



**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**



SEMINAR NASIONAL PENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KE-10

30 OKTOBER - 1 NOVEMBER 2001

*Kertas Seminar 4: Persepsi Pengetua Berkesan
Di Kalangan Guru Sekolah Menengah: Satu
Panduan Untuk Pemimpin Sekolah*

Dr. ARIFF BIN KASIM
Pengarah Bahagian Penguatkuasaan
Jabatan Pendidikan Swasta

DENGAN KERJASAMA

UTUSAN MELAYU (MALAYSIA) BERHAD

RESEARCH REPORT ON THE EFFECTS OF STRESS ON THE HUMAN BODY

THE EFFECTS OF STRESS ON THE HUMAN BODY
A RESEARCH REPORT BY
J. H. ROBERTSON, M.D.

STRESS IS A FACTOR IN THE
CAUSATION OF MANY DISEASES
AND IS A MAJOR CAUSE OF
MENTAL ILLNESS.

PERSEPSI PENGETUA BERKESAN DI KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH: SATU PANDUAN UNTUK PEMIMPIN SEKOLAH

Dr. ARIFF KASIM

*Pengarah Bahagian Penguatkuasaan
Jabatan Pendidikan Swasta
Kementerian Pendidikan Swasta*

Abstrak

Kertas kerja ini akan membicarakan dapatan kajian untuk mengetahui perbezaan persepsi di kalangan dua kumpulan guru iaitu: i) guru siswazah dan bukan siswazah dan ii) guru 'junior' dan guru 'senior' mengenai persepsi mereka terhadap pengetua berkesan dalam tujuh dimensi: 1) kepimpinan, 2) peraturan sekolah, 3) iklim pembelajaran di sekolah, 4) hubungan staff/guru dan pembangunan, 5) hubungan dengan pelajar dan pembangunan, 6) hubungan sekolah-komuniti, dan 7) penyeliaan pengajaran dan pembangunan. Dalam membicarakan dapatan kajian ini, konsep pengetua berkesan akan juga disentuh.

Kertas kerja ini akan juga menumpu kepada apakah yang boleh dipelajari dari dapatan itu dan bagaimana dapatan itu boleh dijadikan sebagai panduan kepada pemimpin-pemimpin sekolah terutama sekolah menengah. Kertas kerja ini juga akan menyentuh beberapa teori kepimpinan dan ciri-ciri kepimpinan yang berkesan.

Selain daripada itu, kertas kerja ini akan juga menyentuh pentingnya pemimpin yang berkesan dalam satu-satu organisasi dan bagaimana ketiadaan ciri-ciri pemimpin yang berkesan boleh memberi impak negatif kepada kelicinan dan keberkesanan pengurusan serta perjalanan satu-satu organisasi seperti sekolah.

1. PENGENALAN.

1.1. Peranan pengetua.

Jawatan pengetua adalah satu jawatan yang penuh dengan tanggungjawab yang kerap kali melampaui peranan, fungsi dan tanggungjawab yang tersurat. Pengetua boleh juga dianggap sebagai pereka alam sekitar yang kondusif bagi pembelajaran. Ia juga adalah seorang perancang, pelaksana dan penilai program. Kron (1990) menganggap bahawa peranan pengetua sebagai "like a bramble of unpredictable and often contentious events" (ms. 256). Ramai penyelidik berpendapat bahawa peranan yang paling penting bagi seseorang pengetua ialah sebagai pemimpin pengajaran (instruction leader). Bagaimana pun, kebanyakan tugas harian pengetua melibatkan aktiviti yang bukan berbentuk pengajaran (Howell 1982; Beck,

1987). Oleh kerana kekangan masa, pengetua terpaksa menyampingkan peranan mereka sebagai pemimpin pengajaran (Acheson, 1985). Walaupun, ramai berpendapat pentingnya peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran, Rallis dan Highsmith (1986) berkecuali dalam hal ini. Mereka berpendapat bahawa peranan ini perlu diberikan kepada guru.

Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran juga dikaitkan dengan pencapaian pelajar. Bagaimanapun, Rowan, Bossert dan Dwyer (1983) dan Bossert (1985) memberi pandangan supaya berhati-hati dalam hal ini. Mereka berpendapat bahawa hubungkait antara pencapaian pelajar dengan kepimpinan pengajaran adalah disebabkan oleh organisasi yang berkesan. Organisasi yang berkesan membentuk pemimpin yang berkesan dan bukan sebaliknya. Dalam membicarakan peranan pengetua, Finn (1987) mendefinisikannya sebagai eksekutif dan usahawan dan bukan pakar pengajaran.

Dengan luasnya peranan pengetua yang perlu dipikul di bahu mereka, ramai daripada mereka tidak dapat berfungsi sebagai pemimpin yang berkesan. Didapati bahawa masa adalah halangan utama untuk pengetua memainkan peranan yang berkesan (McCurdy, 1983). Dalam menjalankan tugas hariannya, seorang pengetua juga berfungsi sebagai pemimpin dan juga pengurus dan kedua-dua fungsi atau peranan ini kerap bertindih (Bolman & Deal, 1992). Pengetua berurusan dengan berbagai jenis dan peringkat manusia: pengarah JPN, pegawai di JPN dan Kementerian Pendidikan, staf bawahan, ibubapa, guru, ahli politik, ketua masyarakat dan di kalangan mereka. Mereka adalah bertanggungjawab dan 'accountable' kepada semua tugas yang diberikan kepada mereka. Minudin (1987) mendapati bahawa empat peranan yang dianggap penting oleh pengetua adalah dalam bidang: pengurusan, politik, akademik dan kepimpinan.

2. DIMENSI KEBERKESANAN PENGETUA.

- 2.1. Beberapa kajian mengenai keberkesanan pengetua dan sekolah telah dijalankan (contoh: Edmonds, 1979; Rutherford, 1985; Blasé, 1987; Kowalski, Reitzug, McDaniel & Otto, 1992). Kajian mengenai sekolah berkesan mendapati bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting bagi kejayaan sekolah. Sebagai contoh, Shoemaker dan Foster (1981) dalam reviu kajian terhadap sekolah berkesan mendapati bahawa pengetua adalah elemen yang kritikal bagi kejayaan sesebuah sekolah. Blase (1987) menjalankan kajian terhadap tanggapan guru terhadap keberkesanan pemimpin sekolah selama dua setengah tahun. Beliau mendapati bahawa pemimpin yang berkesan kerap dikaitkan dengan pembangunan sosial dan budaya yang produktif di sekolah. Dapatan dari kajiannya mendapati bahawa kecekapan atau kemahiran seperti

mendengar, menyelesaikan masalah dan pengetahuan mengenai kurikulum dianggap penting bagi pemimpin sekolah yang berkesan.

Persell and Cookson (1982) menganalisa 75 kajian dan laporan yang menjelaskan sebab sesetengah pengetua adalah lebih berkesan daripada yang lain. Daripada kajian itu, mereka mengenalpasti sembilan kelakuan yang ditunjukkan oleh pengetua yang baik: 1) penumpuan kepada matlamat akademik, 2) mengujudkan iklim pengharapan (expectation) yang tinggi, 3) berfungsi sebagai pemimpin pengajaran, 4) ketua yang tegas dan dinamik, 5) berunding secara berkesan, 6) mengujudkan disiplin, 7) menjana sumber, 8) menggunakan masa secara berkesan, dan 9) menilai keputusan. Sweeney (1982) pula mendapati bahawa pemimpin yang berkesan menumpu kepada kejayaan, menyediakan strategi pengajaran, mengkordinasikan program pengajaran, menyediakan iklim yang teratur, kerap menilai kemajuan pelajar dan membantu guru. Robinson (1985) menyenaraikan sifat-sifat berikut sebagai sebagai kepunyaan pengetua sekolah berkesan: 1) pemimpin pengajaran yang asertif, 2) berorientasikan matlamat dan tugas (task), 3) teratur, 4) menyampaikan pengharapan tinggi untuk pelajar dan kakitangan, 5) mendefinisi dan menyampaikan polisi secara berkesan, 6) kerap melawat bilik darjah, 7) mudah untuk pelajar dan staf berjumpa, 8) memberi sokongan yang kuat kepada guru, dan 9) cekap dari segi hubungan dengan ibubapa dan masyarakat.

