

AMALAN PENGURUSAN PENGETUA : SATU KAJIAN KES

Oleh
Azlin Norhaini Mansor
Universiti Kebangsaan Malaysia
Bangi, Selangor

Pengenalan

Amalan pengurusan pengetua merujuk kepada semua aktiviti dan peranan yang dimainkan oleh pengetua semasa mereka menjalankan tugas-tugas pengurusan di sekolah. Amalan bermaksud strategi atau proses yang dilakukan sebagai satu kebiasaan dan dilaksanakan secara konsisten dan berterusan, manakala maksud pengurusan ialah "...satu proses tindakan yang merangkumi proses menentukan tujuan-tujuan atau matlamat sesuatu organisasi di samping proses menggerakkan anggota dan sumber yang terdapat dalam organisasi dan menggunakan pelbagai strategi tindakan supaya tercapai matlamat yang telah ditetapkan." (Robiah 2003:8). Pengetua pula ialah individu yang bertanggungjawab melaksanakan 'proses tindakan', 'menentukan matlamat' dan 'proses menggerakkan anggota' bagi memastikan operasi harian di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berkesan.

Dalam konteks amalan pengurusan di sekolah, peranan pengetua semasa melakukan tugas-tugas pengurusan sering menjadi topik perbincangan hangat sehingga kadangkala menimbulkan kontroversi di kalangan warga pendidikan sendiri. Ini mungkin disebabkan oleh harapan yang terlalu tinggi oleh pelbagai pihak terhadap pengetua dalam menghasilkan pengurusan yang berkesan lagi cemerlang. Peranan pengetua pada milenium ini juga harus disesuaikan dengan arus perubahan masa kini seperti isu globalisasi dan pembangunan teknologi informasi dan telekomunikasi. Kesedaran ini penting bagi memastikan pengurusan di sekolah berjalan dengan lancar dan teratur agar matlamat sekolah iaitu untuk memupuk, memperbaiki, meningkatkan dan memastikan aktiviti pengajaran dan pembelajaran pelajar berjalan dengan efektif dan efisien serta memenuhi tuntutan masyarakat (Ramaiah 1999, Allen 2000, Bush 2002, Rahimah 2002). Pandangan tokoh-tokoh akademik lain seperti Sergiovanni (1995), Hoy dan Miskel (2001) dan Fullan (1991) mengesahkan pandangan bahawa pengetua sebagai pengurus kepada sebuah sekolah menengah merupakan satu-satunya individu yang bertanggungjawab sepenuhnya dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah. Sehubungan itu, pengetua mestilah faham dan mahir dalam memainkan peranan yang pelbagai semasa mereka mengurus sekolah agar selaras dengan hasrat serta matlamat Falsafah Pendidikan Negara (Hussein Mahmood 1993).

Justeru, persoalannya sekarang ialah - apakah sebenarnya peranan mereka? Tinjauan literatur menunjukkan terdapat pelbagai jawapan kepada persoalan tersebut (Hall et al 1986, Cuban 1988, Hussein Mahmood 1993, Ibrahim Mamat 2001, Hoy & Miskel 2001). Kebanyakannya membincangkan tentang matlamat dan proses mengurus dan kurang memberi penekanan kepada intipati, aktiviti dan peranan sebenar yang dilakukan oleh pengetua semasa mereka mengurus. Peranan-peranan yang dicadangkan juga bertindan dan tidak menyeluruh. Yang pasti, masih terdapat kekeliruan dan perbezaan pandangan antara para akademik dan pengamal pendidikan tentang peranan pengurusan yang sebenar. Untuk mengetahui apakah peranan mereka yang sebenar, adalah wajar sekali kita cuba memahami dan mengetahui terlebih dahulu jawapan kepada dua soalan berikut;

- “Apakah yang sebenarnya pengetua lakukan di sekolah?”,
- “Apakah aktiviti pengetua sepanjang hari semasa mereka mengurus sekolah?”

Maka, tujuan kertas ini tidak lain ialah untuk membincangkan apakah sebenarnya aktiviti iaitu perkara-perkara yang dilakukan oleh pengetua setiap hari sepanjang mereka menjalankan tugas-tugas pengurusan di sekolah. Penulis yakin, senarai peranan yang dimainkan oleh pengetua akan menjadi lebih jelas setelah jawapan kepada kedua-dua soalan tersebut diperolehi.

