

SISTEM SOKONGAN DALAM MEMBANGUNKAN PEMIMPIN SEKOLAH: TINJAUAN TERHADAP PENGETUA DAN GURU BESAR NOVIS DI MALAYSIA

Shariffah Sebran Jamila Syed Imam¹
shariffah@iab.edu.my

Mohammed Sani Ibrahim²
inas_miharbi@yahoo.com

Mohd Izham Mohd Hamzah³
izham@ukm.my

ABSTRAK

Sistem sokongan merupakan elemen penting dalam membantu kejayaan seorang pemimpin sekolah. Sistem sokongan yang efektif dapat menyokong kecemerlangan pemimpin sekolah berhadapan dengan cabaran yang semakin kompleks. Tinjauan mendapati masih banyak negara kurang memfokuskan sistem sokongan bagi membantu pengetua dan guru besar novis dalam memimpin sekolah. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sistem sokongan yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar novis di Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan sistem mentorship atau sokongan rakan sejawat, latihan prakepengetuaan dan latihan pembangunan profesional yang berterusan, sokongan JPN dan PPD serta peluang pendedahan ilmu-ilmu pendidikan dari dalam dan luar negara secara berterusan merupakan sokongan yang amat penting dalam meningkatkan tahap profesionalisme pengetua dan guru besar dalam memimpin sekolah. Sistem sokongan yang mantap dapat membantu keupayaan pengetua dan guru besar dalam memimpin sekolah dengan lebih berkesan. Justeru, sistem sokongan yang holistik amat penting dalam menyumbang kecemerlangan pengetua dan guru besar dalam membangunkan sekolah dengan berkesan. Di samping sokongan padu semua pihak di KPM iaitu di bahagian, JPN dan PPD secara langsung dapat membantu pemimpin sekolah membina pendidikan yang berkualiti.

Kata kunci: Sistem Sokongan, Pengetua/ Guru Besar, Novis

¹PhD, Ketua Jabatan, Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, Institut Aminuddin Baki

²PhD, Pensyarah, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

³PhD, Pensyarah, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

PENGENALAN

Sistem sokongan merupakan sistem bagi membantu pengetua atau guru besar novis dalam mengurus dan memimpin sekolah. Kebanyakan pengetua dan guru besar yang dilantik masih keliru dengan tugas yang diamanahkan kepada mereka. Pengetua atau guru besar novis sering berhadapan dengan pelbagai masalah dalam mengurus dan memimpin sekolah. Mereka didapati kurang bersedia kerana kurang didedahkan teori-teori pengurusan dan kepimpinan serta kurang menguasai pengetahuan dan kemahiran sebagai pengurus dan pemimpin sekolah (Azlin Norhaini, 2006).

Kajian menunjukkan pengetua dan guru besar yang dilantik mengikut kekananan dalam perkhidmatan, tidak mempunyai pengalaman yang cukup dalam bidang pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan sekolah (Norhasimah, 2008). Oleh itu, latihan sangat membantu dan menyokong pengetua atau guru besar novis dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah. Gannell (2004) pula berpendapat bahawa latihan merupakan salah satu intervensi yang paling penting untuk membantu pengetua atau guru besar novis menyesuaikan diri dalam memikul tanggungjawab yang berat.

Sistem mentorán merupakan sistem sokongan bagi membantu pengetua atau guru besar novis melalui sokongan dan kerjasama dengan pengetua yang berpengalaman untuk memberi tunjuk ajar dalam meningkatkan keyakinan pengetua atau guru besar baru. Program mentorán bertujuan untuk membantu, membimbing dan menyokong pengetua dan guru besar baru melalui jalinan kerjasama mengikut keperluan organisasi (Ackerman, Ventimiglia, Juchniewicz, 2002; Thompson, 2000). Oleh demikian, pengetua dan guru besar novis perlu menyesuaikan diri dengan suasana dan tugas baru serta memerlukan sokongan daripada pelbagai pihak untuk mengurus dan memimpin sekolah.

Di samping itu, pengetua atau guru besar novis juga sangat memerlukan sokongan padu daripada pihak Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan

Pelajaran Negeri (JPN) bagi menghadapi pelbagai isu yang kontroversial seperti kewangan, infrastruktur dan sebagainya. Sokongan daripada pihak PPD dan JPN amat penting bagi membantu pengetua atau guru besar novis melancarkan operasi sekolah, selain sokongan daripada rakan sejawat sebagai sokongan profesional (Mossman, 2007; Thompson, 2000).

Kesimpulannya, pada awal lantikan sebagai pengetua atau guru besar novis merupakan tahun yang sangat mencabar. Pengetua atau guru besar menghadapi pelbagai tekanan berikutan tanggungjawab yang amat berat bagi memenuhi tuntutan pelbagai pihak. Tambahan pula, ramai pengetua atau guru besar novis gagal menyerlah pada tahun pertama mereka. Justeru latihan profesional, sistem mentorán dan sokongan padu PPD dan JPN mampu menyokong pengetua dan guru besar novis untuk terus cemerlang.

