



**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**



SEMINAR NASIONAL PENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KE-10

30 OKTOBER - 1 NOVEMBER 2001

***Kertas Seminar 9: Masalah Pengurusan
Sekolah Yang Dihadapi Oleh Pengetua dan
Guru Besar Yang Baru Dilantik***

**PUAN ZAITON BINTI MD NOOR
Dr. HAJI MOHAMMED SANI BIN HAJI IBRAHIM
Universiti Kebangsaan Malaysia**

DENGAN KERJASAMA

UTUSAN MELAYU (MALAYSIA) BERHAD

**Masalah Pengurusan Sekolah Yang Dihadapi Pengetua Dan Guru Besar
Yang Baru Dilantik**

Oleh

Dr.Hj. Mohammed Sani Bin Hj Ibrahim

Zaiton binti Md.Noor

Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap masalah amalan pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik berdasarkan model yang telah diubahsuai daripada pendekatan Pengurusan Berfungsi yang diperkenalkan oleh Henry Fayol (1949) iaitu (i) merancang, (ii) mengelola, (iii) memimpin/mengarah dan (iv) mengawal; dan digabungkan dengan tujuh dimensi pengurusan tanggungjawab dan peranan yang merangkumi pengurusan (i) kurikulum, (ii) kokurikulum, (iii) perkembangan staf, (iv) penyeliaan dan penilaian, (v) disiplin dan kebajikan pelajar, (vi) hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti dan (vii) pengurusan pejabat, fizikal dan kewangan. Di samping itu aspek tahap kefahaman tugas, kemahiran/ketrampilan, kualiti peribadi, dan latihan/kursus di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik juga dikaji sebagai penyokong dapatan. Maklumat perolehi melalui dua persepsi iaitu (a) persepsi pengetua dan guru besar, dan (b) persepsi guru-guru yang bertugas di bawah pengurusan pengetua dan guru besar berkenaan. Seramai 20 orang pengetua dan 264 orang guru sekolah menengah, dan 22 orang guru besar serta 170 orang guru sekolah rendah di negeri Pulau Pinang dijadikan responden kajian. Kaedah tinjauan menggunakan soal selidik berteraskan kaedah skala Likert digunakan untuk mengumpul dan menganalisis data. Kajian rintis telah dijalankan dan mempunyai nilai kebolehppercayaan alpha Cronbach bagi semua dimensi ialah antara 0.7715 hingga 0.9571. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif (min, sisihan piawai, pangkat, kekerapan, peratusan) dan statistik inferensi (korelasi Pearson). Dapatan-dapatan utama daripada penyelidikan ini ialah (1) tahap kefahaman tugas umum pengetua dan guru besar adalah sederhana dan tinggi (min=3.60 – 4.56); (2) tahap kemahiran/ketrampilan mengurus sekolah adalah sederhana dan tinggi (min 3.00 – 4.47); (3) mereka berminat untuk mendapatkan latihan terutama kursus penilaian program pendidikan; (4) mereka mempamerkan kualiti peribadi yang positif terutama sekali bersemangat tinggi dan bersikap terbuka; (5) masalah dalam pengurusan PODC ialah merancang (pengetua) dan mengelola (guru besar); (6) masalah utama dalam pengurusan tanggungjawab dan peranan ialah mengurus perkembangan staf (pengetua) dan menjalin hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti (guru besar); (7) terdapat hubungan (negatif) yang signifikan antara faktor kelayakan akademik pengetua dengan aspek mengawal masalah pengurusan penyeliaan dan penilaian, dan pengurusan disiplin dan kebajikan pelajar; (8) terdapat hubungan yang signifikan antara jenis sekolah dengan aspek merancang, mengelola, dan mengawal kurikulum, kokurikulum, penyeliaan dan penilaian, disiplin dan kebajikan pelajar, dan pengurusan pejabat, fizikal dan kewangan di kalangan guru besar yang baru dilantik. Dapatan kajian ini menunjukkan pengetua dan guru besar yang baru dilantik mempunyai kebolehan dan mampu untuk mengurus sekolah. Mereka memahami sebahagian besar tugas mengurus sekolah. Mereka juga mempunyai kemahiran/ketrampilan kerana telah mengikuti latihan serta telah berpengalaman sebagai guru penolong kanan. Kualiti peribadi yang ditunjukkan adalah tinggi. Kedua-dua jenis responden iaitu guru-guru dan pengurus sekolah memberikan persepsi yang selaras tentang tahap masalah amalan pengurusan sekolah pengetua dan guru besar mereka adalah pada tahap rendah dan sederhana. Namun sebagai pengurus sekolah mereka seharusnya meminimumkan masalah yang dihadapi dan perlu sentiasa mempertingkatkan kualiti pengurusan mereka. Untuk itu sokongan profesional secara formal dan tidak formal daripada PPD/JPN/Jemaah Nazir/IAB perlu diberi perhatian. Kursus-kursus yang dianjurkan oleh IAB/JPN perlu berdasarkan analisis keperluan dan menepati sasaran dan keperluan semasa. Berdasarkan dapatan-dapatan yang diperolehi daripada kajian ini, penyelidik mencadangkan supaya penyelidikan tentang masalah amalan pengurusan sekolah diperluaskan kepada pengetua dan guru besar yang berpengalaman. Oleh kerana teori pengurusan begitu luas, penyelidik juga mencadangkan agar masalah amalan pengurusan sekolah dikaji berdasarkan teori-teori pengurusan yang lain.