Daripada dapatan kajian dan laporan, maka dikategorikan keberkesanan pengetua kepada tujuh dimensi bagi tujuan kajian yang telah dijalankan. Dimensi itu adalah: 1) kepimpinan, 2) peraturan dan prosedur sekolah, 3) iklim pembelajaran sekolah, 4) hubungan dan pembangunan guru/staf, 5) hubungan dan pembangunan pelajar, 6) hubungan sekolah dan komuniti, dan 7) penyeliaan dan pembangunan pengajaran.

2.1. Definisi Keberkesanan.

Istilah berkesan adalah satu istilah yang kompleks untuk ditafsirkan. Ia boleh dilihat dari segi hasil yang dicapai berdasarkan matlamat organisasi atau keupayaan seorang pengurus mencapai hasil yang diharapkan dari jawatan yang dipegangnya (Drucker, 1967; Bennis & Nanus, 1985). Drucker (1967) menyatakan bahawa untuk berkesan seseorang tidak perlu mempunyai kualiti dan sikap yang istimewa kerana keberkesanan boleh dipelajari dan ia perlu dipelajari. Beliau berpendapat bahawa kecerdasan, imaginasi dan pengetahuan adalah sumber penting. Bagaimanapun keberkesanan akan mengubah kepada hasil. Beliau juga membezakan antara keberkesanan dan kecekapan. Baginya keberkesanan adalah "getting things right" manakala kecekapan adalah "getting the right things done". Baginya terdapat lima elemen yang berkaitan dengan keberkesanan: 1) pengurusan masa, 2) focus kepada hasil (output) dan bukan input, 3) membina kekuatan berdasarkan kepada kekuatan diri

sendiri, ketua dan rakan sekerja, 4) menyediakan keutamaan (priorities), dan 5) membuat keputusan secara berkesan.

Berbagai pandangan dan pendapat boleh kita perolehi mengenai definisi keberkesanan. Dalam konteks kajian yang dijalankan, keberkesanan meliputi elemen trait, kelakuan, hasil (outcome) dan 'compliance'. Dalam kajian yang dijalankan keberkesanan didefinisikan sebagai setakat mana seorang pengetua 1) mempunyai traits dan kelakuan yang selari dengan pengharapan seorang ketua, dan 2) mampu untuk memenuhi keperluan yang dinyatakan oleh pihak berkuasa semasa menjalankan tugas peranan dan tanggungjawab sebagai pengetua.

3. KAJIAN.

Kajian yang dijalankan melibatkan pengetua dan guru di 15 buah sekolah menengah gred B yang tidak mempunyai asrama di daerah Johor Bahru, Kulai dan Pontian di Johor. Populasi kajian ini adalah 604 orang guru. Semua guru melainkan yang tidak mendapat latihan atau mengajar kurang dari setahun dijadikan responden. Ini menjadikan responden guru berjumlah 500 orang. Kaedah soalselidik dan temubual digunakan bagi mengumpul data dan maklumat bagi tujuan kajian ini. Semua guru diberikan soalselidik dan seorang guru daripada setiap sekolah dipilih secara rawak untuk ditemubual. Daripada 500 soalselidik yang diedar 449 (89.8%) dan daripada jumlah itu 425 (94.6%) boleh digunakan. Daripada jumlah itu 151 adalah guru berijazah manakala selebihnya adalah guru bukan berijazah. Taburan guru 'senior' (berpengalaman mengajara 10 tahun ke atas) dan 'junior' (berpengalaman mengajar kurang dari 10 tahun) pula ialah 200 'senior' dan 225 'junior'.

