

SIKAP TERHADAP PERUBAHAN DALAM KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH NEGERI PAHANG

Dr. Jamelaa Bibi Abdullah
Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands
Email : jamelaa@iab.edu.my

Dr. Jainabee Md Kassim
Institut Kepimpinan Pengetua, Universiti Malaya,

PENDAHULUAN

Abad ke 21 merupakan era globalisasi yang menuntut kita bersaing dengan negara maju dalam usaha untuk mencapai kemajuan. Reformasi pendidikan yang telah berlaku sejak selepas merdeka hingga kini turut membawa arus perubahan pendidikan dalam pengurusan organisasi pendidikan. Menurut Hatch (2009), perubahan bersifat natural dan tidak boleh dikawal dan perubahan berlaku apabila wujud pengembangan ekonomi, iklim dan teknologi. Sekolah harus menerima perubahan dan membudayakan perubahan agar dapat bergerak seiring dengan arus perubahan peringkat global. Sekolah juga merupakan tempat yang strategik dalam usaha membuat perubahan kerana menurut Busher (2006), di sekolah wujud budaya sosial, interaksi antara individu dan cambahan pengetahuan melalui pengajaran dan pembelajaran. Oleh yang demikian organisasi sekolah perlu mempunyai seorang pemimpin yang berkesan agar perubahan-perubahan yang diterima di peringkat sekolah dapat ditadbir urus dengan baik.

Fullan (2001) berpandangan pengetua yang dapat membuat perubahan adalah pengetua yang mempunyai pemikiran yang sofistikated. Ayob (2007) pula menyokong bahawa, pengetua yang berjaya dalam perubahan adalah pengetua yang telah membuat anjakan paradigma dalam dirinya. Oleh yang demikian sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, pengetua bertanggungjawab menyediakan iklim sekolah yang sihat selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Kementerian Pelajaran Malaysia turut menekankan peranan pemimpin sekolah dalam mengurus perubahan di sekolah dan menyediakan pelajar ke arah Wawasan 2020. Pemimpin instruksional adalah individu yang bertanggungjawab

dalam menganjur, membangun dan memastikan sikap positif terhadap perubahan di sekolah (Kursunoglu & Tanriogen 2009).

Rentetan dari itu, Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025 telah digubal bagi memastikan keberkesanan dan kelestarian transformasi sistem pendidikan, oleh yang demikian setiap pihak seperti pemimpin sekolah yang terlibat mesti memahami peranan penting yang mereka mainkan dan manfaat yang akan mereka peroleh (Laporan awal Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025). Justeru, dapatan kajian ini juga boleh dijadikan panduan kepada pengetua sekolah di Malaysia akan perlunya menunjukkan sikap positif dalam mengurus perubahan agar pengurusan sekolah bertambah mantap dan berkualiti serta memberi impak terhadap kecemerlangan sekolah.

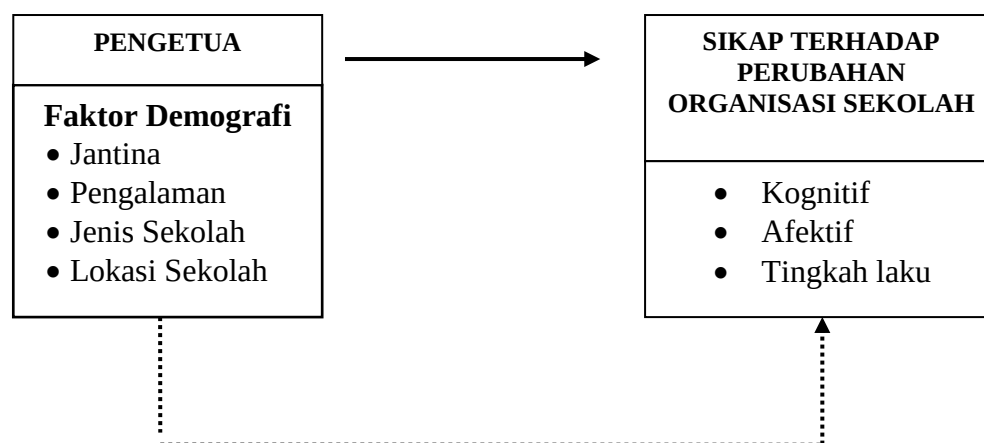
Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti sikap pengetua terhadap perubahan aspek kognitif, afektif dan tingkah laku. Sekali gus, kajian cuba menjawab dua persoalan berikut:

1. Apakah sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku?
2. Adakah terdapat perbezaan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan jantina pengetua, jawatan sebagai pengetua cemerlang dan pengalaman sebagai pengetua?