Reka Bentuk Kajian

Untuk mengetahui apakah aktiviti sebenar pengetua semasa mengurus, maka penulis telah menjalankan kajian secara kualitatif dengan menggunakan reka bentuk kajian kes iaitu single case, multiple sites. Pendekatan ini lebih tepat kerana bagi mengkaji suatu proses yang kompleks seperti mengurus, unit yang dikaji atau kes, yang mana dalam kajian ini merujuk kepada pengetua, tidak boleh dipisahkan daripada konteks yang ingin dikaji iaitu pengurusan sekolah (Yin, 1994, Merriam 2002). Ini kerana aktiviti dan tingkah laku pengetua semasa menjalankan tugas pengurusan bergantung sepenuhnya kepada keadaan semasa di mana peristiwa tersebut sedang berlangsung. Maklumat diperolehi menerusi kaedah pemerhatian dan temu bual terhadap enam orang pengetua daripada enam buah sekolah yang berlainan. Maklumat-maklumat tambahan juga diperolehi menerusi temu bual dengan warga sekolah berkaitan juga daripada dokumen-dokumen bertulis yang dikeluarkan oleh sekolah-sekolah yang terlibat.

Pengalaman secara langsung selama 351 jam, bersama enam orang pengetua di lokasi sekolah masing-masing membolehkan pengkaji melihat dan memahami aktiviti pengurusan pengetua secara keseluruhan. Pengetua yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada tiga lelaki dan tiga perempuan, mempunyai pengalaman sebagai pengetua antara enam hingga dua belas tahun dan berumur antara 51 dan 55 tahun. Tiga daripadanya adalah Pengetua Kanan, iaitu dalam kategori Gred Perkhidmatan DG54, manakala tiga lagi adalah pengetua dalam Gred Perkhidmatan DG48. Enam buah sekolah menengah kebangsaan (SMK) yang mempunyai lokasi dan latar belakang berbeza telah dipilih iaitu SMK Premier/Bestari, SMK di bandar, SMK Agama, SMK di luar bandar, SMK Teknik dan SMJK (Cina).

Dapatan Kajian

Pengetua mengurus sekolah menerusi pelaksanaan pelbagai aktiviti pengurusan yang sentiasa berubah daripada satu aktiviti kepada aktiviti yang lain. Aktiviti harian semua

pengetua bermula apabila mereka tiba di sekolah antara jam 7.00 dan 7.25 pagi. Pengetua akan terus ke pejabat, memproses surat, dan membuat rondaan sehingga loceng berbunyi pada jam 7.25 pagi. Sepanjang rondaan, pengetua akan memeriksa persekitaran sekolah sambil menegur pelajar dan bertukar-tukar maklumat dengan guru dan juga staf sokongan. Pada hari yang ada perhimpunan mingguan, pengetua akan berdiri ditempat perhimpunan sehingga semua guru dan pelajar telah berkumpul dan berada di tempat perhimpunan sehingga acara perhimpunan selesai. Pada hari-hari biasa, semua pelajar akan berhimpun sebentar, antara 5 hingga 20 minit sama ada di luar kelas atau di tempat perhimpunan untuk mendengar pengumuman ringkas berkenaan aktiviti sekolah untuk sepanjang hari berkenaan. Selepas perhimpunan, pengetua akan bertemu dengan guru-guru untuk berbual di samping bertukar-tukar maklumat sebelum beliau kembali ke pejabat.

Di pejabat, lazimnya kerani telah sedia menunggu untuk melaporkan hal-hal pentadbiran yang berkaitan dengan guru, kewangan dan surat menyurat. Pada masa yang sama GPK, GKMP dan guru-guru akan mula memasuki bilik pengetua untuk membincangkan hal-hal yang berkaitan kurikulum dan kokurikulum. Pengetua akan mendengar, bertanya, membuat catatan, memberi pandangan, memberi maklumat, memberi keputusan, memberi arahan dan sebagainya bergantung kepada persoalan yang ditimbulkan. Sesi pertemuan begini berterusan sepanjang hari dan meningkat sekiranya terdapat banyak program yang sedang dilaksanakan atau sekiranya pengetua baru kembali daripada bertugas di luar sekolah. Waktu-waktu yang tiada pertemuan digunakan oleh pengetua untuk melakukan tugas pejabat seperti memproses surat, menyemak borang, membaca kertas kerja, memeriksa akaun dan menandatangani cek, sijil dan surat-surat berkaitan. Aktiviti rutin berubah sekiranya terdapat mesyuarat atau hal-hal yang tidak dijangka dan memerlukan perhatian segera seperti berlakunya kerosakan, kemalangan atau kedatangan pelawat. Apabila berlaku hal-hal sedemikian, pengetua akan mengarahkan kerani supaya semua sesi pertemuan dirujuk kepada GPK berkaitan sehingga urusan beliau selesai. Selepas jam 4 petang, pengetua akan membuat rondaan atau ke padang untuk melihat aktiviti kokurikulum atau menyelesaikan urusan surat menyurat dan hal-hal berkaitan pentadbiran sebelum pulang ke rumah antara jam 5.00 dan 6.00 petang.