4. DAPATAN KAJIAN.

Berdasarkan kepada maklumat yang diperolehi dari soalselidik didapati tiada perbezaan dari segi persepsi di kalangan guru siswazahh dengan guru bukan siswazah. Bagaimanapun, pengetua perlu sedar bahawa guru dalam kategori ini mempunyai kelebihan masing-masing yang perlu dioptimakan bagi kebaikan sekolah. Mereka adalah tiang yang menyokong sistem sekolah. Mereka perlu dilayan dengan adil walaupun guru bukan siswazah mempunyai kelayakan akademik lebih rendah. Komen dari seorang guru bukan siswazah berbunyi begini:

Dia (pengetua) bangga dengan dirinya dan sentiasa memuji guru siswazah. Tapi apabila tiba masa kerja, bukan semuanya dilakukan oleh mereka. Dia tak patut membezakan antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah bila ada kerja. Di dalam mesyuarat dia selalu membezakan antara guru siswazah dengan bukan siswazah.

Dari dapatan ini boleh disimpulkan bahawa persepsi bukan ditentukan oleh kelayakan akademik tetapi oleh beberapa factor lain seperti kemahiran, pengalaman, kepakaran dan perhubungan (connections). Seorang 'senior' guru bukan siswazah menulis di dalam soalselidik:

Kadang-kadang dia tidak sensitif kepada umur dan pengalaman guru tua (bukan siswazah). Perjalanan sekolah yang harmoni patut berasaskan kepada sikap hormat menghormati antara satu sama lain. Pengalaman guru patut diambil kira walaupun mereka bukan guru siswazah.

Dapatan kajian dari segi perbandingan 'senior' dan 'junior' pula mendapati adanya perbezaan persepsi terhadap setiap dimensi keberkesanan yang dikaji. Guru 'senior' didapati memberi purata rating yang lebih tinggi dibandingkan dengan rating guru 'junior'. Pengalaman bertahun-tahun sebagai guru mungkin telah lebih mematangkan mereka dari segi menilai dan memberi pandangan terhadap pengetua mereka. Kebanyakan mereka pula telah bekerja dengan ramai pengetua dan dengan itu berkemungkinan besar mampu menilai pengetua mereka dengan lebih baik lagi.

4.1. Kepimpinan.

Ciri-ciri kepimpinan perlu ada di dalam diri seorang pengetua. Seorang guru yang telah mengajar selama 29 tahun menyatakan dalam temubual:

Sebelum ini kami mempunyai pengetua yang sangat 'strict'. Dia terlalu 'strict' hinggalah kami tak tahu nak buat apa-apa. Kami gembira dia kena tukar dan mendapat pengetua yang baru. Setelah mengenali pengetua baru selama sebulan, kami dapati inilah orangnya. Ia macam ubat kepada kami. Kami mudah berjumpa dia dan bersimpati kepada staf dan boleh berbincang dengan pelajar. Setelah bekerja di bawah beberapa pengetua, saya rasa dia paling 'best'.

Kesediaan untuk mendengar, boleh diajak berunding dan menghormati kakitangan bawahan adalah di antara 'traits' yang terdapat di diri pengetua yang berkesan. Seorang guru 'senior' menulis:

Dengan pengetua ini saya rasa tak 'stress'. Dia adil kepada semua guru. Dari pengalaman saya di enam buah sekolah, saya tahu juga ada pengetua yang melayan guru macam budak-budak. Pengetua sekolah ini menghormati guru seperti orang dewasa yang boleh membuat kerja tanpa diselia.