Kertas kerja ini telah dibentangkan di dalam Seminar Nasional Ke 10 Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan di Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Genting Highlands pada 30 Oktober – 1 November 2001.

PENGENALAN

1.1 Latar belakang kajian

Sekolah tidak akan menjadi cemerlang sekiranya pengurus pendidikan tidak berkemampuan mengurus dengan cekap dan berkesan. Kajian-kajian yang bertemakan keberkesanan sekolah sentiasa mendapati peranan pengetua sebagai faktor potensi yang kritikal dalam menentukan kecemerlangan sekolah. Gray (1990), mendapati tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah yang berkesan diterajui pengurusan yang lemah. Sebaliknya melalui pengurusan yang berkualiti, seseorang pengetua berupaya menukarkan sekolah yang kurang maju kepada sekolah yang maju dan berkesan (Mortimore 1994; Reynolds 1992; Cremers (1994). Dwyer (1984) berpendapat bahawa sekolah berkesan dikatakan mempunyai pengetua yang kuat dan berpengaruh ke atas fungsi dan perjalanan sekolah. Moos dan Dempster (1998) pula mendapati bahawa kepimpinan yang berkesan bergantung kepada kemahiran mengurus yang baik dan tekal serta profesional terhadap tugas mereka. Pengetua / guru besar adalah pusat kepada kejayaan sekolah.

Sistem pendidikan Malaysia telah menitikberatkan amalan “pengetua berkesan dan sekolah berkesan” sebagai agenda penstrukturan semula organisasi pendidikan (Abdul Shukor Abdullah 1995). Lantaran itu pengetua dan guru besar sentiasa digesa untuk menggeakkan budaya pengurusan cemerlang di peringkat sekolahnya. Pengurus pendidikan harus mempunyai pengetahuan dan kemahiran tambahan yang melampaui pengetahuan dan kemahiran asas profesion pengurusan, iaitu kecekapan. Kecekapan dalam bidang pengurusan biasanya berteraskan kepakaran yang diperolehi daripada latihan dan pengalaman (Ibrahim Bajunid 1995). Dengan keterbatasan pengalaman berdasarkan kepakaran serta ketrampilan diri yang begitu mencabar, pengurus-pengurus pendidikan yang baru dilantik sudah tentu menghadapi masalah dalam semua fungsi pengurusan .

1.2 Masalah kajian

Amalan perlantikan dan kenaikan pangkat sebagai pengetua dan guru besar adalah berdasarkan kekananan dalam perjawatan. Kekananan dalam perkhidmatan tidak semestinya cekap untuk mengurus sekolah (Hussein 1991). Ini kerana pengetua dan guru besar yang dilantik itu adalah daripada guru-guru bilik darjah, sedangkan tugas mengurus sekolah adalah berbeza sama sekali. Ini tentunya menjadi masalah besar kepada pengurus-pengurus sekolah yang baru dilantik kerana mereka akan mengalami kejutan budaya semasa tempoh peralihan tersebut (Daresh & Male 2000). Alvy (1983, dalam Jolly 2000) juga berpendapat pengetua / guru besar baru harus berhadapan dengan pengalaman yang amat mencabar. Oleh itu pengetua / guru besar mestilah terdiri daripada orang yang benar-benar kuat (Dwyer 1984).

Pengurus sekolah hari ini menghadapi banyak tekanan dan kekangan (Jones 1988). Tuntutan tanggungjawab tugas pengetua / guru besar menjadi semakin berat di samping harapan masyarakat ke atas kejayaan sesebuah sekolah semakin meningkat (Neela Mehan & Amer Hamzah 1998).

Masalah yang dihadapi juga adalah berkait secara langsung dengan beban tugas pengetua / guru besar yang terlalu berat kerana mereka bukan sahaja perlu menjalankan tugas-tugas profesional tetapi juga tugas-tugas bukan profesional. Dalam majlis konvokesyen Maktab Perguruan Temenggung Ibrahim, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Datuk Seri Dr.Abdul Shukor Abdullah (dalam Utusan Malaysia 2000) menegaskan bahawa tanggungjawab guru besar sekolah mungkin akan dikaji semula sekiranya tugas-tugas penyeliaan yang ditanggungnya benar-benar memberikan tekanan hebat kepada mereka. Beliau tidak menafikan tanggungjawab guru besar di setiap peringkat sekolah adalah amat berat dan ini memberikan tekanan kepada sesetengah guru besar yang kurang berkemampuan untuk menanganinya.