Secara keseluruhannya, pengetua mengurus sekolah dengan melakukan beberapa aktiviti pengurusan yang rutin, berterusan, tidak terancang dan bermusim. Sepanjang hari, pengetua akan melakukan antara 30 hingga 40 aktiviti yang kebanyakannya mengambil tempoh masa antara 1 hingga 30 minit. Aktiviti-aktiviti pengurusan tersebut dibahagikan kepada enam kategori utama iaitu aktiviti mesyuarat, tugas pejabat, rondaan, panggilan telefon, mengajar dan mencerap. Setiap kategori dianalisis berdasarkan kepada tempoh (dalam minit) berlakunya setiap aktiviti berkenaan sepanjang pengetua berada di sekolah. Tempoh masa setiap aktiviti tersebut kemudian ditukar kepada peratus berdasarkan kepada keseluruhan tempoh pemerhatian setiap pengetua. Analisis ini dibuat terhadap semua pengetua dan dapatan secara keseluruhan adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2 di sebelah.

Jadual 2 : Perbandingan tempoh pelaksanaan setiap aktiviti pengurusan (dalam peratus) oleh semua pengetua

Aktiviti Pengurusan	Pengetua di (%)						Purata (%)
	SM1	SM2	SM3	SM4	SM5	SM6	
Mesyuarat	66.7	68.9	54.3	6.9	70.3	66.6	66.4
Tugasan pejabat	16.0	18.7	30.3	20.9	17.5	17.5	19.8
Rondaan	11.7	6.50	11.1	5.50	3.8	12.5	7.60
Panggilan telefon	3.2	4.6	4.2	2.1	7.5	1.6	4.30
Mengajar	2.40	1.30	-	2.40	-	-	1.10
Mencerap	-	-	-	2.00	0.90	1.80	0.70
JUMLAH	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Aktiviti mesyuarat mendominasi aktiviti harian semua pengetua disepanjang tempoh pemerhatian di mana secara puratanya, sebanyak 66.4 peratus telah diluahkan untuk aktiviti tersebut. Aktiviti kedua yang paling kerap dilakukan oleh pengetua ialah tugasan pejabat (19.8 peratus), diikuti oleh aktiviti rondaan (7.6 peratus), menjawab dan membuat panggilan telefon (4.3 peratus), mengajar murid di dalam bilik darjah (1.1 peratus) dan aktiviti yang paling kurang dilakukan ialah aktiviti mencerap guru semasa guru sedang mengajar di dalam bilik darjah iaitu sebanyak 0.7 peratus.

Aktiviti mesyuarat merangkumi semua aktiviti yang melibatkan pertemuan antara pengetua dengan guru, staf sokongan, pelajar dan pelawat yang dipenuhi dengan perbincangan mengenai pelbagai perkara berkaitan pengurusan dan bukan pengurusan. Sebanyak 19 peratus daripada aktiviti mesyuarat telah dirancang (*scheduled meeting*) terlebih dahulu, namun kebanyakannya (47%) adalah pertemuan yang tidak dirancang (*unscheduled meeting*) dan berlaku mengikut keperluan. Mesyuarat dirancang bermaksud mesyuarat yang telah ditetapkan tarikh, tempat dan ahli dalam Buku Pengurusan Sekolah, dan umumnya mengambil masa antara 1 hingga 3 jam, manakala mesyuarat tidak dirancang berlaku secara ad-hoc, tidak ditetapkan terlebih dahulu dan lazimnya mengambil masa antara 1 hingga 30 minit. Di samping aktiviti mesyuarat di sekolah, pengetua juga menghadiri aktiviti mesyuarat di luar sekolah dari semasa ke semasa, yang mana masa tarikh, tempat dan ahli mesyuarat ditetapkan oleh pihak penganjur.

Aktiviti tugasan pejabat merangkumi semua aktiviti yang melibatkan :

- pembacaan dan penulisan seperti memproses surat masuk dan surat keluar (9.5%).
- hal-hal pentadbiran seperti mengesah serta menandatangani cek, buku akaun, borang permohonan dan sijil (8%);
- menyemak, membaca, membaiki, dan meluluskan kertas kerja (2.3%).

Pengetua menerima antara 150 hingga 260 pucuk surat sebulan daripada JPN (36%), PPD (19%), KPM (11%), sekolah lain (9%), badan berkanun, pihak swasta, pertubuhan kerajaan