4.2. Peraturan dan Prosedur Sekolah.

Pengetua yang berkesan perlu mematuhi peraturan dan perundangan sedia ada yang dikuatkuasakan kerana ia bertanggungjawab terhadap apa-apa tindakan atau kelakuan diri atau orang bawahannya jika sebaliknya. Sebagai contoh, terdapat pengetua yang meninggalkan sekolah dengan hutang berpuluh ribu ringgit kerana

tidak mematuhi peraturan sedia ada. Tetapi terdapat juga guru atau kakitangan lain yang merasa kurang senang kerana peraturan itu dipatuhi secara ketat. Mereka berpendapat pengetua mereka tidak mempunyai perasaan kemanusiaan terhadap mereka. Tetapi sebagai seorang pengetua, ia perlu mematuhi dan mengamalkan peraturan sedia ada dan ini boleh menimbulkan ketegangan hubungan antara pengetua dan orang bawahannya. Seorang guru 'senior' menulis:

Pengetua patut sensitif dan bukan secara membabi buta mengikut peraturan dan arahan. Kadang kala dia patut lebih berperikemanusiaan bila melaksanakan peraturan itu. Dia patut ingat, orang yang ditadbir bukannya robot, tetapi manusia. Jadi, tentulah ada masalah.

Implikasi daripada ini ialah pengetua perlu sedar bahawa dalam melaksanakan peraturan dan perundangan, unsur kemanusiaan perlu juga diambil kira. Guru 'senior' lebih sensitif bila peraturan dan prosedur dikenakan kepada mereka telah terdedah lebih lama kepada perkara itu dibandingkan dengan guru 'junior'.

4.3. Iklim Pembelajaran Di Sekolah.

Iklim pembelajaran yang kodusif adalah penting bagi kejayaan pelajar dan sekolah. Pengetua yang berkesan akan berusaha untuk membangunkan iklim ini. Seorang guru 'junior' memberi pandangan bahawa pengetuanya boleh dikatakan berkesan kerana tegas dari segi disiplin dan cuba sedaya upaya untuk menyelesaikan masalah kesesakan di bilik darjah. Atas daya usaha pengetua, sekolah itu mengadakan kempen anti-dadah dan kursus motivasi untuk pelajar tingkatan empat dan lima.

Dalam hal ini, dia (pengetua) sangat bagus kerana sentiasa bekerjasama dengan PIBG untuk memperbaiki keadaan sekolah seperti mendapat lebih bilik darjah. Kami mendapat lima bilik darjah baru, komputer, kerusi dan meja baru untuk pelajar. Kita juga dapat membesarkan bilik guru.

Sebahagian besar guru 'senior' menyatakan bahawa pengetua mereka menekankan pentingnya disiplin. Ini dilakukan dengan berbagai cara seperti menggunakan sistem kad untuk menjejak pergerakan pelajar semasa waktu belajar. Ada juga pengetua yang mengindahkan persekitaran sekolah dengan menanam pokok buah-buahan dengan tujuan mencatikkkan kawasan sekolah dan sebagai sumber pendapatan kewangan apabila pokok-pokok itu menghasilkan buah dalam masa tiga tahun setelah ditanam. Seorang guru menyatakan bahawa pengetuanya akan melawat setiap kelas sekurang-kurangnya sepuluh kali sebulan. Pengetua ini lebih mengetahui peribadi lebih ramai pelajar dibandingkan dengan pengetahuan guru terhadap pelajar-pelajar ini. Ini mmebantu mewujudkan keadaan disiplin yang lebih baik di sekolah berkenaan. Bagaimanapun terdapat juga kes di mana pengetua dianggap tindak berkesan dalam dimensi ini. Seorang guru memberi komen berikut:

Di sini tak ada peraturan dan kadangkala peraturan itu bertentangan dengan peraturan asal. Dia (pengetua) benarkan pelajar membawa masuk motosikal ke sekolah tapi dia tak beri penjelasan bahawa pelajar perlu mendapat kebenaran terlebih dahulu. Ini bertentangan dengan peraturan guru disiplin yang tidak membenarkan pelajar membawa motosikal ke dalam kawasan sekolah.