Chan (2000) mendapati pengurus sekolah juga menghadapi tekanan yang amat besar kerana mereka ditarik dan ditolak dalam arah yang bertentangan oleh kehendak perubahan dalam masyarakat. Adakala, mereka juga mengalami “powerless” lebih daripada “powerful”. Sedangkan kuasa dan pengaruh

merupakan salah satu “*driving force*” di sebalik kerja mereka (Reeves, Moos & Forrest 1998). Tanggungjawab yang berat, diiringi dengan ketiadaan kuasa menyebabkan mereka hilang keyakinan. Perkembangan terkini ke arah “*school-based management*” akan meletakkan lebih banyak tanggungjawab ke atas bahu pengetua / guru besar. Oleh itu para pengurus pendidikan harus dibekalkan dengan pengetahuan, kemahiran, dan kualiti kepengetuaan yang diperlukan pada hari ini supaya mereka lebih berkeyakinan dan berautoriti untuk menjalankan tugas mereka (Jones 1988).

Memandangkan pengetua / guru besar tersepit di antara permasalahan, paradoks pendidikan serta pada masa yang sama perlu berusaha keras untuk mengekalkan perjalanan sekolah yang aman, maka pengalaman merupakan sumber pengetahuan utama yang boleh membawa keyakinan ke arah pengurusan berkesan dan profesional. Mengamalkan pegangan dan pengurusan yang profesional serta menonjolkan diri sebagai “*leading profesional*” bagi pengetua / guru besar yang baru dilantik bukanlah mudah kerana mereka sentiasa dibayangi pelbagai masalah dan paradoks yang disebutkan di atas (Ibrahim Bajunid 1995).

1.3 Kerangka konsep

Keupayaan seseorang pengurus dalam sesebuah organisasi bergantung kepada kedudukannya dalam hirarki pentadbiran. Pekerja bawahan misalnya, memerlukan lebih kemahiran teknikal daripada keupayaan mengurus. Apabila kedudukan dalam hirarki lebih tinggi, kebolehan mengurus menjadi lebih penting daripada kemahiran teknikal. Kenyataan ini adalah selari dengan pandangan Fayol (1841-1952), yang menegaskan bahawa aktiviti-aktiviti pengurusan meningkat kepentingannya dari peringkat bawah ke atas.

Kajian yang telah dijalankan ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap masalah amalan pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik berdasarkan Model Pengurusan Berfungsi yang diperkenalkan oleh Henry Fayol (1949) iaitu merancang, mengelola, memimpin dan mengawal; dan digabungkan dengan tujuh dimensi pengurusan tanggungjawab dan peranan yang merangkumi pengurusan kurikulum, kokurikulum, perkembangan staf, penyeliaan dan penilaian, disiplin dan kebajikan pelajar, hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti, dan pengurusan pejabat, fizikal dan kewangan. Di samping itu aspek tahap kefahaman tugas, kemahiran/ketrampilan, kualiti peribadi, dan latihan/kursus yang pernah hadir dan perlu dihadiri juga dikaji sebagai penyokong dapatan.

1.4 DEFINISI ISTILAH

1.4.1 Pengetua / Guru besar yang baru dilantik

Hussein (1993) menjelaskan pengetua / guru besar di Malaysia adalah orang yang mempunyai status kuasa dan kewibawaan tertinggi dalam organisasi pendidikan. Selaku ketua di sekolah seseorang pengetua / guru besar diharap dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas sekaligus iaitu mengurus, mentadbir dan memimpin.

Dalam kajian ini pengetua / guru besar dirujuk kepada orang yang mengetuai atau yang mengepalai guru-guru sekolah menengah (pengetua) / sekolah rendah (guru besar) melalui perantaraan rasmi. Mereka menjawat jawatan tersebut dalam tempoh enam bulan hingga tiga tahun perkhidmatan (Jun 1998 – November 2000). Tempoh masa ini adalah berdasarkan pendapat Reeves, Mahony dan Forrest (1998) yang menjelaskan bahawa tempoh tersebut merupakan peringkat memahami dan mendalami asas pengurusan, peringkat mengambil tindakan dan sampai kepada tahap memantapkan pengurusan.

1.4.2 Pengurusan sekolah

Walaupun pentadbiran dan pengurusan selalunya dikaitkan dengan organisasi perniagaan atau agensi kerajaan, sekarang ini keperluan pengurus sekolah untuk memahami aspek pengurusan di sekolahnya telah meningkat dengan pesat. Prinsip-prinsip asas pengurusan perlu diteliti dalam usaha membentuk pengurus sekolah menjadi lebih rasional dan profesional dalam menangani masalah sekolah sehari-hari.

Mengikut Kamus Dewan (1994), pengurusan melibatkan proses mengendali, mengelola dan menjaga sesuatu supaya teratur, rapi dan sempurna; menyelenggara dan menyelesaikan sesuatu perkara. Untuk memastikan proses di atas dapat disempurnakan maka ianya memerlukan perancangan, penyusunan, pengarah dan pengawalan usaha-usaha ahli organisasi serta menggunakan semua sumber organisasi untuk mencapai matlamat organisasi (Juhary 1989; Stoner & Wankel 1989).