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Model sikap terhadap perubahan bersandarkan model Dunham, Grube, Gardener, Cummings dan Pierce (1989) serta Maio dan Haddock (2009). Model Dunham (1989) telah digunakan oleh Kursunoglu dan Tanriogen (2009) dalam kajian mengenai hubungan tingkah laku pemimpin instruksional dengan sikap terhadap perubahan dalam sekolah. Vakola et al. (2004) pula melihat peranan kepintaran emosi dan personaliti dengan sikap pekerja terhadap perubahan manakala Yousef (2000) melihat hubungan etika kerja Islam dengan sikap pekerja

terhadap perubahan. Sikap terhadap perubahan yang terdapat dalam model tersebut terbahagi kepada tiga dimensi iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku. Dimensi kognitif bermaksud pandangan tentang perubahan dari aspek kelebihan dan keburukan, manfaat, keperluan, pengetahuan yang diperlukan untuk mengurus perubahan. Dimensi afektif merujuk kepada perasaan yang berkait dengan puas hati dan kebimbangan dalam membuat perubahan. Dimensi tingkah laku adalah tindakan yang telah diambil atau akan diambil pada masa hadapan dalam menghadapi perubahan atau menentang perubahan.



Rajah 1.1 Kerangka konseptual kajian

METODOLOGI KAJIAN

Rekabentuk kajian ini adalah berbentuk tinjauan dan menurut Creswell (2008), kajian yang dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan dapat mengumpul data terus daripada subjek yang dikaji dan dapat membuat generalisasi terhadap populasi. Dalam kaedah tinjauan penyelidik menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian.

Populasi dan Sampel

Populasi guru di sekolah-sekolah menengah dalam Negeri Pahang adalah seramai 10,978 orang. Sampel kajian seramai 888 orang iaitu 104 pengetua dan 784 guru dari enam jenis

sekolah menengah di Negeri Pahang dipilih berdasarkan kaedah persampelan rawak berstrata (*stratified random sampling*).

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik “*The inventory of attitudes toward change*” telah diambil dan diubah suai daripada Dunham et al.(1989), Kursunoglu dan Tanriogen (2009) serta Buck (2009). Kedua-dua set soal selidik telah di buat penterjemahan bertimbal (*back to back translation*) serta diubah suai dengan ditambah beberapa item. Analisis kebolehpercayaan dan keesahan menunjukkan nilai kebolehpercayaan adalah tinggi iaitu Cronbach Alpha 0.98 .

Set soal selidik dalam kajian ini mempunyai dua bahagian iaitu Bahagian A dan B. Bahagian A mengandungi maklumat diri responden, meliputi jantina, pengalaman, lokasi sekolah dan jenis sekolah. Bahagian B pengetua diminta untuk menyatakan sikap terhadap perubahan sebagai pengetua di sekolah manakala guru pula diminta memberikan persepsi mereka sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua di sekolah mereka. Terdapat 30 item dalam tiga konstruk iaitu kognitif lapan (8) item, afektif lapan (8) item dan tingkah laku 14 item. Terdapat satu item yang menunjukkan pernyataan negatif iaitu item yang bernombor 12. Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru diminta menjawab dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk melihat kekerapan skor tahap sikap terhadap perubahan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1

Jadual 1.1 Interpretasi skor min sikap terhadap perubahan

Skor Purata	Interpretasi	Interpretasi Sikap Terhadap Perubahan	
1.0 hingga 1.8	Sangat Rendah	Sangat Tidak Setuju	Sangat Negatif
1.9 hingga 2.6	Rendah	Tidak Setuju	Negatif
2.7 hingga 3.4	Sederhana	Kurang Setuju	Positif
3.5 hingga 4.2	Tinggi	Setuju	Positif
4.3 hingga 5.0	Sangat Tinggi	Sangat Setuju	Sangat Positif

Tatacara Penganalisan Data

Data dianalisis melalui *Statistical Package for Social Science version 18.0*, menggunakan analisis berbentuk deskriptif (min, sisihan piawai), untuk mengenal pasti tahap sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua. Analisis inferensi MANOVA digunakan untuk melihat perbezaan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang bagi dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan jantina pengetua, jawatan sebagai pengetua cemerlang dan pengalaman sebagai pengetua.

DAPATAN KAJIAN

Sikap terhadap perubahan yang terdapat dalam kajian ini dikaji berdasarkan tiga dimensi iaitu i) kognitif, ii) afektif dan iii) tingkah laku. Jadual 1.2 menunjukkan sikap terhadap perubahan secara keseluruhan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang.