4.4. Hubungan dan Pembangunan Guru/Staf.

Seorang guru 'junior' menjelaskan melalui temubual bahawa pengetuanya mudah didampingi, 'understanding' dan 'lenient' hingga terdapat guru yang mengambil peluang. Pengetua ini menggalakkan guru untuk meningkatkan diri mereka secara akademik dan professional. Pengetua ini mengeluarkan duitnya untuk membantu guru yang menghadiri kursus dalam perkhidmatan. Dia membantu dan menyokong guru yang mempunyai masalah dengan murid. Seorang guru lain menyatakan bahawa pengetuanya menerima pandangan guru dan memberi sebab jika pandangan guru tidak diterima.

Dia membenarkan guru keluar waktu sekolah jika anak guru sakit atau jika guru itu menghadapi masalah menghantar anak mereka ke sekolah. Dia sangat bersimpati dengan masalah guru.

Guru 'senior' mempunyai persepsi yang berbeza dari guru 'junior' dari segi perhubungan (relationship). Dalam keadaan apa pun, keadilan dari segi membahagi kerja akan menjadi isu di kalangan guru 'senior' dan 'junior'. Seorang guru 'junior' menyatakan dalam temubual:

Di kalangan staf kami macam dipisahkan. Guru 'senior' merasakan mereka patut dikecualikan dari kerja-kerja seperti aktiviti padang dan sukan. Mereka rasa mereka patut diberi keutamaan. Mereka patut diberi tugas yang tidak memerlukan mereka berada di panas terik. Mereka juga merasakan bahawa mereka patut dihormati. Mereka yang memilih kerja yang mereka suka. Jadi yang 'junior' tak ada pilihan. Ini tak adil.

Pengetua berkesan menjaga kebajikan guru dan kakitangannya. Di samping itu ia mempunyai hubungan yang baik dengan mereka. Sebagai contoh, berikut adalah komen seorang guru:

Dia beri kesemua lima guru surat penghargaan. Sebagai contoh, keputusan matematik bagi SRP yang lalu adalah baik. Dia beri surat penghargaan kepada semua guru yang terlibat. Dia buat juga kepada guru matapelajaran lain. Dia ingat hari jadi semua guru. Dia beri kad harijadi kepada semua guru.

Adalah diakui bahawa menjadi seorang pengetua bukanlah satu tugas yang mudah. Guru 'senior' dan 'junior' mempunyai kemahuan yang berbeza. Guru 'junior' merasakan bahawa apa-apa tugas atau kerja patut dibahagikan dengan adil manakala di kalangan guru 'senior' pula merasakan bahawa mereka patut

dihormati dan permintaan mereka dipenuhi. Oleh itu adalah penting bagi pengetua supaya lebih waspada apabila berhadapan dengan masalah yang melibatkan guru yang mempunyai pengalaman tahun pengajar yang berbeza. Mereka membawa bersama mereka pengalaman dan nilai yang pengetua perlu sedar dan dengan pengetahuan ini seorang pengetua akan lebih bersedia apabila berhadapan dengan masalah kemanusiaan dalam pengurusan.