Untuk kajian ini, pengkaji melihat pengurusan sekolah sebagai proses membuat perancangan, mengelola, memimpin dan mengawal aktiviti-aktiviti dan sumber-sumber yang ada dalam sekolah oleh pengetua / guru besar bagi mencapai satu matlamat khusus yang telah ditetapkan.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji masalah-masalah dalam amalan pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Kajian ini difokuskan kepada enam aspek pengurusan, iaitu tahap kefahaman tugas; tahap kemahiran mengurus; bentuk latihan yang telah dan perlu dihadiri; kualiti peribadi; masalah-masalah pengurusan yang mereka hadapi; hubungan antara ciri sekolah dengan masalah-masalah amalan pengurusan sekolah, dan hubungan antara ciri demografi dengan masalah-masalah amalan pengurusan. Untuk mengenal pasti tahap masalah-masalah tersebut, penyelidikan akan mengkajinya melalui dua perspektif, iaitu berdasarkan perspektif pengetua dan guru besar itu sendiri serta melalui perspektif guru-guru.

2.1 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mencapai objektif berikut :

- (a) Untuk mengenal pasti tahap kefahaman tugas pengurusan sekolah di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik.
- (b) Untuk mengenal pasti tahap kemahiran (ketrampilan) mengurus sekolah di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik.
- (c) Untuk mengenal pasti bentuk latihan yang pernah dan perlu dihadiri oleh pengetua dan guru besar yang baru dilantik.
- (d) untuk menentukan kualiti peribadi pengetua dan guru besar yang baru dilantik menurut persepsi guru-guru.
- (e) Untuk menentukan persepsi guru-guru serta pengetua dan guru besar yang baru dilantik tentang pengamalan pengurusan sekolah yang dijalankan oleh pengetua dan guru besar berkenaan.
- (f) Untuk menentukan hubungan antara ciri sekolah dengan masalah-masalah pengurusan sekolah di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik.
- (g) Untuk menentukan hubungan antara ciri demografi dengan masalah-masalah amalan pengurusan sekolah di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik.

2.2 Soalan Kajian

Adalah diharapkan kajian ini dapat menjawab persoalan-persoalan berikut:

- (a) Sejauhmanakah pengetua dan guru besar yang baru dilantik memahami tugas-tugas pengurusan sekolah?
- (b) Apakah tahap kemahiran / ketrampilan mengurus di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik?
- (c) Apakah bentuk latihan pengurusan yang pernah dan ingin dihadiri oleh pengetua dan guru besar yang baru dilantik?
- (d) Apakah ciri-ciri kualiti peribadi pengetua dan guru besar yang baru dilantik menurut persepsi guru?
- (e) Apakah persepsi guru-guru sekolah menengah dan pengetua yang baru dilantik tentang tahap masalah pengamalan pengurusan sekolah pengetua berkenaan?
- (f) Apakah persepsi guru-guru sekolah rendah dan guru besar yang baru dilantik tentang tahap masalah pengamalan pengurusan sekolah guru besar berkenaan?

- (g) Adakah terdapat hubungan antara ciri sekolah dengan masalah amalan pengurusan sekolah di kalangan pengetua yang baru dilantik?
- (h) Adakah terdapat hubungan antara ciri sekolah dengan masalah amalan pengurusan sekolah di kalangan guru besar yang baru dilantik?
- (i) Adakah terdapat hubungan antara ciri demografi pengetua yang baru dilantik dengan masalah amalan pengurusan sekolah mereka?
- (j) Adakah terdapat hubungan antara ciri demografi guru besar yang baru dilantik dengan masalah amalan pengurusan sekolah mereka?

2.3 Kepentingan kajian

Maklumat-maklumat mengenai masalah-masalah yang dijangka akan dihadapi oleh pengetua dan guru besar yang baru dilantik adalah penting. Ini kerana dapatan kajian seumpama ini nanti adalah diharapkan dapat:

- (a) memantapkan program latihan pengurusan pendidikan untuk bakal pengetua dan guru besar di IAB.
- (b) digunakan sebagai maklumat untuk membantu KPM dalam perancangan dan perlantikan pengetua dan guru besar baru.
- (c) digunakan sebagai maklumat untuk membantu pihak pengurusan di peringkat negeri dan daerah serta pihak nazir bagi mengenal pasti kaedah sokongan profesional yang terbaik bagi menolong bakal pengetua dan guru besar.
- (d) membantu pihak sekolah terutamanya pengetua dan guru besar yang baru dilantik bagi memahami implikasi masalah pengurusan dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah.
- (e) sebagai panduan yang boleh digunakan oleh mereka yang bakal dilantik sebagai pengetua atau guru besar.