dan bukan kerajaan, bil, dan pertubuhan pendidikan swasta (25 peratus), dan memproses antara 100 hingga 200 pucuk surat keluar sebulan yang ditujukan kepada JPN (49%), PPD (14%), sekolah lain (10%), KPM (7%) dan 20 peratus kepada ibu bapa, badan berkanun, pihak swasta, pertubuhan kerajaan dan bukan kerajaan, bayaran bil, dan pertubuhan pendidikan swasta. Semua kertas laporan dan kertas kerja di baca bertujuan untuk memantau dan menilai pelaksanaan program dan aktiviti agar berkesan dan efektif, manakala butiran perkhidmatan guru dan staf sokongan disemak untuk memastikan semua maklumat adalah lengkap, betul dan terkini kerana pada penghujung tahun pengetua bertanggungjawab untuk menyediakan laporan bertulis tentang perlakuan guru serta mengisi borang laporan prestasi tahunan semua kakitangan sekolah. Dalam menguruskan hal-hal berkaitan kewangan, pengetua bertanggungjawab memastikan sumber kewangan sekolah dibelanjakan dengan betul dan direkodkan dengan lengkap dan teratur. Tempoh masa sebanyak 20 peratus yang telah diluankan untuk aktiviti ini membuktikan akan peri pentingnya urusan pentadbiran di sekolah jika dibandingkan dengan aktiviti lain seperti mengajar dan mencerap. Mereka amat berhati-hati terutamanya dalam mengendalikan urusan kewangan kerana "kalau silap...tak kiralah salah siapa...kerani ke, guru ke...kita jugak yang akan kena tanggung..." dan boleh menyebabkan mereka di kenakan tindakan undang-undang.

Rondaan adalah aktiviti yang dilakukan oleh pengetua semasa mereka berjalan-jalan sambil memerhati dan memeriksa prasarana fizikal kawasan sekolah. Menurut pengetua;

"Meronda ni wajib, mesti sekurang-kurangnya sekali dalam sehari sebab pertama ia memberi mesej bahawa pengetua ada di sekolah dan teachers should always be prepared, kedua kawasan sekolah ni besar, ntah pagar sana roboh, bumbung ni longgar...kalau jadi apa-apa... keselamatan budak-budak ni tanggungjawab kita, silap-silap kita kena saman... macam kes tiang gol hempap budak kat sekolah mana tu..."

"Saya bab keselamatan di asrama ni saya risau betul, takut jadi apa- apa... sebab tu saya ronda banyak kali, terutamanya asrama budak perempuan ni, nak kena make sure pagar, grill semua okay... ya lah mak bapak dah serah pada kita... kalau kat kawasan sekolah ni dah jadi tanggungjawab saya... kalau kat sekolah dulu, malam-malam pun saya ronda."

"Saya suka meronda sebab dapat maintain disiplin murid, kalau kita kerap meronda, murid tak berani nak merayau-rayau... if I caught them, memang kena... you notice tak, once they saw me... semua pun balik kelas."

Waktu dan tempoh rondaan pengetua tidak berjadual dan biasanya bergantung kepada waktu lapang mereka. Selain daripada dapat mengawal aspek keselamatan dan disiplin pelajar, rondaan juga bertujuan untuk melihat prasarana sekolah bagi memastikan aspek keceriaan, keselamatan dan kesihatan sekolah sentiasa dalam keadaan yang terbaik.

Aktiviti panggilan telefon merangkumi aktiviti-aktiviti di mana pengetua menerima atau membuat panggilan telefon bertujuan untuk berbincang dan berbual mengenai perkara-perkara tertentu. Secara keseluruhan, pengetua amat jarang sekali menerima (2.4%) atau membuat panggilan (1.9%) telefon. Perbualan atau perbincangan menerusi telefon umumnya berlaku antara pengetua dengan kenalan peribadi, ahli keluarga, pengetua daripada sekolah lain, guru, ibu bapa, agensi luar, dan pegawai-pegawai daripada PPD, JPN dan KPM. Aktiviti ini bertujuan untuk pengetua menerima dan mencari maklumat, berkongsi maklumat, meminta bantuan dan untuk berbual-bual.

Aktiviti mengajar dan mencerap merangkumi aktiviti-aktiviti di mana pengetua melakukan proses pengajaran dan pembelajaran kepada guru, staf sokongan dan pelajar (1.8%). Aktiviti mengajar dilihat secara langsung semasa mereka mengajar mata pelajaran tertentu di dalam bilik darjah, memberi ceramah motivasi kepada sekumpulan pelajar tertentu, memberi tunjuk ajar menyediakan akaun kewangan dan cara-cara mengaplikasikan sistem perkomputeran, dan secara tidak langsung semasa pengetua melakukan tindakan tertentu seperti mengutip sampah di atas tanah, membuang sampah ke dalam tong sampah, menjaga kelakuan dan tutur kata, dan menepati masa. Menurut salah seorang pengetua, "...kepimpinan adalah melalui tauladan, so kita kena jaga etika kita...murid ni sentiasa perhati kita". Aktiviti mencerap ialah aktiviti di mana pengetua melihat proses pengajaran dan pembelajaran antara guru dengan pelajar di dalam bilik darjah. Pengetua akan memasuki bilik darjah lalu duduk di sebuah kerusi kosong dibahagian belakang kelas dan memerhati sambil membuat catatan di atas sekeping borang. Pada akhir waktu pengajaran, pengetua akan memaklumkan guru yang dicerap kelemahan dan kekuatan stail pengajaran guru berkenaan seterusnya memberikan cadangan ke arah penambahbaikan. Aktiviti mencerap juga berlaku secara tidak langsung semasa pengetua meronda di mana pengetua akan berhenti sebentar di luar bilik darjah atau di bahagian belakang kelas untuk memerhati pengajaran guru berkenaan sebelum meneruskan rondaan.