Jadual 1.2 Sikap terhadap perubahan : Perspektif pengetua dan guru

Sikap Terhadap Perubahan	Kekerapan dan Peratus				Min	SP	I
	SN	N	P	SP			
Kognitif	1 (0.1%)	22 (2.4%)	522 (58.9%)	343 (38.6%)	4.06	0.60	T
Afektif	2 (0.2%)	17 (1.9%)	544 (61.3%)	325 (36.6%)	4.14	0.58	T
Tingkah Laku	0 (0.0%)	22 (2.4%)	620 (69.8%)	246 (27.2%)	4.00	0.57	T
Sikap Terhadap Perubahan	0 (0.0%)	17 (1.9%)	560 (63.1%)	311 (35.0%)	4.03	0.55	T

SN=Sangat Negatif; N=Negatif; P=Positif; SP=Sangat Positif

I=Interpretasi

Jadual 1.2 menjelaskan bahawa skor min sikap terhadap perubahan secara keseluruhan berada pada tahap tinggi (min=4.03 ; SP=0.55). Dapatan terperinci menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua adalah tinggi dalam semua dimensi iaitu i) dimensi kognitif (min=4.06 ; SP=0.60), ii) afektif (min=4.14 ; SP=0.58) dan iii) tingkah laku (min=4.00 ; SP=0.57).

Ini menunjukkan secara keseluruhannya, pengetua sekolah menengah Negeri Pahang menunjukkan sikap positif terhadap perubahan. Dapatan juga menjelaskan secara keseluruhannya seramai 63.1 peratus responden bersetuju pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang menunjukkan sikap positif dan seramai 35 peratus responden mengakui pengetua menunjukkan sikap sangat positif. Namun demikian didapati secara keseluruhan juga kajian mendapati seramai 1.9 peratus responden mengatakan pengetua menunjukkan sikap negatif terhadap perubahan.

Dilihat secara terperinci sikap terhadap perubahan bagi dimensi kognitif didapati seramai 58.9 peratus responden bersetuju bahawa pengetua menunjukkan sikap positif dan seramai 38.6 peratus responden bersetuju pengetua menunjukkan sikap sangat positif. Namun demikian didapati seramai 2.4 peratus dan 0.1 peratus responden mengatakan pengetua menunjukkan sikap negatif dan sangat negatif terhadap perubahan dalam memberi pandangan tentang perubahan dari aspek kelebihan dan kekurangan, manfaat, keperluan, pengetahuan yang diperlukan untuk mengurus perubahan.

Dapatan terperinci sikap terhadap perubahan bagi dimensi afektif pula mendapati seramai 61.3 peratus responden setuju pengetua menunjukkan sikap positif dan 36.6 peratus responden bersetuju pengetua menunjukkan sikap sangat positif. Namun demikian didapati seramai 2.4 peratus responden mengatakan pengetua menunjukkan sikap negatif terhadap perubahan bagi aspek perasaan yang berkait dengan puas hati dan keseimbangan dalam membuat perubahan.

Dapatan juga menunjukkan sikap terhadap perubahan bagi dimensi tingkah laku iaitu seramai 69.8 peratus responden bersetuju pengetua menunjukkan sikap positif dan 27.2 peratus responden bersetuju pengetua menunjukkan sikap sangat positif. Namun demikian didapati seramai 1.9 peratus dan 0.2 peratus responden mengatakan pengetua menunjukkan sikap negatif dan sangat negatif terhadap perubahan bagi tindakan yang telah diambil atau akan diambil pada masa hadapan dalam menghadapi perubahan atau menentang perubahan.

Jadual 1.3 Sikap terhadap perubahan : Perspektif pengetua dan guru

Sikap Terhadap Perubahan	Pengetua			Guru			beza
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap	
Kognitif	4.63	0.38	ST	4.09	0.60	T	0.54
Afektif	4.56	0.39	ST	4.08	0.58	T	0.48
Tingkah Laku	4.44	0.41	ST	3.96	0.57	T	0.48
Sikap Terhadap Perubahan	4.52	0.36	ST	4.03	0.55	T	0.49

Petunjuk:- ST-Sangat Tinggi; T-Tinggi

Seterusnya maklumat dalam Jadual 1.3 menjelaskan sikap terhadap perubahan dari perspektif pengetua dan guru secara berasingan. Dapatan menjelaskan bahawa pengetua dan guru berbeza pandangan dalam menunjukkan sikap terhadap perubahan bagi ketiga-tiga dimensi iaitu i) dimensi kognitif (Pengetua=4.63;Guru=4.09), ii) dimensi afektif (Pengetua=4.56;Guru=4.08) dan iii) dimensi tingkah laku (Pengetua=4.44;Guru=3.96). Dapatan menunjukkan pengetua mengakui mereka menunjukkan sikap sangat positif dalam pemikiran, perasaan dan perlakuan terhadap perubahan, tetapi guru-guru menjelaskan pengetua hanya menunjukkan sikap positif sahaja dalam ketiga-tiga dimensi tersebut. Dapatan juga menunjukkan bagi dimensi kognitif terdapat perbezaan skor min yang agak tinggi berbanding dimensi lain. Justeru pengetua didapati kurang memberi pandangan tentang perubahan dari aspek kelebihan dan keburukan, manfaat, keperluan, pengetahuan yang diperlukan untuk membuat sesuatu perubahan di sekolah.

Dimensi I : Kognitif

Secara terperinci maklumat dalam Jadual 1.4 menunjukkan dapatan kajian mengenai dimensi kognitif iaitu dimensi pertama dalam sikap terhadap perubahan.