PERMASALAHAN KAJIAN

Kredibiliti pengetua atau guru besar dalam mengurus dan memimpin sekolah merupakan isu yang sering dibangkitkan (Bity Salwana, 2009). Pengetua dan guru besar novis yang merupakan pemimpin sekolah yang baru dilantik masih keliru dengan peranan dan tanggungjawab yang begitu berat menyebabkan mereka memerlukan sokongan untuk menyesuaikan diri dengan suasana yang baru (Peter, 2008).

Menurut Rahimah (2002) jawatan pengetua atau guru besar amat berat tuntutananya. Pengetua dan guru besar novis menghadapi tekanan yang tinggi berikutan terlalu banyak harapan dan tuntutan masyarakat (Zaiton, 2001). Manakala Mossman (2007) pula mendapati kebanyakan pengetua baru tidak mempunyai arah dan hala tuju yang jelas dan sering dilihat terkial-kial bersendirian. Mereka memerlukan pelbagai sokongan untuk terus berjaya dengan cemerlang.

Pengetua dan guru besar novis perlu mempunyai pelbagai kemahiran untuk berhadapan dengan pelbagai tuntutan semasa. Daresh dan Trevor (2003) menyatakan guru besar yang baru dilantik perlu memikul pelbagai tanggungjawab dalam mengurus sekolah walaupun pada hari pertama mereka dilantik. Menurut Daresh (2002) pula, tugas seorang guru besar novis semakin berat berikutan perubahan dalam komuniti dan taraf hidup masyarakat yang mempunyai pelbagai tuntutan dan permintaan.

Azlin Norhaini (2006) berpendapat bahawa tugas seorang pengetua atau guru besar sangat rencam dan pelbagai. Maka Hobson, Brown, Sharp dan Benefield (2003) mencadangkan agar kajian yang mendalam perlu dijalankan bagi melihat secara holistik program sokongan kepada guru besar yang baharu memandangkan isu terhadap sistem sokongan kurang diketengahkan. Sehubungan dengan itu, kajian ini juga cuba meninjau pandangan pengetua dan guru besar novis terhadap sistem mentoran dan jenis sokongan yang diperlukan dalam membangunkan sekolah.

Kajian ini dapat memberi gambaran yang holistik terhadap sokongan yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar novis di Malaysia memandangkan kajian terhadap sistem sokongan masih kurang diketengahkan. Pengetua dan guru besar novis berhadapan dengan pelbagai cabaran dan kompleksiti sekolah secara bersendirian tanpa sokongan daripada pihak yang berkaitan.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini ingin meninjau pandangan pengetua dan guru besar novis terhadap sistem mentoran dan jenis sokongan yang diperlukan untuk mengurus dan memimpin sekolah. Kajian ini diharapkan dapat memberi gambaran secara holistik terhadap sistem sokongan dalam membantu pengetua dan guru besar novis di Malaysia.

PERSOALAN KAJIAN

- a. Apakah pandangan pengetua dan guru besar novis terhadap sistem mentoran?
- b. Apakah jenis sokongan yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar novis?

LITERATUR KAJIAN

Pengetua dan guru besar novis adalah pemimpin yang dilantik dan diberi amanah oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk menerajui sekolah-sekolah di Malaysia. Menurut Gettys (2007), pengetua novis bermaksud mereka yang pertama kali memegang jawatan pengetua, tidak mempunyai kemahiran dan pengalaman untuk memimpin serta masih tidak memahami tugas baru. Zaiton (2001) mendapati pengetua novis masih tidak jelas dengan tugas peranan mereka yang amat berat. Sehubungan dengan itu, pengetua dan guru besar novis memerlukan pelbagai sokongan untuk memikul tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka.

Lyons dan Jirasinghe (2005) menyatakan sistem mentoran merupakan program sokongan daripada pengetua atau guru besar yang berpengalaman kepada pengetua atau guru besar novis dengan berpegang kepada hubungan saling mempercayai. Sistem ini dapat membantu pengetua dan guru besar novis memahami bidang tugas, membina keyakinan diri, motivasi, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam mengurus dan memimpin (Peter, 2008).

Program mentoran, memberi faedah dalam bentuk sokongan, galakan, perkongsian, maklum balas, refleksi dan turut meningkat pembangunan profesional guru besar (Sherman, 2005). Program mentoran dapat meningkatkan profesionalisme, keyakinan diri, menambah pengetahuan dan membuka peluang membina rangkaian kerjasama (Daresh, 2002; Ehrich, Hansford & Tennent, 2004; Peter, 2008). Manakala Gettys (2007) mengatakan sistem mentoran dapat membantu menjawab persoalan yang tidak jelas dan mendedahkan mereka kepada dunia pengurusan dan kepimpinan sekolah serta berhadapan dengan pelbagai cabaran.