Kajian ini turut mendapati, aktiviti dan fokus pengurusan pengetua berubah di sepanjang tempoh pemerhatian. Pada bulan Januari dan Februari, tugas pengetua banyak berkisar kepada urusan perkhidmatan guru dan kemasukan dan pertukaran pelajar terutamanya pelajar Tingkatan 1 dan Tingkatan 4. Pengetua juga lebih kerap mengadakan mesyuarat dengan barisan pentadbir dan guru bagi merancang dan memantapkan hala tuju sekolah. Pada bulan Mac dan April, fokus pengurusan adalah kepada aktiviti kokurikulum yang merangkumi pelbagai pertandingan permainan dan sukan di dalam dan di luar sekolah. Pada masa yang sama, pengetua juga sudah mula menerima banyak surat panggilan menghadiri mesyuarat, seminar dan kursus menyebabkan pengetua semakin kerap tidak berada di sekolah. Pada bulan Mei, fokus pengurusan mula menjurus kepada pelaksanaan pelbagai program sekolah, aktiviti kurikulum dan kokurikulum, diikuti dengan peperiksaan pertengahan tahun sebelum cuti pertengahan penggal pada bulan Jun. Fokus pengurusan pada penggal kedua dimulai dengan program motivasi dan kelas-kelas tambahan terutamanya untuk pelajar yang akan mengambil peperiksaan umum PMR, SPM dan STPM. Program-program seperti ini diteruskan sehingga peperiksaan selesai dijalankan.

Dapat dirumuskan bahawa hampir tujuh puluh peratus daripada aktiviti pengurusan pengetua melibatkan aktiviti mesyuarat bersama guru dan staf sokongan untuk membincangkan hal-hal profesional khususnya yang berkaitan dengan program kurikulum dan kokurikulum. Manakala tiga puluh peratus lagi diluahkan untuk melakukan tugas bukan profesional seperti aktiviti tugasan pejabat, membuat rondaan, dan bercakap di telefon.

Perbincangan

Secara umum, pengetua akan menyesuaikan aktiviti pengurusan mereka dengan situasi persekitaran yang berubah dari semasa ke semasa berdasarkan kepada masalah dan kekangan yang dihadapi di sekolah masing-masing. Situasi persekitaran yang sering berubah juga menyebabkan pengetua tidak dapat merancang aktiviti pengurusan seharian atau pun jarang dapat mengikuti perancangan yang disediakan kecuali untuk melakukan

tugas-tugas yang telah ditetapkan tarikh dan waktunya seperti mengadakan mesyuarat, menghadiri kursus dan menyertai seminar. Semasa mengurus, lazimnya pengetua akan mendahulukan aktiviti yang memerlukan tindakan segera seperti menangani masalah disiplin pelajar, membaiki kerosakan peralatan dan prasarana fizikal sekolah, dan melayani kehendak dan keperluan pelawat yang datang berkunjung. Di samping itu, pengetua juga akan melayani serta menangani pelbagai isu dan masalah berkaitan pentadbiran, kurikulum dan kokurikulum yang dimaklumkan oleh guru dan staf sokongan. Sungguhpun masalah dan kekangan yang dihadapi boleh dikatakan agak rutin dan berkisar kepada isu yang sama, namun penulis mendapati kekerapan dan kerencamannya menyebabkan pengetua kadangkala hilang fokus dan gagal memberi tumpuan kepada matlamat pengurusan yang sebenar.

Kesibukan dalam menghadapi pelbagai aktiviti yang berlaku secara berterusan turut menyebabkan pengetua bersifat reaktif terutamanya apabila berhadapan dengan situasi yang tidak dijangka. Mereka didapati kurang proaktif dalam menangani masalah berkaitan pentadbiran dan jarang sekali melakukan tindakan yang boleh mencegah, mengelak atau mengurangkan masalah yang sama daripada terus berlaku. Tindakan dan keputusan mereka semasa mengurus kebanyakannya dikawal oleh insiden, isu atau masalah yang dibawa kepada mereka. Kebanyakan pengetua berpandangan bahawa memastikan perjalanan harian sekolah agar berjalan dengan lancar adalah lebih utama bagi memastikan pengurusan yang lebih efektif dan efisien. Situasi sedemikian menyebabkan pengetua kerap membuat keputusan serta merta tanpa membuat perancangan terlebih dahulu serta lebih menjurus kepada penyelesaian jangka pendek. Situasi sebegini turut membantutkan kreativiti pengetua, tidak menggalakkan sikap inovatif dan proaktif, dan tidak sesuai untuk perancangan jangka panjang. Dapatan ini boleh dikatakan tidak berbeza dengan dapatan Peterson (1998) dan Chung (1996) yang menyatakan bahawa aktiviti pengurusan pengetua di Amerika Syarikat dan Korea kerap terganggu dan berselang seli antara satu aktiviti dengan aktiviti yang lain. Dapatan kajian turut menyokong pandangan Mintzberg (1973) yang menyatakan bahawa amalan mengurus bukanlah suatu yang sistematik, terancang dan boleh dikawal.