Jadual 1.4 Dimensi kognitif : Perspektif pengetua dan guru

Kognitif	Pengetua			Guru			Beza
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap	
Merancang apa yang terbaik untuk warga sekolah.	4.79	0.49	ST	4.22	0.73	T	0.57
Perubahan yang dilakukan selalunya memberi faedah kepada sekolah.	4.70	0.48	ST	4.17	0.70	T	0.53
Perubahan merangsang cara berfikir.	4.69	0.48	ST	4.07	0.69	T	0.62
Kebanyakan guru-guru dan staf mendapat manfaat daripada perubahan.	4.68	0.48	ST	4.11	0.72	T	0.57
Perubahan membantu lakukan kerja dengan lebih baik.	4.68	0.50	ST	4.13	0.72	T	0.55
Perubahan membantu perbaiki keadaan yang tidak memuaskan di tempat kerja.	4.68	0.48	ST	4.07	0.75	T	0.61
Mengambil peduli apa warga sekolah fikir dalam membuat perubahan.	4.47	0.55	ST	3.93	0.82	T	0.46
Guru dan staf mendapat manfaat daripada perubahan.	4.39	0.64	ST	4.11	0.72	T	0.28

Petunjuk:- ST-Sangat Tinggi; T-Tinggi

Dapatan menunjukkan pengetua dan guru mempunyai pandangan yang berbeza mengenai lapan (8) pernyataan iaitu pengetua mengakui bahawa mereka sangat positif dalam i) merancang apa yang terbaik untuk warga sekolah, ii) perubahan yang dilakukan selalunya memberi faedah kepada sekolah, iii) perubahan merangsang cara berfikir, iv) kebanyakan guru-guru dan staf mendapat manfaat daripada perubahan, v) perubahan membantu lakukan kerja dengan lebih baik, vi) perubahan selalunya membantu perbaiki keadaan yang tidak memuaskan di tempat kerja, vii) mengambil peduli apa warga sekolah fikir dalam membuat perubahan, dan viii) mendapat manfaat daripada perubahan. Namun demikian guru-guru berpandangan dalam membuat perubahan didapati pemikiran pengetua masih tidak mencapai apa diharapkan oleh mereka terutama dalam merangsang cara berfikir dan memperbaiki keadaan yang tidak memuaskan di tempat kerja.

Dimensi II : Afektif

Secara terperinci maklumat dalam Jadual 1.5 menunjukkan dapatan kajian mengenai dimensi afektif merupakan dimensi kedua dalam sikap terhadap perubahan

Jadual 1.5 Dimensi afektif : Perspektif pengetua dan guru

Afektif	Pengetua			Guru			Beza
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap	
Menunjukkan kejujuran untuk membuat perubahan.	4.71	0.45	ST	4.12	0.70	T	0.59
Menunjukkan integriti dalam membuat perubahan.	4.70	0.45	ST	4.14	0.70	T	0.56
Menyokong perubahan di tempat kerja.	4.69	0.57	ST	4.19	0.72	T	0.50
Suka akan perubahan.	4.56	0.60	ST	4.19	0.69	T	0.37
Menggunakan emosi yang stabil untuk memberi maklum balas terhadap perubahan.	4.55	0.63	ST	4.02	0.78	T	0.53
Kebanyakan perubahan menyeronokkan.	4.52	0.70	ST	4.11	0.66	T	0.41
Kebanyakan perubahan memberi kebaikan.	4.48	0.57	ST	4.02	0.68	T	0.46
Perubahan menggembirakan.	4.25	0.63	T	3.88	0.82	T	0.47

Petunjuk:- ST-Sangat Tinggi; T-Tinggi

Dapatan menunjukkan pengetua dan guru sama-sama bersetuju pada tahap tinggi dengan satu (1) pernyataan mengenai dimensi afektif. Pernyataan tersebut meliputi i) perubahan menggembirakan. Ini menjelaskan bahawa pengetua dan guru-guru sama-sama bersetuju bahawa pengetua menunjukkan sikap positif iaitu menerima perubahan dengan perasaan gembira.

Walau bagaimanapun pengetua dan guru mempunyai pandangan yang berbeza mengenai tujuh (7) pernyataan iaitu pengetua mengakui bahawa mereka sangat positif dalam kejujuran dan integriti untuk membuat perubahan, menyokong perubahan di tempat kerja, suka akan perubahan, menggunakan emosi yang stabil untuk memberi maklum balas terhadap perubahan, menunjukkan keseronokkan membuat dalam perubahan dan memastikan

perubahan memberi kebaikan. Namun guru-guru berpandangan dalam membuat perubahan didapati perasaan pengetua masih tidak mencapai apa diharapkan oleh mereka terutama kejujuran dalam membuat perubahan.