Program mentoran juga memberi pengalaman yang berharga bagi pengetua dan guru besar novis (Maimunah, 2005; Rooney, 2000). Dapatan kajian mendapati program mentoran memberi galakan, maklum balas, tunjuk ajar dan mewujudkan kerjasama dengan pengetua berpengalaman bagi membina kebolehan dan kapasiti terhadap tanggungjawab mereka sebagai pengurus dan pemimpin sekolah (Daresh & Trevor, 2003).

Veronica dan John (2001) yang menjalankan kajian terhadap tingkah laku pemimpin baru yang mengikuti program mentoran, mendapati terdapat pelbagai kesan positif yang signifikan terhadap pembangunan kerjaya seperti peningkatan personaliti, keyakinan diri, interpersonal yang positif, meningkatkan kemahiran, pemikiran kritikal, kreativiti dan inovasi melalui sokongan yang diberikan kepada pemimpin baharu.

Selain sistem mentoring, pengetua atau guru besar novis juga memerlukan sokongan daripada pihak pemegang amanah (*stakeholder*) iaitu PPD, JPN dan KPM yang perlu menyediakan program induksi kepada pengetua dan guru besar novis sebagai persediaan awal dan melengkapkan diri mereka kepada situasi sebenar di sekolah. Kajian Mossman (2007) terhadap pengetua novis di enam buah sekolah di Los Angeles mendapati bahawa tidak ada satu sistem sokongan yang mantap bagi membantu pengetua atau guru besar novis pada awal pelantikan mereka.

Kajian Peter (2008) mendapati pihak jabatan khususnya PPD perlu memainkan peranan penting dalam memberikan sokongan yang jitu seperti informasi, latihan, pemantauan dan maklum balas kepada pengetua dan guru besar novis. Memandangkan tugas dan tanggungjawab pemimpin sekolah amat berat dan mencabar, JPN dan PPD perlu memberikan sokongan yang diperlukan serta membuat lawatan berkala sebagai sokongan kepada pengetua dan guru besar novis. Selain itu, pengetua dan guru besar novis juga memerlukan pralatihan sebagai persediaan sebelum mereka ditempatkan ke sekolah.

Kesimpulannya, kajian menunjukkan maklum balas yang positif terhadap sistem mentoring melalui bimbingan rakan sejawatan dapat membantu pengetua atau guru besar novis berkongsi masalah dan bertukar-tukar pendapat. Di samping itu, sokongan padu daripada pihak PPD atau JPN secara tidak langsung menyumbang kepada pembangunan diri dalam membina kerjaya pengetua atau guru besar novis. Sokongan kepada pengetua dan guru besar novis dapat meningkatkan pembangunan diri dan profesionalisme kerjaya mereka dalam memenuhi tuntutan semasa terhadap pembangunan sekolah.

METODOLOGI

Kajian ini berbentuk kuantitatif yang dijalankan secara tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian utama untuk mendapat pandangan pengetua dan guru besar novis terhadap sistem mentoring. Soal selidik kajian telah dibina sendiri oleh pengkaji berdasarkan bacaan literatur dan pengkaji telah merujuk kepada tiga orang pakar bagi kesahan item yang bina Manakala bagi mendapatkan pandangan pengetua dan guru besar novis jenis sokongan yang diperlukan, pengkaji menggunakan format soalan terbuka (*open-ended*) bagi mendapat maklum balas daripada responden jenis sokongan yang diperlukan berdasarkan pengalaman mereka apabila dilantik sebagai pengetua atau guru besar.

Kajian rintis telah dijalankan dengan melibatkan seramai 207 sampel kajian. Analisis penerokaan faktor atau EFA dijalankan bagi kesahan item dengan nilai pemberat faktor antara .751 hingga .876. Manakala bagi menilai kebolehpercayaan instrumen kajian, analisis menunjukkan indeks pekali alfa cronbach ialah .949. Menurut Pallant (2007) instrumen yang dibina mempunyai nilai alfa cronbach melebihi .9 mempunyai ketekalan dan kestabilan yang tinggi bagi instrumen yang dibina. Seterusnya, responden kajian ini melibatkan seramai 329 pengetua dan guru besar novis lantikan pada tahun 2006.

hingga 2008 dan yang telah memegang jawatan sebagai pengetua/ guru besar antara 1 hingga tiga tahun. Kajian ini juga menggunakan statistik deskriptif untuk menganalisis data dengan menggunakan SPSS versi 16.0.