Tindakan pengetua secara reaktif terhadap kebanyakan masalah yang timbul membataskan tindakan secara proaktif, justeru memperlihatkan amalan pengurusan yang lazimnya berbentuk pasif. Sikap pasif pengetua jelas terutamanya dalam menangani masalah-masalah pengurusan yang rutin sehingga mereka tidak sedar bahawa kebanyakan daripada masalah tersebut boleh diselesaikan dengan melakukan sedikit perubahan dalam proses pengurusan mereka. Kebanyakan pengetua menjadi lali kepada masalah yang dihadapi, lalu gagal mengenalpasti punca sebenar masalah berkenaan. Contohnya, untuk memantau kehadiran guru, kebanyakan sekolah masih menggunakan kaedah lama di mana guru-guru akan menulis nama mereka dalam buku kedatangan yang diletakkan di atas kaunter pejabat. Proses mengenal pasti kehadiran dan menetapkan guru ganti kepada guru yang tidak hadir terpaksa dilakukan setiap pagi secara manual dan ini mengambil masa. Begitu juga dengan proses menganalisis keputusan peperiksaan pelajar yang masih dibuat secara manual. Walhal, sekarang telah wujud program perisian komputer yang boleh diperolehi daripada pasaran dengan mudah pada harga yang berpatutan untuk memudahkan dan mempercepatkan kedua-dua urusan berkenaan. Apabila cadangan menggunakan perisian berkomputer ditimbulkan, respon daripada pengetua kurang memberangsangkan seperti 'tak ada komputernya', 'nantilah dulu', 'sekarang pun okay juga', 'susah, sebab nak kena ajar guru lagi', dan 'tunggulah Kementerian keluarkan arahan'. Mungkin alasan ini ada benarnya, namun sampai bilakah keadaan ini akan berterusan?

Aktiviti pengurusan yang bermusim turut menyebabkan pengetua mengubah aktiviti mereka berdasarkan kepada fokus pengurusan semasa. Kekerapan pengetua bertugas di luar sekolah pula memaksa pengetua mengupayakan pelaksanaan kebanyakan aktiviti dan program sekolah kepada guru-guru tertentu. Ini bermakna untuk memastikan setiap aktiviti dan program berjalan seperti yang dirancang, pengetua akan hanya memantau pelaksanaannya menerusi Guru Penolong Kanan dan Guru Kanan Ketua Bidang. Kekerapan pengetua mengadakan sesi perbincangan dengan guru-guru berkenaan untuk tujuan pemantauan menyebabkan hampir 80 peratus daripada aktiviti pengetua berlaku di dalam bilik pejabat masing-masing. Dapatan ini selaras dengan kajian oleh Mayo (1982) terhadap aktiviti 68 guru besar sekolah rendah di Amerika, Chung (1987) terhadap lima orang pengetua di Korea dan Siti (2001) tentang seorang pengetua di Malaysia. Mayo, Chung dan Hawa juga mendapati pengetua tidak mengajar, mencerap sekali-sekala sahaja dan meluangkan lebih banyak masa untuk pengurusan pentadbiran berbanding pengurusan pengajaran dan pembelajaran. Dapatan yang sama oleh Weindling (1998) yang mendapati bahawa tugas dan tanggungjawab pengurusan sekolah pada masa sekarang memaksa pengetua memberikan tumpuan kepada urusan pentadbiran serta menjejaskan tumpuannya terhadap urusan pengajaran dan pembelajaran secara keseluruhan. Kajian ini mendapati aktiviti mengajar dan mencerap dilakukan oleh tiga orang pengetua sahaja. Kajian turut mendapati kekerapan bertugas di luar sekolah telah menyebabkan pengetua tidak dapat melakukan aktiviti mengajar dan mencerap secara berterusan mengikut jadual yang ditetapkan dan tidak dapat memberi tumpuan kepada aktiviti berkaitan pengajaran dan pembelajaran seperti menyemak buku rekod guru, menyemak buku pelajar dan memberi nasihat dan tunjuk ajar kepada guru berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran murid.