Dimensi III : Tingkah laku

Secara terperinci maklumat dalam Jadual 1.6 menunjukkan dapatan kajian mengenai dimensi tingkah laku merupakan dimensi ketiga dalam sikap terhadap perubahan.

Jadual 1.6 Dimensi tingkah laku : Perspektif pengetua dan guru

Dimensi Tingkah laku	Pengetua			Guru			Beza
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap	
Berterus terang dengan guru-guru sekolah tentang sesuatu perubahan.	4.61	0.48	ST	4.03	0.73	T	0.58
Berkomunikasi secara jelas dengan guru tentang sesuatu perubahan.	4.53	0.51	ST	3.98	0.77	T	0.55
Mencuba pendekatan baru dalam mewujudkan persekitaran sekolah yang selesa.	4.52	0.55	ST	4.01	0.71	T	0.51
Mencuba pendekatan baru bagi mewujudkan iklim sekolah yang kondusif.	4.51	0.52	ST	4.01	0.68	T	0.50
Mewujudkan kepercayaan dalam kalangan warga sekolah tentang sesuatu perubahan.	4.52	0.57	ST	3.97	0.75	T	0.55
Membuat perubahan di sekolah untuk kepentingan organisasi.	4.49	0.63	ST	3.98	0.70	T	0.51
Berkomunikasi secara konsisten dengan guru tentang sesuatu perubahan.	4.48	0.53	ST	3.93	0.77	T	0.55
Mencadangkan pendekatan baru dalam mencapai matlamat sekolah.	4.42	0.56	ST	4.02	0.70	T	0.40
Mencadangkan pendekatan baru dalam pengurusan kurikulum.	4.39	0.59	ST	4.01	0.69	T	0.38
Membuat sesuatu perubahan yang mudah di sekolah.	4.37	0.67	ST	3.88	0.74	T	0.49
Menyokong idea-idea baru yang dicadangkan warga sekolah.	4.37	0.59	ST	3.92	0.73	T	0.45

Menunjukkan jangkaan (ekspektasi) yang diharapkan dari perubahan di sekolah.	4.33	0.63	ST	3.95	0.67	T	0.38
Mendapatkan maklum balas daripada warga sekolah tentang sesuatu perubahan yang telah dilakukan.	4.35	0.62	ST	3.93	0.76	T	0.42
Mencuba idea-idea baru di sekolah.	4.24	0.67	T	3.88	0.73	T	0.36

Petunjuk:- ST-Sangat Tinggi; T-Tinggi

Dapatan menunjukkan pengetua dan guru sama-sama bersetuju pada tahap tinggi dengan satu (1) pernyataan mengenai mengenai dimensi tingkah laku. Pernyataan tersebut meliputi i) mencuba idea-idea baru di sekolah. Ini menjelaskan bahawa pengetua dan guru-guru sama-sama bersetuju bahawa pengetua menunjukkan sikap positif iaitu mencuba idea-idea baru di sekolah.

Walau bagaimanapun pengetua dan guru mempunyai pandangan yang berbeza mengenai 13 pernyataan iaitu pengetua mengakui bahawa mereka sangat positif dalam i) berterus terang dengan guru-guru sekolah tentang sesuatu perubahan, ii) berkomunikasi secara jelas dengan guru tentang sesuatu perubahan, iii) mencuba pendekatan baru dalam mewujudkan persekitaran sekolah yang selesa, iv) mencuba pendekatan baru bagi mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, v) mewujudkan kepercayaan dalam kalangan warga sekolah tentang sesuatu perubahan, vi) membuat perubahan di sekolah untuk kepentingan organisasi, vii) berkomunikasi secara konsisten dengan guru tentang sesuatu perubahan, viii) mencadangkan pendekatan baru dalam mencapai matlamat sekolah, ix) mencadangkan pendekatan baru dalam pengurusan kurikulum, x) membuat sesuatu perubahan yang mudah di sekolah, xi) menyokong idea-idea baru yang dicadangkan warga sekolah, xii) menunjukkan jangkaan(ekspektasi) yang diharapkan dari perubahan di sekolah dan xiii) mendapatkan maklum balas daripada warga sekolah tentang sesuatu perubahan yang telah dilakukan. Namun demikian guru-guru berpandangan dalam membuat perubahan didapati tingkah laku pengetua masih tidak mencapai apa diharapkan oleh mereka terutama sikap berterus terang dengan guru-guru sekolah tentang sesuatu perubahan.

Dapatan MANOVA Sikap Terhadap Perubahan Berdasarkan Faktor Demografi

Dapatan kajian dalam bahagian ini mengkaji perbezaan yang signifikan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang berdasarkan faktor demografi dan menjawab persoalan kajian kedua. Analisis MANOVA satu hala (*One-Way Multivariate Analysis of Variance*) dijalankan bagi ini mengenal pasti perbezaan yang signifikan antara pemboleh ubah bebas iaitu faktor demografi yang terdiri daripada jantina, jawatan sebagai pengetua cemerlang dan pengalaman sebagai pengetua dengan tiga pemboleh ubah bersandar sikap terhadap perubahan iaitu dimensi kognitif, dimensi afektif dan dimensi tingkah laku.