2.4 Batasan kajian

Kajian ini mempunyai batasan-batasan berikut:

- (a) Memandangkan responden kajian ini hanya melibatkan guru-guru, pengetua dan guru besar di negeri Pulau Pinang, maka generalisasi yang dibuat hanyalah untuk konteks kajian ini sahaja. Kajian lanjutan dengan menggunakan sampel yang berbeza haruslah digunakan untuk mengatasi batasan ini. Ini kerana masalah amalan pengurusan pengetua / guru besar boleh juga dilihat daripada perspektif Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jemaah Nazir Sekolah dan IAB.
- (b) Kajian ini juga tidak terhindar dari data-data yang '*bias*' yang dikutip dari responden guru-guru dan pengetua / guru besar kerana penyelidikan ini hanya menggunakan kaedah kuantitatif. Kecenderungan untuk menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dengan tepat boleh diselewengkan.
- (c) Oleh kerana guru-guru menilai masalah pengurusan sekolah hanya dengan melihat kekerapan perlakuan pengetua / guru besar, maka ada terdapat perlakuan-perlakuan yang tidak ditunjukkan oleh pengetua / guru besar atau sukar dinilai oleh guru-guru.
- (d) Walaupun terdapat banyak kaedah lain untuk mengumpul maklumat tetapi penyelidikan ini hanya tertumpu kepada pengumpulan data berbentuk deskriptif sahaja. Kaedah pemerhatian, pemeriksaan dokumen dan temuduga yang lebih memberi gambaran sebenar jika dijalankan akan dapat memantapkan lagi hasil kajian.
- (e) Kajian ini juga adalah berbentuk '*Theory Grounded Research*' yang bertujuan untuk mengkaji masalah yang dihadapi. Kajian ini bukan menjurus kepada mencari punca masalah dan cara untuk penyelesaian masalah tersebut.
- (f) Kajian ini dihadkan kepada amalan pengurusan sekolah oleh pengetua / guru besar berdasarkan senarai tugas/tanggungjawab dan peranan (tugas profesional dan pentadbiran) yang telah ditetapkan oleh KPM.

KAJIAN-KAJIAN LEPAS

Maklumat-maklumat tentang masalah yang dihadapi pengetua-pengetua yang baru dilantik sangat kurang kerana tidak banyak kajian yang dijalankan. Hanya terdapat beberapa kajian yang dijalankan ke atas mereka di Amerika Syarikat (Greene 1990; Daresh 1986a; Sussman 1986; Alvy & Coladarc 1985; Garberiana 1980, dalam Parkay & Hall 1995) dan hanya sebilangan kecil maklum balas sahaja yang didapati daripada pengetua baru (Hart 1987, Kelleher 1982). Pada tahun 1987, sepasukan penyelidik dari Universiti Florida, Universiti Utara Colorado dan Universiti Colorado di Denver memulakan satu penyelidikan yang komprehensif ke atas pengetua-pengetua yang baru dilantik seluruh Amerika Syarikat. Pasukan penyelidik ini telah memulakan penyelidikan berpandukan kerja-kerja penyelidikan yang telah dikendalikan oleh Weindling dan Earley (1987) ke atas 188 pengetua di England dan Wales. Penyelidikan ini dikenali sebagai '*Beginning Principal Study*' (BPS) yang bertujuan untuk menjelaskan tentang pengalaman, cabaran-cabaran dan kunci kejayaan pengetua-pengetua pada tahun pertama dilantik. Sejak itu, penyelidik-penyelidik lain di Amerika Syarikat, Great Britain, Kanada dan Australia telah menunjukkan minat untuk mengkaji secara kolaboratif dengan pasukan BPS tentang pengetua yang baru dilantik.

Pada tahun 1988 penyelidikan BPS telah dijalankan melibatkan 113 orang pengetua yang baru dilantik di 16 buah negeri di Amerika Syarikat. Masalah utama yang dikenal pasti di kalangan mereka ialah bidang tugas yang terlalu luas serta memperbaiki saluran komunikasi, masalah mewujudkan imej sekolah yang baik kepada masyarakat, dan masalah yang berkaitan dengan ibu bapa (Parkay & Currie 1995). Dunning (1996) mendapati masalah yang paling serius yang dihadapi oleh guru besar baru di Wales ialah mengurus masa sendiri, menyelia proses pengajaran dan pembelajaran, dan masalah menanggung beban bangunan sekolah.

Di Malaysia, tiada kajian khusus dijalankan terhadap masalah pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Khamis (1990) mendapati bahawa guru besar lebih memberi keutamaan kepada soal-soal pentadbiran dan kurang memberi perhatian kepada peranan profesional mereka. Kajian oleh BPPDP (1992) mendapati tugas yang paling berat dipikul oleh guru besar di bandar ialah merancang kegiatan kokurikulum dan membuat persediaan bagi hari ucapan dan perayaan sekolah. Manakala bagi guru besar di luar bandar pula, tugas yang paling berat ialah merancang kurikulum dan mengurus bangunan dan kawasan sekolah. Roslan (2000), mendapati pengetua kurang ilmu, pengalaman dan kursus tentang pengurusan kewangan. Pengetua telah menyerahkan sepenuhnya tugas pentadbiran kewangan kepada kerani.

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini adalah berbentuk "*Theory Grounded Research*". Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti masalah-masalah amalan pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Di samping itu tahap kefahaman tugas, tahap kemahiran mengurus, kehadiran berkursus, dan kualiti peribadi juga dikaji untuk memantapkan kajian.