DAPATAN KAJIAN

Kajian ini melihat pandangan pengetua dan guru besar novis terhadap sistem mentoran dan jenis sokongan yang diperlukan dalam mengurus dan memimpin sekolah.

a. Apakah Pandangan Pengetua Dan Guru Besar Novis Terhadap Sistem Mentoran?

Bahagian ini menganalisis pandangan pengetua dan guru novis terhadap sistem mentoran seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1. Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai Terhadap Sistem Mentoran

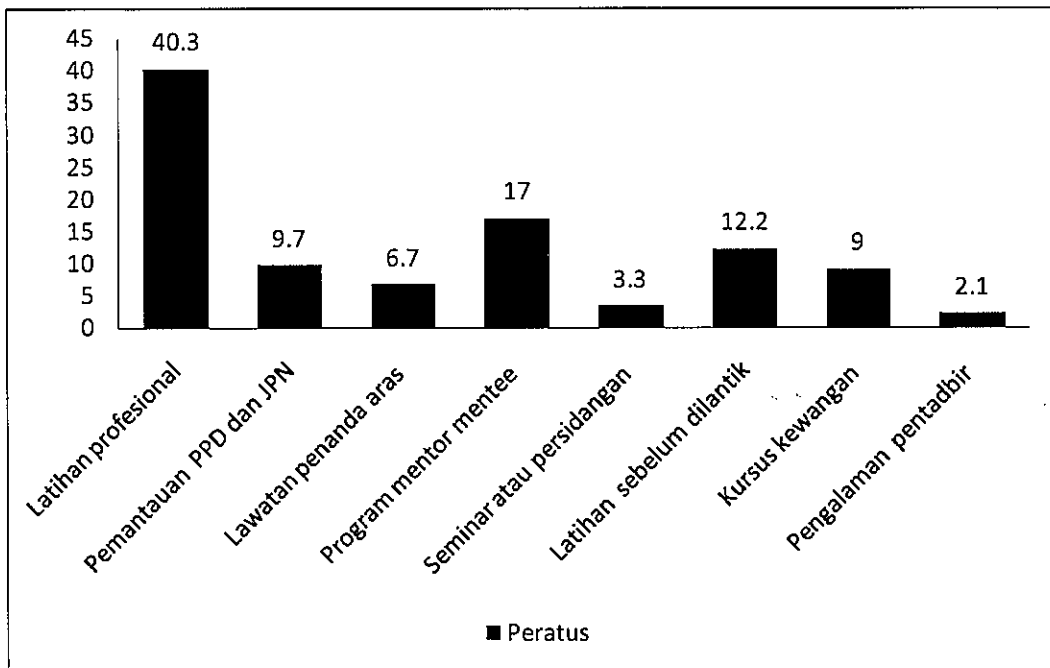
Item	Pengetua Dan Guru Besar		
	Min	SP	Tahap
Saya bersetuju jika diwujudkan sistem mentoran (bimbingan rakan sejawat)	4.38	.719	Sangat Tinggi
Sistem mentoran dapat membantu mengurus dan memimpin sekolah dengan lebih cekap	4.39	.655	Sangat Tinggi
Sistem mentoran akan dapat membinbing saya dalam pengurusan sekolah	4.40	.660	Sangat Tinggi
Sistem mentoran sangat penting diwujudkan	4.36	.715	Sangat Tinggi
Sistem mentoran sangat diperlukan	4.41	.685	Sangat Tinggi
Min Keseluruhan	4.39	.478	Sangat Tinggi

Pengetua/ Guru Besar (n=329)

terhadap sistem mentoran. Pengetua dan guru besar novis memberikan skor min tertinggi bagi pernyataan sistem mentoran sangat diperlukan oleh mereka pada tahap yang sangat tinggi (min=4.41, SP = .478). Analisis keseluruhan skor min menunjukkan pengetua dan guru besar novis (min=4.39, SP = .655) amat bersetuju terhadap kewujudan sistem mentoran pada tahap **sangat tinggi**. Nilai sisihan piawai .478 menunjukkan terdapat variasi yang kecil dalam kalangan pengetua dan guru besar. Ini menunjukkan perbezaan pendapat adalah kecil dalam kalangan pengetua dan guru besar novis terhadap sistem mentoran. Justeru, sistem mentoran amat disokong oleh pengetua dan guru besar novis. Sistem mentoran dapat membantu dan membimbing pengetua dan guru besar novis dalam meningkatkan kemahiran pengurusan dan kepimpinan sekolah daripada pengetua dan guru besar yang berpengalaman.

b. Apakah Pandangan Pengetua Dan Guru Besar Terhadap Jenis Sokongan Yang Diperlukan?