Dapatan MANOVA : Sikap Terhadap Perubahan Berdasarkan Faktor Jantina Pengetua

Dapatan ujian MANOVA sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor jantina pengetua ditunjukkan dalam Jadual 4.22.

Jadual 1.8 Analisis MANOVA sehalu sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor jantina pengetua

Faktor Demografi	Sikap Terhadap Perubahan					Saiz Kesan
	Nilai Wilks Lambda	Nilai F	DK Antara Kumpulan	DK Dalam Kumpulan	Sig. F	
Jantina Pengetua	0.948	14.788	3	812	0.000**	0.052

p<0.05

Jadual 1.8 menjelaskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam skor min sikap terhadap perubahan berdasarkan jantina pengetua (Wilks' λ 0.948, $F(3,812)=14.788$; $p=0.000$). Ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan ketiga-tiga dimensi iaitu dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan jantina pengetua.

Dapatan ANOVA : Sikap Terhadap Perubahan Berdasarkan Faktor Jantina Pengetua

Huraian yang lebih terperinci dilakukan menggunakan ujian ANOVA untuk melihat perbezaan yang signifikan dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan faktor

jantina pengetua. Dapatan ANOVA bagi dimensi-dimensi sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor jantina pengetua dalam Jadual 1.8a.

Jadual 1.8a Analisis ANOVA sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor jantina pengetua

Pemboleh ubah Bersandar	Sig.	Kesan Saiz	Kesan Utama Jantina	Perbezaan Skor Min
Kognitif	0.000**	0.038	Lelaki	Sangat Tinggi
			Perempuan	Tinggi
Afektif	0.000**	0.040	Lelaki	Sangat Tinggi
			Perempuan	Tinggi
Tingkah Laku	0.000**	0.049	Lelaki	Tinggi
			Perempuan	Tinggi

p<0.025

Jadual 1.8a menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam tiga (3) dimensi iaitu dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan faktor jantina pengetua. Dapatan ANOVA menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dimensi kognitif ($F(1,814)=32.029, p=0.000$), afektif ($F(1,814)=33.883, p=0.000$) dan tingkah laku ($F(1,814)=42.259, p=0.000$) berdasarkan faktor jantina pengetua. Perbandingan nilai min antara pengetua lelaki dan perempuan bagi sikap terhadap perubahan menunjukkan kesan saiz yang kecil iaitu bawah 0.1. Sungguhpun wujud perbezaan yang sedikit, namun perbezaan tetap wujud iaitu pengetua lelaki lebih bersikap positif terhadap perubahan berbanding pengetua perempuan bagi aspek memberi pandangan terhadap perubahan dan memberikan ekspresi terhadap perubahan.

Dapatan MANOVA : Sikap Terhadap Perubahan Berdasarkan Faktor Pengetua Cemerlang

Dapatan ujian MANOVA sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengetua cemerlang ditunjukkan dalam Jadual 1.9.

Jadual 1.9 Analisis MANOVA sehalu sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengetua cemerlang

Faktor Demografi	Sikap Terhadap Perubahan					
	Nilai Wilks Lambda	Nilai F	DK Antara Kumpulan	DK Dalam Kumpulan	Sig. F	Saiz Kesan
Pengetua Cemerlang	0.983	4.711	3	812	0.003**	0.017
p<0.05						

Jadual 1.9 menjelaskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam skor min sikap terhadap perubahan berdasarkan jawatan sebagai pengetua cemerlang (Wilks'λ 0.983, F (3,812)=4.711;p=0.003). Ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan ketiga-tiga dimensi iaitu dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan jawatan sebagai pengetua cemerlang.

Dapatan ANOVA : Sikap Terhadap Perubahan Berdasarkan Faktor Pengetua Cemerlang

Huraian yang lebih terperinci dilakukan menggunakan ujian ANOVA untuk melihat perbezaan yang signifikan dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan faktor pengetua cemerlang. Dapatan ANOVA bagi dimensi-dimensi sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengetua cemerlang dalam Jadual 1.9a.

Jadual 1.9a Analisis ANOVA sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengetua cemerlang

Pemboleh ubah Bersandar	Sig.	Kesan Saiz	Kesan Utama Jawatan Sebagai pengetua Cemerlang	Perbezaan Skor Min
Kognitif	0.000**	0.016	Cemerlang Bukan Cemerlang	Sangat Tinggi Tinggi
Afektif	0.009**	0.008	Cemerlang Bukan Cemerlang	Sangat Tinggi Tinggi
Tingkah Laku	0.006**	0.009	Cemerlang Bukan Cemerlang	Tinggi Tinggi
p<0.025				