4.1 Reka bentuk dan alat kajian

Kajian ini dijalankan secara tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Borang soal selidik set A ditujukan kepada pengetua dan guru besar manakala borang soal selidik set B pula ditujukan kepada guru-guru untuk dijawab. Setiap set borang soal selidik terdiri daripada empat bahagian iaitu (a) profil sekolah, (b) profil diri, (c) tahap kefahaman tugas, tahap kemahiran dan bentuk latihan (untuk dinilai oleh pengetua / guru besar) dan kualiti peribadi (untuk dinilai oleh guru-guru), dan (d) masalah pengurusan sekolah.

4.2 Populasi dan sampel kajian

Kumpulan sasaran pengkaji ialah pengetua dan guru besar yang baru dilantik di negeri Pulau Pinang, dan guru-guru di bawah pengurusan pengetua dan guru besar tersebut. Populasi pengetua dan guru besar terdiri daripada mereka yang dilantik dalam tempoh enam bulan hingga tiga tahun dari tarikh penyelidikan dijalankan (Jun 1998 – November 2000). Saiz sampel pengetua dan guru besar adalah berdasarkan senarai yang dikemukakan oleh Ketua Sektor Pengurusan Sekolah iaitu sebanyak 20 orang pengetua sekolah menengah dan 22 orang guru besar sekolah rendah.

Saiz sampel guru-guru di bawah pengurusan pengetua dan guru besar sekolah berkenaan ialah 30 peratus daripada jumlah guru dari setiap sekolah berkenaan. Jumlah subjek yang ditetapkan adalah sejajar dengan saranan Best dan Kahn (1998: 18). Bilangan sampel bagi guru-guru sekolah menengah yang berjaya dikumpul ialah 264 orang / 85 peratus (daripada 1035 orang) dan guru-guru sekolah rendah ialah 170 orang / 89 peratus (daripada 638 orang).

4.3 Kajian rintis

Analisis statistik terhadap kajian rintis menunjukkan bahawa nilai alpha bagi kesemua dimensi adalah tinggi. Bagi responden guru-guru, nilai alpha berada antara 0.7715 hingga 0.9138. Manakala bagi responden pengetua, nilai alphanya berada antara 0.8818 hingga 0.9571.

4.4 Tatacara penganalisan data

Analisis statistik deskriptif (kekerapan, peratusan, min, dan sisihan piawai) digunakan untuk menjawab soalan kajian (a), (b), (c), (d), (e), dan (f).

Analisis Korelasi Pearson digunakan bagi menentukan hubungan antara ciri-ciri sekolah dan ciri-ciri demografi dengan masalah amalan pengurusan sekolah di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Analisis statistik ini digunakan untuk menjawab soalan kajian (g), (h), (i) dan (j).

DAPATAN KAJIAN

5.1 Latar belakang responden

Berdasarkan Jadual 5.1, kajian ini melibatkan 20 buah (47.6%) sekolah menengah (pengetua) manakala 22 buah (52.4%) daripada sampel adalah sekolah rendah (guru besar). Dari sudut lokasi, didapati 16 buah sekolah (38.1%) terletak di kawasan bandar berbanding 26 buah sekolah lagi (61.9%) terletak di luar bandar. Selain daripada itu didapati 31 buah sekolah (73.8%) merupakan sekolah bantuan penuh kerajaan dan hanya 11 buah sekolah (26.2%) sahaja merupakan sekolah bantuan modal.

Dari segi jantina, jumlah pengetua dan guru besar perempuan adalah separuh daripada pengetua dan guru besar lelaki apabila masing-masing 14 orang (33.3%) dan 28 orang (66.7%). Majoriti pengetua dan guru besar berumur dalam lingkungan 46 hingga 50 tahun (57.1%). Dari segi kelulusan, didapati seramai dua orang (4.8%) berkelulusan Doktor Falsafah, tiga orang (7.1%) Sarjana, 15 orang (35.7%) Ijazah pertama, empat orang (9.5%) Diploma, 10 orang (23.9%) STPM, dan lapan orang (19.0%) berkelulusan SPM. Rata-rata pengetua dan guru besar yang dipilih mempunyai pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 10 hingga 34 tahun sebelum dilantik. Mereka pernah menjadi penolong kanan pentadbiran (73.8%), penolong kanan hal-ehwal murid (11.9%), penolong kanan kokurikulum (2.4%), penyelia petang (2.4%) dan ketua bidang (7.1%).

Jadual 5.1: Latar Belakang Pengetua Dan Guru Besar (n=42)