4.5. Hubungan dan Pembangunan Pelajar.

Guru 'senior' lebih terdedah kepada pertukaran pelajar yang berlaku setiap tahun. Mereka lebih berpengalaman dari segi kelakuan dan perkembangan pelajar. Mereka lebih faham akan keperluan, kelebihan dan kekurangan yang terdapat pada pelajar. Ini membantu mereka untuk lebih berkemampuan untuk berinteraksi dengan pengetua dari segi memberi pandangan berhubung perkembangan dan perhubungan dengan pelajar. Mereka mempunyai lebih pengalaman dari segi menyelesaikan masalah pelajar berbanding guru 'junior'. Mereka lebih berpengalaman dari segi pemerhatian terhadap pengetua mereka dari aspek bagaimana pengetua itu berinteraksi dengan pelajar, bagaimana pengetua menyelesaikan masalah dan apa jenis respon yang diberikan terhadap kebajikan dan keperluan pelajar. Oleh itu, pengetua patut sedar bahawa guru 'senior' mempunyai pandangan yang berbeza mengenai keberkesanan pengetua dari segi perhubungan dengan pelajar dibandingkan dengan guru 'junior'. Untuk mendapat kefahaman yang lebih bagaimana untuk berhubung dengan pelajar, kedua-dua guru 'senior' dan 'junior' patut diajak runding kerana mereka mempunyai persepsi yang berbeza terhadap pelajar. Dengan mendapatkan maklumat dan pandangan dari kedua-dua pihak, pengetua boleh menilai lebih baik dirinya berhubung hubungan mereka dengan pelajar.

4.6. Hubungan Sekolah dan Komuniti.

Sesebuah sekolah tidak boleh 'hidup' bersendirian. Sebagai sebahagian daripada sistem yang lebih besar, sekolah bergantung juga kepada konstituen yang lain. Konstituen ini boleh terdiri dari komuniti, ibubapa, organisasi perniagaan, pertubuhan sukarela, ahli politik dan pegawai dari berbagai agensi. Oleh kerana hubungan awal dengan konstituen ini, kebanyakan guru 'senior' mengenali sebahagian daripada konstituen ini lebih lama dari guru 'junior'.

Oleh itu, untuk menjadi pengetua yang berkesan, seseorang pengetua itu perlu bijak dari segi menggunakan guru 'senior' untuk tugas-tugas yang melibatkan interaksi dengan komuniti kerana mereka telah membina jambatan antara sekolah dan komuniti. Mereka mampu untuk menilai pengetua mereka dari segi interaksi pengetua dengan komuniti dibandingkan dengan guru 'junior' kerana mereka lebih memahami situasi di komuniti itu. Mereka lebih tahu sama ada pengetua membina hubungan yang betul atau tidak. Mereka boleh membezakan antara pengetua mana yang boleh berhubung lebih baik dengan komuniti. Oleh itu

pengetua boleh menggunakan kemampuan dan hubungan yang telah dibina oleh guru 'senior' untuk mengukuhkan hubungan antara sekolah dengan komuniti.

4.7. Penyeliaan dan Pembangunan Pengajaran.

Pengajaran memerlukan guru faham kurikulum dan sukatan pelajaran supaya mereka boleh mengajar dengan berkesan. Guru perlu diberi peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka melalui latihan dalam perkhidmatan. Dalam hal ini guru 'senior' mempunyai peluang untuk menilai pengetahuan dan kefahaman mereka mengenai kurikulum dan sukatan pelajaran. Mereka juga mampu menilai usaha pengetua untuk meningkatkan kemahiran guru mengajar. Sebahagian besar daripada guru 'senior' itu telah mengajar lebih lama daripada pengetua mereka. Dalam hal ini guru 'senior' lebih berkemampuan untuk memberi persepsi mereka terhadap keberkesanan guru dari dimensi penyeliaan dan pembangunan pengajaran. Oleh itu, adalah penting jika pengetua ingin menilai diri mereka dari segi keberkesanan sebagai pemimpin pengajaran, mereka merujuk kepada guru 'senior' sebagai sumber maklumat yang utama kerana guru ini mempunyai pengalaman mengajar lebih lama. Bagaimanapun, guru 'junior' patut juga diajak runding dan ditanya pendapat mereka.