Kesibukan mengurus perjalanan harian sekolah dan kekerapan pengetua terpaksa bertugas di luar sekolah turut menyebabkan semua pengetua tidak mampu untuk mengurus secara langsung semua aktiviti dan program sekolah, justeru menggalakkan pengetua mengupayakan tugas pengurusan kepada guru-guru tertentu. Sungguhpun, proses pengupayaan dapat meringankan beban tugas pengetua, meningkatkan kecemerlangan dalam pengurusan dan meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi sekolah (Pua 1997, Baskran 1998, Mohd Ghazali 1996, Muhamad Azmi 1999), proses ini juga menyebabkan pengetua tidak terlibat secara mendalam dalam perjalanan setiap program sekolah. Tugas mereka menjadi superficial kerana mereka hanya mampu memantau perjalanan setiap program menerusi laporan yang disampaikan oleh guru dan staf sokongan. Dapatan ini jelas menghuraikan hasil kajian oleh Hasrat (2001) dan Mansor (2001) yang mendapati bahawa kelemahan pengetua dalam menguruskan proses pengupayaan telah menjejaskan kualiti program yang dilaksanakan dan menyumbang kepada rasa tidak puas hati di kalangan guru dan staf sokongan. Kajian ini turut menyokong dapatan kajian yang dibincangkan oleh Hasrat dan Mansor (2001) bahawa antara kelemahan dalam menguruskan proses pengupayaan termasuklah penglibatan pengetua yang tidak mendalam dalam pelaksanaan setiap program sekolah, pemantauan pengetua terhadap perjalanan program yang tidak konsisten, ketidakcekapan pengetua dalam mengurus maklumat dan kelemahan pengetua dalam proses komunikasi. Kelemahan pengetua dalam mengurus proses pengupayaan perlu diberi perhatian kerana kebanyakan tugas yang diupayakan adalah yang berkaitan dengan pengurusan pengajaran pembelajaran berbanding pengurusan pentadbiran.

Jelas bahawa, pelbagai masalah, kekangan dan kesibukan melaksana pelbagai program di peringkat sekolah daripada KPM, JPN dan PPD telah menyumbang kepada aktiviti pengurusan yang pelbagai dan tidak terancang seterusnya menjejaskan tumpuan pengetua

akan matlamat pengurusan di sekolah. Pengetua harus bijak mengenal pasti punca masalah berkaitan pengurusan di peringkat akar umbi untuk ditangani dengan teliti agar tidak menghadkan kreativiti pengetua serta menghalang perancangan jangka panjang sekolah. Jangkaan yang tinggi daripada pemberian sumber manusia, peralatan dan kewangan yang terhad atau lewat meningkatkan lagi tekanan yang pengetua rasakan. Namun, pelbagai masalah, jangkaan juga tekanan daripada pelbagai pihak tidak boleh dijadikan alasan untuk mengikut sahaja apa yang diarahkan tanpa memikirkan risikonya kepada guru, staf sokongan dan pelajar. Pengetua harus menerima hakikat bahawa diri mereka sendiri adalah penentu utama keberkesanan setiap aktiviti pengurusan yang mereka lakukan di sekolah masing-masing. Di pihak KPM, JPN dan PPD pula, adalah wajar sekiranya pihak-pihak berkenaan dapat melihat semula susunan pentadbiran mereka dengan memastikan bekalan sumber dihantar tepat pada masa, mencukupi dan menepati keperluan sekolah. Bajet kewangan dan pengagihan guru yang lebih munasabah juga perlu difikirkan agar selaras dengan kekerapan tugasan yang diarahkan dari semasa ke semasa.

Rumusan

Aktiviti pengurusan yang diperlihatkan oleh semua pengetua dalam kajian ini adalah hasil daripada penyesuaian dan penyelarasan personaliti mereka dengan masalah, kekangan dan cabaran yang dihadapi di persekitaran sekolah masing-masing. Kedua-dua faktor ini didapati mempengaruhi sikap, tingkahlaku dan aktiviti yang diperlihatkan oleh pengetua semasa mengurus. Namun, secara keseluruhannya, aktiviti pengurusan yang dilakukan oleh pengetua mempunyai tujuan yang sama iaitu untuk memimpin, mengumpul dan menyebarkan maklumat, membina hubungan, mengesani masalah, menjaga keselamatan, mendidik, memberi nasihat dan menimbulkan motivasi di kalangan staf, membuat keputusan, mengawal disiplin, membuat perundingan dan mengagihkan tugasan. Berdasarkan kepada aktiviti yang disenaraikan itu, pengetua di sekolah yang dikaji didapati mempamerkan sebelas peranan pengurusan iaitu peranan pemimpin, penjaga, perwakilan, penghubung, pemantau, penyebar, jurucakap, usahawan, pengagih sumber, pengaman dan perunding. Bila, sejauhmana dan bagaimana setiap peranan ini dimainkan adalah berbeza antara pengetua dan akan dibincangkan perinciannya dalam kertas-kertas yang akan datang. Akhir sekali, sungguhpun dapatan kajian ini hanyalah sumbangan kecil kepada bidang pengurusan di sekolah, namun ia telah memberikan gambaran sebenar akan aktiviti yang dilakukan oleh pengetua semasa mengurus dan adalah menjadi harapan penulis agar ia dapat dijadikan asas kepada kajian berkaitan amalan pengurusan pengetua di masa-masa akan datang serta menjadi pembuka laluan ke arah pembinaan satu model amalan pengurusan pengetua di negara ini.