Kajian ini cuba mendapatkan pandangan pengetua dan guru besar novis terhadap jenis sokongan yang diperlukan dalam mengurus dan memimpin sekolah. Analisis menunjukkan daripada 329 responden yang menjawab soal selidik kajian yang diedarkan, hanya 238 atau 72.3% pengetua dan guru besar novis yang menjawab bahagian ini. Sehubungan dengan itu, semua pandangan pengetua dan guru besar novis terhadap isu-isu yang dilontarkan telah dikategorikan kepada tujuh sub tema. Antara isu atau jenis sokongan yang diperlukan sebagai pengetua dan guru besar novis ialah (1) Latihan profesional yang berterusan, (2) Pemantauan berkala dan sokongan daripada pihak berwajib iaitu PPD dan JPN, (3) Lawatan penanda aras di dalam dan luar negara, (4) Program mentor mentee, (5) Menghadiri seminar atau persidangan di dalam dan luar negara, (6) Menyediakan latihan profesional sebelum dilantik, (7) Kursus kewangan, dan (8) Pengalaman sebagai pentadbir membantu mereka dalam mengurus dan memimpin sekolah. Semua dapatan analisis telah diringkaskan seperti dalam Rajah 1.



Rajah 1: Jenis Sokongan yang Diperlukan Oleh Pengetua dan Guru Besar Novis

Analisis Rajah 1 menjelaskan jenis sokongan yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar novis. Dapatan menunjukkan 40.3 peratus pengetua dan guru besar novis masih memerlukan latihan profesional yang berterusan dari semasa ke semasa. Antara latihan yang diperlukan untuk meningkatkan kemahiran ialah kursus perundangan, ICT, pengurusan pejabat, kepimpinan dan pengurusan sumber manusia. Seterusnya, 9.7 peratus mahukan pemantauan yang berskala daripada pihak PPD dan JPN. Mereka juga

sangat memerlukan khidmat nasihat serta sokongan yang berterusan khususnya PPD dan JPN. Manakala 6.7 peratus pengetua dan guru besar novis mengharapkan mereka akan diberi peluang membuat lawatan penanda aras ke sekolah-sekolah yang cemerlang di dalam dan luar negara, manakala 17 peratus pula menyatakan mereka memerlukan sokongan dan bimbingan daripada rakan sejawat melalui program mentor-mentee. Seterusnya, 3.3 peratus mahukan mereka diberi peluang pendedahan mengikuti seminar dan persidangan di peringkat nasional dan antarabangsa. Sementara itu, 12.2 peratus mahukan latihan profesional seperti National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) atau Kursus Kepimpinan Pengurusan Pendidikan (KKPP) diberikan kepada mereka sebelum mereka dilantik ke sekolah dan 9 peratus mahukan kursus pengurusan kewangan sekolah sebelum di lantik ke sekolah. Sebanyak 2.1 peratus pula menyatakan pengetua dan guru besar yang dilantik perlu memegang jawatan sebagai penolong-penolong kanan agar mereka dapat memahami tugas pemimpin dan pengurusan sekolah yang sangat mencabar.

Latihan profesional yang berterusan merupakan antara sokongan yang tertinggi yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar novis dan mereka menyokong program mentoran atau bimbingan rakan sejawat diadakan. Selain itu, mereka mahukan latihan pengurusan dan kepimpinan sekolah diberikan sebelum penempatan ke sekolah, memandangkan tugas mereka bermula pada hari pertama di sekolah. Mereka sangat memerlukan sokongan daripada pihak PPD dan JPN serta peluang meningkatkan pengetahuan berkaitan isu-isu pendidikan di peringkat antarabangsa bagi meningkatkan tahap pengetahuan dan kecekapan pengetua dan guru besar novis dalam menghadapi isu-isu kontemporari.

Kesimpulannya, pengetua dan guru besar novis amat menyokong sistem mentoran. Mereka memerlukan jenis sokongan iaitu latihan profesional yang berterusan, latihan prakepengetuaan sebelum dilantik, sokongan JPN dan PPD yang berkala, menghadiri lawatan penanda aras, persidangan dan seminar di luar negara serta memegang jawatan agar dapat memimpin dan mengurus sekolah dengan berkesan.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Sebagai individu yang masih baharu dalam dunia pengurusan dan kepimpinan sekolah, pengetua dan guru besar novis sentiasa memerlukan pelbagai bentuk sokongan dalam mengurus dan memimpin sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan 40 peratus responden bersetuju mereka masih memerlukan latihan profesional yang berterusan dan latihan yang dihadiri masih tidak mencukupi. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Khuraini (2009); Lokman, Al-Muzammil & Chua (2009); Norashimah (2008) dan Yean (2008). Mereka mendapati pengetua dan guru besar masih memerlukan latihan profesional yang berterusan dan latihan yang dihadiri masih tidak mencukupi. Hasil kajian ini membuktikan bahawa pengetua dan guru besar novis yakin bahawa latihan profesional yang holistik dapat meningkatkan kualiti dan keberkesanan dalam mengurus dan memimpin sekolah.