Jadual 1.9a menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam tiga (3) dimensi iaitu dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan faktor jawatan sebagai pengetua cemerlang. Dapatan ANOVA menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dimensi kognitif ($F(1,814) = 12.902$, $p = 0.000$), afektif ($F(1,814) = 6.871$, $p = 0.009$) dan tingkah laku ($F(1,814) = 7.598$, $p = 0.006$) berdasarkan faktor jawatan sebagai pengetua cemerlang. Perbandingan nilai min antara pengetua cemerlang dan bukan cemerlang bagi sikap terhadap perubahan menunjukkan kesan saiz yang kecil iaitu bawah 0.1. Walaupun terdapat perbezaan yang sedikit, ia tetap menunjukkan perbezaan sikap terhadap perubahan iaitu pengetua cemerlang lebih bersikap positif terhadap perubahan berbanding pengetua bukan cemerlang bagi aspek memberi pandangan terhadap perubahan dan memberikan ekspresi terhadap perubahan.

Dapatan MANOVA : Sikap Terhadap Perubahan Berdasarkan Faktor Pengalaman Sebagai Pengetua

Dapatan ujian MANOVA sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengalaman sebagai pengetua ditunjukkan dalam Jadual 1.10.

Jadual 1.10 Analisis MANOVA sehalu sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengalaman sebagai pengetua

Faktor Demografi	Sikap Terhadap Perubahan					Saiz Kesan
	Nilai Wilks Lambda	Nilai F	DK Antara Kumpulan	DK Dalam Kumpulan	Sig. F	
Pengalaman sebagai pengetua	0.990	2.703	3	812	0.045**	0.010

$p < 0.05$

Jadual 1.10 menjelaskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam skor min sikap terhadap perubahan berdasarkan pengalaman sebagai pengetua (Wilks' λ 0.990, $F(3,812) = 2.703$; $p = 0.045$). Ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan ketiga-tiga dimensi iaitu dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan pengalaman sebagai pengetua.

Dapatan ANOVA : Sikap Terhadap Perubahan Berdasarkan Faktor Pengalaman Sebagai Pengetua

Huraian yang lebih terperinci dilakukan menggunakan ujian ANOVA untuk melihat perbezaan yang signifikan dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan faktor pengalaman sebagai pengetua. Dapatan ANOVA bagi dimensi-dimensi sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengalaman sebagai pengetua dalam Jadual 1.10a.

Jadual 1.10a Analisis ANOVA sikap terhadap perubahan berdasarkan faktor pengalaman sebagai pengetua

Pemboleh ubah Bersandar	Sig.	Kesan Saiz	Kesan Utama	
Kognitif	0.011**	0.008	3 tahun kebawah 3 tahun ke atas	Sangat Tinggi Tinggi
Afektif	0.005**	0.010	3 tahun kebawah 3 tahun ke atas	Sangat Tinggi Tinggi
Tingkah Laku	0.017**	0.007	3 tahun kebawah 3 tahun ke atas	Tinggi Tinggi

p<0.025

Jadual 1.10a menunjukkan sikap terhadap perubahan dalam tiga (3) dimensi iaitu dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku berdasarkan faktor pengalaman sebagai pengetua. Dapatan ANOVA menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dimensi kognitif ($F(1,814)=6.416, p=0.011$), afektif ($F(1,814)=7.993, p=0.005$) dan tingkah laku ($F(1,814)=5.740, p=0.017$) berdasarkan faktor pengalaman sebagai pengetua. Perbandingan nilai min antara pengalaman kurang tiga tahun dan melebihi tiga tahun bagi sikap terhadap perubahan menunjukkan kesan saiz yang kecil iaitu bawah 0.1. Perbezaan yang sedikit, masih tetap menunjukkan pengetua berpengalaman kurang tiga tahun lebih bersikap positif terhadap perubahan berbanding pengetua melebihi tiga tahun bagi aspek memberi pandangan terhadap perubahan dan memberikan ekspresi terhadap perubahan.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian didominasi oleh sikap pengetua yang positif terhadap perubahan tambahan dalam usaha Kementerian Pelajaran Malaysia melaungkan transformasi pendidikan maka

sikap negatif seharusnya tidak wujud dalam kalangan pengetua. Bagi memastikan pendidikan Negara kita telah bersedia menuju ke abad 21, maka Pengetua sekolah di Malaysia amnya hendaklah bersedia memberi pandangan tentang perubahan dari aspek kelebihan, manfaat, keperluan, pengetahuan yang diperlukan untuk membuat sesuatu perubahan di sekolah. Pengetua bertanggungjawab membudayakan perubahan supaya sekolah sama-sama dapat bergerak seiring dengan globalisasi dunia. Pengetua perlu mengubah cara pemikiran agar perubahan sampai ke akar umbi iaitu berusaha untuk merangsang staf berfikir positif untuk membuat perubahan dan penambahbaikan keadaan yang tidak memuaskan di tempat kerja. Hazura (2009) dan Kursunoglu dan Tangorien (2009) berpandangan pemimpin organisasi yang memberikan komitmen dalam aspek perasaan, pemikiran dan tingkah laku mudah mempengaruhi subordinat untuk melakukan perubahan dalam organisasi.