5. KESIMPULAN.

Tugas sebagai pengetua bukanlah satu tugas yang mudah. Ia penuh dengan ranjau yang boleh diduga dan juga yang tidak boleh diduga. Malah, boleh dikatakan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan seseorang itu perlu mempunyai semua kekuatan, kemahiran, pengetahuan dan ilmu yang ada di dalam pengurusan terutama dalam bidang pengurusan manusia. Ini ialah kerana asas bagi kejayaan bagi satu-satu sistem pengurusan adalah keupayaan untuk menggerak dan mengoptimalkan sumber manusia yang ada. Walaupun sumber fizikal dan kewangan penting di dalam proses mengurus sesebuah sekolah, ia boleh dijalankan dengan berkesan jika pengurusan 'human ware' dapat dilakukan dengan bijak. Ini ialah kerana jika sesebuah sekolah itu mempunyai kemudahan fizikal sebaik dan sebanyak manapun, jika 'human ware'nya tidak dapat digerakkan, maka kemudahan fizikal itu tidak akan memberi apa-apa nilai dan makna. Tetapi jika 'human ware' dapat digerakkan maka sekolah yang kekurangan sumber fizikal dan kewangan akan mampu memperolehinya dengan kecekapan dan kebekesanan pengetua sekolah memainkan peranan dan tanggungjawabnya. Untuk lebih berkesan seseorang pengetua perlu memikirkan pandangan berikut iaitu "managers do the things right, leaders do the right thing" dan untuk menjadi pengetua yang berkesan maka ia perlu 'do the things right and the right things'.

BIBLIOGRAFI

- Acheson, K. (1985). *The principal's role in instructional leadership*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 254 960).
- Beck, J.J. (1987). *Characteristic of excellent principals: A study of principal's perceptions*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 289 228).
- Bennis.W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blase, J.J. (1987). Dimensions of effective school leadership: The teacher's perspective. *America Educational Research Journal*, 24(4), 589-610.
- Bolman. L.G. & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 314-329.
- Bossert, S.T. (1985). The effective elementary schools. In R.M. J. Kyle (Ed.) *Reaching for excellence: An effective school source book*. (pp. 39-53). Washington, D.C: National Institute of Education.
- Drucker, P.F. (1967). *The effective executive*. New York: Harper & Row.
- Edmonds, R. (1979), Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*. 37(1), 15-18, 20-24.
- Finn, C.E. (1987). How to spot an effective principal. *Principal*, 67(1), 20-22.
- Kowalski, T.J., Reitzug, U.C., McDaniel, P., & Otto, D. (1992). Perceptions of desired skills for effective principals. *Journal of School Leadership*. 2, 299-309.
- Kron, J. (1990). The effective middle level principal. In R.W. Hostrop (Ed.) and Associates. *The effective administrator*. (pp. 249-261). Palm Springs, CA: ETC Publications.
- Howell, B. (1982). Profiles of principalship. *Educational Leadership*, 38, 33-36.
- McCurdy, J. (1983). *The role of the principal in effective schools: Problems and solutions*. Sacramento: Education News Service.
- Minudin, Othman Osman. (1987). *The role of the secondary principal as perceived by the principals in Sabah, Malaysia*. Unpublished doctoral dissertation, Southern Illinois University at Carbondale.

Percell, C.H. & Cookson, Jr., P.W. (1982). The effective principal in action. In NASSP, *The effective principal: A research summary*. (pp. 22-29). Reston, VA: NASSP.

Rallis, S. F., & Highsmith, M. C. (1986). The myth of the "Great Principal": Questionas of school management and institutional leadership. *Phi Delta Kappa*, 68(4), 300-304.

Robinson, G.E. (1985). *Effective schools research: A guide to school improvement*. Arlington, VA: Educational Research Service, Inc.

Rowan, B. , Bossert, S.T., & Dwyer, D.C. (1983). Research on effcetice schools: A cautionary note. *Educational Researcher*, 12, 24-31.

Rutherford, W.L. (1985). School principals as effective leaders. *Phi Delta Kappan*, 67(1), 31-34.

Shoemaker, J. 7 Fraser, H. W. (1981). What principals can do: Some implications from studies of effective schooling. *Phi Delta Kappan*, 63(3), 178-182.

Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39(5), 346-352.