Dapatan menunjukkan 17 peratus pengetua dan guru besar novis memerlukan sokongan dan bimbingan rakan sejawat dalam hal ehwal pengurusan dan kepimpinan sekolah serta isu dan masalah yang berbangkit. 100 peratus menyokong program mentoran diinstitusikan. Pada pandangan mereka sokongan daripada rakan sejawat atau program mentoran dapat membantu mereka menerajui pengurusan dan kepimpinan sekolah dengan lebih berkesan. Dapatan ini juga menyokong dapatan Ackerman *et al.* (2002); Bity Salwana (2009); Daresh (2002); Ehrich *et al.* (2004); Norashimah (2008); Mossman (2007) dan Tomlinson (2004) bahawa program mentoran amat berkesan dalam membimbing pengetua dan guru besar novis.

Lyons dan Jirasinghe (2005), Peter (2008) dan Sherman (2005) turut menyokong bahawa sistem mentoran dapat meningkatkan keyakinan, motivasi diri, perkongsian pengalaman. Sokongan ini amat penting bagi pengetua dan guru besar novis untuk meningkatkan profesionalisme mereka pada awal pelantikan mereka. Memandangkan di Malaysia program ini masih belum diinstitusikan sebagaimana di negara maju seperti Britain, Australia, New Zealands dan sebagainya, maka cadangan dan pandangan responden perlu diberikan perhatian oleh KPM dalam meningkatkan keyakinan, menghilangkan rasa bimbang, takut, keliru, tidak jelas pengetua dan guru besar novis pada awal pelantikan mereka (Mossman, 2007; Peter, 2008; Yean, 2008). Justeru, program mentoran mampu meningkatkan kredibiliti pengetua dan guru besar yang berkesan.

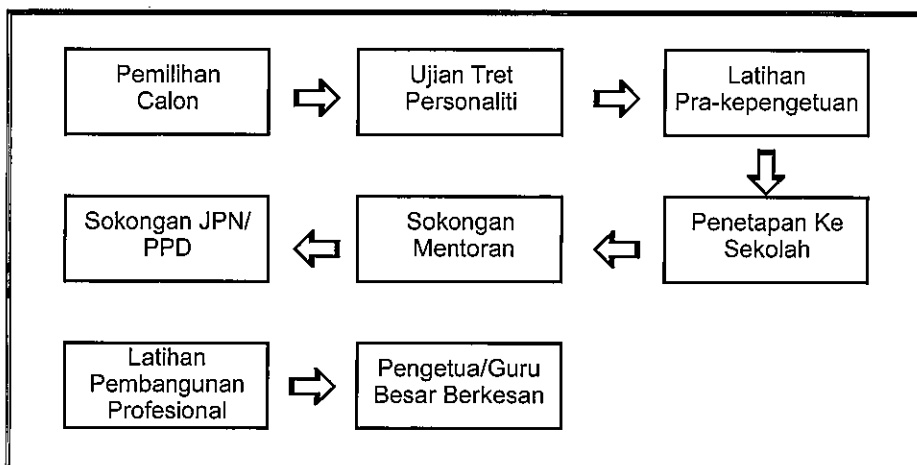
Seterusnya terdapat 12 peratus responden menyatakan bahawa mereka perlu diberi latihan profesional sebelum mereka dihantar menerajui sesebuah sekolah. Cadangan ini menyokong sistem di negara maju seperti di United Kingdom, Amerika Syarikat, Hong Kong, Kanada dan Singapura, iaitu latihan kepengetuaan merupakan syarat mandatori untuk menjawat jawatan pengetua dan guru besar (Huber & West 2002; Tomlinson 2004). Sebaliknya, ketidakcekan pengetua dan guru besar akan membawa implikasi yang amat besar kepada institusi pendidikan negara, seandainya pelantikan ke jawatan pengetua dan guru besar hanya bersandarkan kekananan tanpa mewajibkan sebarang latihan profesional (Che Aziz 2006; Jamil & Norlia 2009).

Dapatan ini selaras dengan isu yang dilontarkan oleh Kesatuan Perkhidmatan Keguruan Malaysia (NUTP) bahawa wujud masalah bagi pengetua dan guru besar sekolah yang baru dilantik berikutan kelewatan menerima latihan profesional pada awal perantikan mereka (Marzita, 2005). Meskipun, program prakepengetuaan telah mula diperkenalkan di Malaysia sejak pada tahun 1999 tetapi ianya masih tidak menjadi syarat wajib untuk menjawat jawatan pengetua atau guru besar (Jamil & Norlia, 2009), sebagaimana diamalkan di United Kingdom (Tomlinson, 2004) program prakepengetuaan atau program NPQH menjadi syarat mandatori untuk menjawat jawatan pengetua atau guru besar. Sehubungan dengan itu, pengetua dan guru yang baru dilantik perlu diberikan latihan prakepengetuaan sebelum mereka ditempatkan ke sekolah (Mohd Suhaimi, Sharifah Mohd Nor & Zaidatol Akamaliah, 2007).