Pengetua yang membuat anjakan paradigma dalam diri aspek kognitif, afektif dan tingkah laku dapat menjayakan perubahan di sekolah. Ini menjelaskan bahawa pengetua perlu membuat penambahbaikan dalam pemikiran ke arah lebih kreatif dan inovatif. Konsep pemikiran haruslah berubah kepada bentuk pemikiran ke aras tinggi agar kita dapat melihat visi pendidikan Malaysia ke arah yang lebih ke hadapan. Pemikiran yang positif disusuli dengan keseronokan serta integriti yang tinggi dengan menunjukkan kejujuran dalam membuat perubahan menjadikan perubahan yang dilakukan memberi manfaat kepada warga sekolah. Untuk menyediakan kepimpinan pengetua yang cemerlang di abad ke 21, lebih ramai pemimpin pertengahan yang akan dilatih menjadikan pengetua sebagai *role model* iaitu contoh dan teladan untuk mereka mentadbir sekolah kelak. Oleh yang demikian mereka harus bermula sekarang dengan menunjukkan sikap positif dan sentiasa mencari jalan yang untuk mengatasi rasa kebimbangan dalam membuat perubahan (Vakola et al. 2004).

Kejayaan sesuatu perubahan bukan sahaja bergantung kepada kesediaan minda dan afektif malah mengekspresikan perubahan dalam bentuk realiti merupakan cabaran besar kepada pemimpin sekolah. Pengetua sekolah semestinya keluar dari kepompong selesa atau *comfort zone*. Keberanian mengambil tindakan dalam membuat perubahan dan menghadapi golongan pasif terhadap perubahan adalah sesuatu yang patut dibanggakan. Pengetua

seharusnya mengenalpasti elemen-elemen yang sering menggagalkan sesuatu perubahan. Sikap berterus terang dengan guru-guru sekolah tentang sesuatu perubahan memungkinkan sesuatu perubahan mencapai kejayaan. Adalah menjadi lumrah dalam sesebuah organisasi wujud golongan penentang yang enggan berubah dan seterusnya menjadi halangan kepada organisasi. Namun itu adalah merupakan cabaran pendidikan di abad ke 21 ini kerana perubahan dipengaruhi budaya sosial, interaksi antara individu dan cambahan pengetahuan.

PENUTUP

Hasil kajian menunjukkan bahawa pengetua merupakan pentadbir sekolah yang mempunyai autonomi yang dapat menjayakan sesuatu penambahbaikan melalui perubahan-perubahan dalaman dan luaran sekolah. Hasil kajian ini juga penting kerana dapat memberi gambaran kesediaan pemikiran, afektif dan tingkah laku pengetua untuk membuat perubahan dalam sekolah. Perubahan dalaman (mikro) dapat memperbaiki kelemahan pengurusan sekolah dan menambahbaik dengan program kecemerlangan pelajar (Alimuddin 2010).

RUJUKAN

- Ayob.J. (2005). *Pengetua sekolah yang efektif*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd: Kuala Lumpur.
- Alimuddin Mat Dom. 2010. Ciri-ciri pengetua yang outstanding. *Pendidik*. Widad Publications. Selangor. Bil. 73.
- Education Planning Research Department. (2010). Enrolmen sekolah, guru dan murid. Malaysian Minister of Education.
- Busher.H. (2006). *Understanding educational leadership: People, power and culture*. Open University Press.McGraw-Hill House. England.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (3rd ed.).. University of Nebraska: Pearson Educational International.
- Department of State Education, Pahang. (2009). Monitoring Report 2009. Ministry Education of Malaysia
- Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1989). *Manangement*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Dunham, R. B., Grube, J . A., Gardner, D. G. , Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting. Washington. 49th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC in 1989

- Dunham, R. B. & Cummings, L. L. (1980). *Introduction to organizational behavior*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Fullan, M. (2007). *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. (2nd ed.). second edition. San Francisco: John Wiley & Sons Inc..
- Fullan, M. (2001). *Leading in a cultural of change*. San Francisco: Jossey- Bass A Wiley Imprint.
- Hatch, T. (2009). *Managing to change: How schools can survive (and sometimes thrive in turbulent times)*. Columbia University, New York : Teachers College.
- Kursunoglu.A & Tanriogen.A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principal and teachers' attitudes towards change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol 1. 252-258.
- Maio, G.R & Haddock, G. 2009. *The psycology of attitude change*. Sage publication. London.
- Malaysian Examinations Board. (2010). Malaysian Certificate of Education (SPM) Report 2009. Ministry Education of Malaysia
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. 2012. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- SQEM (Standards Quality Educational Malaysian) . (2009). School monitoring programme. Department of Education in Pahang State. Malaysia.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*,19(2), 88-110.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations Vol 53*,