Pembolehubah		Frekuensi	Peratus
PROFIL SEKOLAH			
Tempat bertugas			
	Sekolah menengah	20	47.6
	Sekolah rendah	22	52.4
Jenis sekolah			
	Bantuan penuh	31	73.8
	Bantuan modal	11	26.2
PROFIL DIRI			
Jantina			
	Lelaki	28	66.7
	Perempuan	14	33.3
Umur			
	< 40 tahun	-	-
	40 – 45 tahun	5	11.9
	46 – 50 tahun	24	57.1
	> 50 tahun	13	31.0
	Purata : 49		
Kelulusan			
	Doktor Falsafah (PhD)	2	4.8
	Sarjana	3	7.1
	Ijazah pertama	15	35.7
	Diploma	4	9.6
	STPM	10	23.8
	SPM	8	19.0
Pengkhususan			
	Sains	11	26.2
	Sastera	29	69.0
	Teknik & Vokasional	2	4.8
	Agama	-	-
Gred jawatan			
	DGA 2	18	42.9
	DGA 3	2	4.8
	DGA 4	10	23.8
	DGA 5	12	28.5
	DGA 6	-	-
Pengalaman bertugas sebagai guru biasa			
	< 10 tahun	2	4.8
	10 – 20 tahun	19	45.2
	21 – 30 tahun	20	47.6
	> 30 tahun	1	2.4
	Purata: 21		
Pengalaman sebagai pengetua / guru besar			
	6 bulan – 1.5 tahun	15	35.7
	1.5 – 3 tahun	27	64.3
Pengalaman pengurusan			
	Penolong kanan I	31	73.8
	PK HEM	5	11.9
	PK Kokurikulum	1	2.4
	Penyelia petang	1	2.4
	Ketua bidang	3	7.1
Sokongan professional			
	Selalu	11	26.2
	Kerap kali	17	40.5
	Kadang-kadang	11	26.2
	Jarang-jarang	2	4.8
	Tidak pernah	1	2.3

5.2 Aspek Tahap Kefahaman Tugas

Berdasarkan dapatan kajian, semua pengetua dan guru besar yang baru dilantik mengakui bahawa tahap kefahaman tugas mengurus sekolah secara umum adalah tinggi. Mereka memahami sebahagian besar tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Pengetua memberikan skor min antara 3.60 hingga 4.56 iaitu menunjukkan kefahaman tugas pada tahap sederhana dan tinggi.

Aspek penilaian dan peperiksaan peringkat sekolah menduduki tempat teratas kefahaman tugas (skor min = 4.46) yang menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar sentiasa memberi tumpuan utama terhadap pencapaian akademik pelajar-pelajar di sekolah mereka. Ini kerana kecemerlangan sekolah selalu dinilai melalui keputusan peperiksaan. Lazimnya kebanyakan ibu bapa hanya mengikuti perkembangan pelajaran anak-anak mereka melalui keputusan peperiksaan yang dijalankan di sekolah.

5.3 Aspek Tahap Kemahiran

Perkembangan terkini dalam bidang pengurusan pendidikan ialah perlunya pengetua dan guru besar memiliki ketrampilan-ketrampilan bagi menghadapi isu-isu pendidikan terutamanya mengurus dan menangani keadaan terintang, krisis dan ekstrim. Kajian ini mendapati bahawa pengetua dan guru besar dapat menguasai kemahiran Bahasa Melayu dengan cemerlang. Penguasaan yang cemerlang dalam Bahasa Melayu menjadi syarat utama kepada pengurus sekolah kerana Bahasa Melayu adalah saluran rasmi komunikasi baik dengan pelajar, guru-guru, ibu bapa, masyarakat, Kementerian Pendidikan, dan jabatan-jabatan kerajaan yang lain. Howell (1981) mendapati 75 peratus daripada masa pengetua dihabiskan untuk tugas-tugas pentadbiran dan perhubungan dengan pelajar. Manakala kajian oleh Paisley dan Audrey (1987) mendapati kebanyakan masa guru besar dihabiskan dengan mewakili sekolah dalam perjumpaan luar, menyebarkan maklumat, berhubung dengan kakitangan serta menyelesaikan krisis. Oleh itu penguasaan dalam Bahasa Melayu sangat penting bagi setiap pengurus untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kajian ini mendapati pengetua dan guru besar masih kurang menguasai bidang teknologi maklumat. Mereka meletakkan aspek ini pada pangkatan terakhir dalam bidang-bidang kemahiran yang disenaraikan. Tanpa kemahiran ini, ledakan dan landaan maklumat yang datang bertalu-talu kini tidak dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh para pengurus sekolah (Ahmad Jaffni 1998). Namun, kajian ini mendapati pengetua dan guru besar menyedari bahawa mereka perlu meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam bidang ini melalui latihan/kursus. Sebanyak 78.3% pengetua dan guru besar menunjukkan minat dan kesediaan untuk mengikuti kursus berkaitan teknologi maklumat yang dianjurkan oleh IAB/JPN.

5.4 Aspek Latihan Yang Pernah Dan Berminat Untuk Hadir

Daripada 42 orang pengetua dan guru besar yang dikaji, 32 daripadanya (76.2%) pernah menghadiri Kursus Pengurusan Sekolah. Manakala selebihnya mengatakan bahawa mereka berminat untuk menghadiri kursus tersebut. Sebilangan besar pengetua dan guru besar yang baru dilantik berminat untuk mengikuti latihan profesional seperti kursus penilaian program pendidikan (85.7%), kursus pembangunan fizikal (83.3%), kursus kemahiran kaunseling (78.6%), kursus etika dan protokol (78.6%), kursus penyelesaian masalah (78.6%), kursus sistem perundangan dan akta pendidikan (76.2%), dan kursus teknologi maklumat (73.8). Dapatan ini selaras dengan dapatan kajian kualitatif yang pernah dijalankan oleh Chan (2000) ke atas lapan pengetua di negeri Johor.