Selain latihan, dapatan menunjukkan responden amat berharap sokongan padu daripada pihak PPD dan JPN, memandangkan pihak PPD dan JPN merupakan *stakeholder* yang bertanggungjawab sepenuhnya dalam pengoperasian sekolah. Dapatan ini turut menyokong dapatan kajian Peter (2008) dan Saunders (2007) yang berpendapat bahawa sokongan padu khususnya daripada PPD dan JPN amat penting bagi pengetua dan guru besar novis pada awal pelantikan mereka. Manakala kajian Daresh (2002) pula menyatakan sokongan pihak PPD dapat meningkatkan keyakinan dalam mengurus dan memimpin sekolah dengan lebih berkesan. Dengan kata lain, sokongan pihak PPD dan JPN merupakan satu suntikan semangat kepada pengetua dan guru besar novis.

Justeru, pengetua novis sangat memerlukan latihan profesional pada awal perantikan mereka, latihan profesional yang berterusan, sokongan daripada rakan sejawat melalui program mentoran, sokongan padu dan pemantauan daripada PPD dan JPN serta peluang pendedahan di peringkat global seperti mengikuti kursus-kursus luar negara, lawatan penanda aras dan menghadiri persidangan antarabangsa. Pandangan responden perlu dilihat secara holistik kerana ini lahir daripada ketulusan dan realiti yang diperlukan sebagai pengetua dan guru besar baharu. Sokongan padu mampu menyokong pengetua dan guru besar novis untuk terus cemerlang dalam membangunkan institusi pendidikan negara.

Hasrat murni Malaysia merealisasikan pendidikan bertaraf dunia menjadi wawasan utama KPM. Oleh yang demikian, KPM perlu memberi nafas baru dalam proses pelantikan dan pembangunan pengetua dan guru besar novis menjadi pemimpin sekolah yang berkesan. Oleh yang demikian, tret personaliti perlu menjadi kriteria utama dalam pemilihan pengetua dan guru besar novis melalui ujian personaliti, latihan prakepengetuaan perlu diberikan kepada pengetua dan guru besar yang dilantik, selain sistem mentoran, sokongan yang berterusan daripada PPD dan JPN dalam membangunkan kualiti pengetua dan guru besar yang dilantik. Justeru, kajian ini mencadangkan Model Pembangunan bagi Pengetua dan Guru Besar Novis seperti dalam Rajah 2.



Rajah 2: Cadangan Pembangunan Bagi Pengetua Dan Guru Besar Novis

Akhir kata, dasar pemilihan pengetua dan guru besar perlu dikaji semula secara holistik. Dasar yang sedia ada mempunyai pelbagai kelemahan yang perlu diberi nafas baru agar pengetua dan guru besar yang dilantik mempunyai kualiti diri yang tinggi. Proses membina dan membangunkan pengetua dan guru besar novis perlu bermula daripada latihan pra dan pasca yang mantap, selain menyediakan sistem sokongan yang efektif dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berkesan. Sekolah berkesan lahir daripada pemimpin yang berkesan seperti mana ungkapan oleh Davis (2007) bahawa *"Great Schools have Great Principals"* dan *"To Make A Great School You Need Great Principal"* (Buck 2009). Justeru, dalam melahirkan pemimpin sekolah berkesan bermula daripada proses pemilihan, penyediaan sistem sokongan yang mantap dan program pembangunan yang berkesan kepada pengetua dan guru besar novis.

RUMUSAN

Sistem sokongan merupakan tool kepada pemimpin sekolah untuk memimpin sekolah dengan berkesan. Sistem sokongan yang holistik dapat membangunkan Pemilihan Calon Sokongan Mentoran Sokongan JPN/PPD Latihan Pra-kepengetuaan Ujian Tret Personaliti Penetapan ke Sekolah Pengetua/Guru Besar Berkesan Latihan Pembangunan Profesional sistem pendidikan yang mantap dan meningkatkan kualiti pendidikan negara. Oleh demikian, sistem sokongan yang wujud perlu menyokong pembangunan profesionalisme pemimpin sekolah dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah. Dalam erti kata lain, sistem sokongan yang mantap dapat membantu pemimpin sekolah menghadapi pelbagai masalah yang rencam dalam memimpin sekolah. Justeru, semua pihak dalam Kementerian Pelajaran Malaysia perlu berganding bahu menyediakan sokongan kepada pemimpin sekolah dalam menghadapi cabaran dan kompleksiti pendidikan dalam abad ke 21.