Rujukan

- Abdul Shukor Abdullah (2000). *Penilaian semula situasi pengurusan sekolah*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. KP 371.2 ABD.
- Abdul Shukor Abdullah (1994). *Penilaian Semula Situasi Pengurusan*. Jurnal Pengurusan Pendidikan 4(1):1-7.
- Allen, Z. (1995). *Director of Planning, Detroit Public Schools*. (atas talian) <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go/93-1detr.html> (26 April 2002).

- Baskran Raman Nair. (1998). *Time management, empowerment and excellence in selected Secondary Schools in The District of Bentong, Pahang*. Tesis M. Ed. Universiti Islam Antarabangsa.
- Bush, T., Bell, L. (2002). *The Principles and practice of educational management*. Paul Chapman Publishing, London.
- Chong Pa Hoi. (1996). *Persepsi pengurus institusi pengajian tinggi swasta terhadap sumbangan Model Mintzberg Kepada Kepuasan Kerja*. Tesis Sarjana Pengurusan Teknologi, Universiti Teknologi Malaysia.
- Chung, K. A. (1987). *A Comparative study of principals' in korea work behavior*. Tesis Dr. Fal. University of Utah.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change. Third edition*. Teachers College Press, Columbia University.
- Harsat Abdul Rahman. (2001). *Proses pengupayaan dan Hubungannya Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Pontian, Johor*. Tesis M. Ed. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hall G.E., Hord M.S., Rutherford W.L., & Huling-Austin L. (1987). *Taking Charge of Change*. Texas: Southwest Educational Development Laboratory, Austin.
- Hall, V., Mackay, H., Morgan, C. (1986). *Headteachers at Work*. Philadelphia : Open University Press, Milton Keynes.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (2001). *Pengetua Sekolah: menanganai isu dan cabaran kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. (1993). *Buku panduan pengurusan profesional Sekolah Menengah*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Leithwood, K and Montgomery, D. (1986). *Improving principal effectiveness: the principal profile*. OISE Press. Ontario, Kanada.
- Mansor Abdul Aziz. (2001). *Pesepsi Pengetua dan Guru Penolong Terhadap Pengupayaan Dalam Pengurusan di Sekolah*. Tesis M.Ed. Universiti Teknologi Malaysia
- Muhamad Azmi Abdullah. (1999). *Hubungan Konsep 'Empowerment' dengan komitmen terhadap organisasi: satu tinjauan persepsi guru*. Tesis M.Ed. Universiti Sains Malaysia.
- Mohd Ghazali Ab. Rahman. (1996). *Kepimpinan yang Berasaskan Konsep Pengupayaan Dalam Pengurusan Sekolah: Tinjauan Pelaksanaan di Sekolah Menengah Sultan Yahya Petra, Kuala Krai, Kelantan*. Tesis M.Ed. Universiti Sains Malaysia.
- Mayo, M.A. (1982). *A Study of the Applicability of Mintzberg's Managerial Model to the Roles and Skills of the Elementary School Principals and Implications for Job Preparation*. Tesis Ed. D. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.

- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education* : Revised and expanded from case study research in education. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Roles*. Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Roles*. 2nd. Edition. Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. (1999). *Managing Quietly*. Jurnal Leader to Leader: 12 : Spring. (atas talian) <http://www.pfd.org/leaderbooks/121/spring99/mintzberg.html> (19 Jun 2004).
- Mintzberg, H. (1970). *Structured observation as a method to study managerial work*. *The Journal of Management Studies*. February 1970.
- Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the Manager's Job*. Sloan Management Review/Fall. ms 11-26.
- Pua Eng Teck. (1997). *Principal Empowerment: An Exploratory Research in Perlis*. Tesis M. Ed. Universiti Utara Malaysia.
- Peterson, K. (1998). *Realities and Reform. Living with the Daily Realities of Principals' Work*. (atas talian) <http://www.wcer.wisc.edu/ccvi/> (10 April 2004).
- Robiah Sidin. (2003). *Teori Pentadbiran Pendidikan: Satu Pengenalan*. Percetakan. Asni Sdn. Bhd. Selangor.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: A Reflective Practice*. Boston: Allyn and Bacon.
- Siti Hawa Hashim. (2000). *Managerial Activities of a Secondary School Principal: A Case Study*. Tesis M. Ed. Universiti Malaya.
- Weindling, D. (1998). *Reform, Restructuring, Role and other 'R' Words: The effects on headteachers in England and Wales*. *International Journal of Educational Research* 29:299-310.
- Yin, K. R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd. Edition). London: SAGE Publication.