BIBLIOGRAFI

- Ackerman, R., Ventimiglia, L., & Juchniewicz, M. (2002). The meaning on mentoring: Context for learning. Leithwood, K. & Hallinger, P. (pnst.) *Second International hand book of education leadership and administration*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Azlin Norhaini Mansor.(2006). *Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Buck, A. (2009). *What makes a great school: A practical formula for success*. London: National College.
- Bity Salwana Alias. (2009). *Analisis kompetensi berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran, dan amalan dalam pelbagai bidang pengurusan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Che Aziz Bin Othman. (2006). *Gaya komunikasi pengetua dan tahap motivasi guru di sebuah sekolah di daerah Kudat Sabah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Dareh, J. C. (2002). *What it mean to be a principal:Your guide to leadership*. California: Corwin Press. Inc.
- Dareh, J.C. & Trevor, A. (2003). *A practice guide for new school leader*. London: Sage Publication.
- Davis, Jacquelyn. (2007). New leader for trouble schools. *Education Next*, 7(1): 27 -34.
- Ehrich, L. C., Hansford, B. & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4): 518-540.
- Gannell, G. (2004). *The experience of new principal in Christian school in New South Wales*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Wollongong, Australia.
- Gettys, S. (2007). *The role of mentoring in developing beginning principals instructional leadership skills*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Missouri, Columbia, USA.
- Hasbee Usop. (1999). *Perceptions of training and development needs of primary school headteachers in Sarawak*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Bristol,UK.
- Hobson, A., Brown, E., Sharp, C., & Benefield, P. (2003). *Summary report Issue for early headship: Problem and support strategies*. UK:National College for School Leadership.

- Huber, S. G. & West, M. L. (2002). Developing school leader a critical review of current practices approach and issue and some direction for the future. Leithwood, K. & Hallinger, P (pnst.). *Second International handbook of education leadership and administration*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Jamil Ahmad & Norlia Goolamally. (2009). Kriteria pemilihan pemimpin sekolah: Antara realiti dan retorik. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*, hlm. 113-126.
- Khuraini Khuzaimah. (2009). *Kepimpinan transformational pengetua dan keberkesanan sekolah di sebuah sekolah daerah Kudat Sabah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Lokman Mohd Tahir, M. Al-Muzammil Yasin & Chua Lay Kah. (2009). Keperluan latihan dan kursus guru besar untuk meningkatkan profesionalisme. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 19 (1): 22-44.
- Lyons, G. & Jirasinghe, D. (2005). *The competent head: Job analysis of head's task and personality factors*. London: UK Falmer Press.
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Marzita Abdullah. (2005). *Program latihan terlalu lewat-pengetua*. Kuala Lumpur: Utusan Malaysia. 27 Julai.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali, Sharifah Mohd Nor & Zaidatul Akamaliah. (2007). Amalan pemimpin pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-14*, 25- 27 Jun.
- Mossman, B. J. (2007). *A look at critical skills and support need for new principal: A case study*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Pepperdine, California.
- Norhashimah Ismail. (2008). *Pengalaman sosialisasi pengetua baru di sekolah menengah kebangsaan di Pulau Pinang Malaysia*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step-by step guide to data analysis using SPSS for window (Version 15)*. Australia: Allen Unwin.
- Peter, A. L. (2008). Support for a new principal in an urban district: A case study. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 11(1): 55-72.
- Rahimah Ahmad. (2002). Kepimpinan kepengetuaan: Cabaran dan strategi alaf baru. *Jurnal Kepimpinan Institut Pengetua*, 2(1): 1-7.

- Rooney, J. (2000). Survival skills for the new principal. *Journal of Educational Leadership*, 58(1):77-78.
- Saunders, Patrik C. (2007). *Identification of behavior contributing to the success of a first year principal*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, Cardinal Stritch University, Milwaukee.
- Sherman, W. H. (2005). Preserving the status quo or renegotiating leadership: Women's experiences with a-based aspiring leaders program. *Educational Administration Quarterly*, 41(5): 707-740.
- Thompson, M. D. (2000). Gender, leadership, orientation and effectiveness. *Journal of Sex Roles*, 42(11): 969-992.
- Tomlinson, H. (2004). Headteacher . G. Howard. (pnyt.). *Profesional standards for the teachers and school leaders: Key for school improvement*. London: First Published.
- Veronica, M. Godshalk & John, J. Sosik. (2001). Does mentor-protégé agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentoring relationship? *Group Organization Management* 25(3): 291-317.
- Yean Hoor Shian. (2008). *Amalan kepimpinan pengetua baru di sebuah sekolah di Kuala Lumpur*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Zaiton Mohd Nor. (2001). *Masalah pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru di lantik*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.