5.5 Aspek Ciri Kualiti Peribadi

Kajian ini mendapati pengetua dan guru besar yang baru dilantik telah menunjukkan kualiti peribadi yang terpuji kepada subordinatnya. Guru-guru sekolah menengah menyenarai lima kualiti peribadi teratas yang dimiliki oleh pengetua mereka ialah sentiasa tenang (min=5.86), berkeyakinan diri (min=5.86),

bersemangat tinggi (min=5.85), bersikap terbuka (min=5.78), dan menyenangkan (5.75). Manakala guru-guru sekolah rendah pula menyatakan kualiti peribadi yang dilihat pada guru besar mereka ialah bersemangat tinggi (min=6.19), penampilan diri yang menarik (min=6.11), mesra (min=6.09), suka membantu (min=6.04), dan bersikap terbuka (min=6.02).

Dapatan ini menunjukkan bahawa kedua-dua pengetua dan guru besar menunjukkan sifat bersemangat tinggi dan bersikap terbuka ketika menjalankan tugas. Dapatan ini selaras dengan hasil kajian Mohammed Sani (2000a) tentang kualiti kepimpinan pemimpin yang dikagumi oleh guru cemerlang di Negeri Sembilan iaitu berfikiran terbuka. Ini menunjukkan pengetua dan guru besar mudah diajak berbincang serta mengamalkan komunikasi yang luas dan terbuka dengan subordinat.

5.6 Tahap Masalah Amalan Pengurusan Sekolah Pengetua Yang Baru Dilantik

Perbincangan mengenai tahap masalah amalan pengurusan sekolah pengetua dan guru besar yang baru dilantik akan diuraikan berdasarkan dimensi pengurusan PODC; dimensi pengurusan berdasarkan tanggungjawab dan peranan; dan perincian aspek merancang, mengelola, memimpin dan mengawal di kalangan guru-guru sekolah menengah dan pengetua berkenaan, dan guru-guru sekolah rendah dan guru besar berkenaan. Hubungan antara ciri sekolah dan ciri demografi pengetua dan guru besar yang baru dilantik dengan masalah amalan pengurusan sekolah juga akan dibincangkan.

5.6.1 Tahap Masalah Amalan Pengurusan PODC Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik

Berdasarkan Jadual 5.2, masalah utama di kalangan pengetua menurut persepsi guru-guru sekolah menengah ialah aspek merancang (min=2.33), diikuti dengan mengelola (min=2.31), mengawal (min=2.29) dan memimpin (min=2.09). Pengetua juga sependapat dengan guru-guru mengatakan bahawa masalah utama pengurusan mereka ialah merancang (min=1.82) dan yang paling tidak bermasalah ialah aspek memimpin (min=1.65).

Sementara itu, masalah utama amalan pengurusan PODC guru besar yang baru dilantik menurut persepsi guru-guru sekolah rendah ialah mengawal (min=1.99). Manakala aspek yang kurang bermasalah pula ialah memimpin (min=1.73). Guru besar pula mengakui mereka menghadapi masalah dalam aspek merancang (min=2.12), manakala aspek yang kurang bermasalah ialah aspek memimpin (min=1.82).

Dapatan kajian menunjukkan pengetua dan guru besar yang baru dilantik kurang memberi penekanan kepada aspek merancang. Dapatan ini adalah selaras dengan kajian yang dijalankan oleh 'National Association Of Elementary School Principals' (Daresh & Male 2000) yang mendapati pengetua meletakkan keutamaan terendah kepada aspek perancangan. Kajian ini menyokong dapatan Mohammed Sani (1992) yang mendapati semua kurikulum yang dianjurkan oleh institusi-institusi latihan tidak berdasarkan analisis keperluan guru.

Kajian ini mendapati kekuatan pengetua dan guru besar ialah pada aspek memimpin subordinatnya. Pengetua dan guru besar kurang menghadapi masalah dalam membimbing, mendorong dan memberi arahan kepada guru-guru dan pelajar. Ini kerana jawatan pengetua dan guru besar merupakan jawatan kenaikan pangkat (DGA 2 bagi pengetua, dan DGA 4 & DGA 5 bagi guru besar) dan dengan sendirinya pengetua dan guru besar dianugerahkan dengan kuasa kedudukan, kuasa sah dan diperkukuhkan lagi dengan kuasa peribadi. Ini selaras dengan kajian ke atas kualiti peribadi pengetua dan guru besar yang mana guru-guru melihat pengetua sering memberi bimbingan dan tunjuk ajar kepada mereka.

Secara keseluruhannya masalah amalan pengurusan PODC di kalangan pengetua dan guru besar yang baru dilantik berada pada tahap rendah.

JADUAL 5.2 :
Tahap Masalah Amalan Pengurusan PODC Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik

Prinsip Pengurusan	Guru Sek.Men. n=264 (Guru Sek. Ren. n=170)			Pengetua n=20 (Guru Besar n=22)		
	Min	S.P.	Pkt.	Min	S.P.	Pkt.
Merancang (P)	2.33 (1.97)	0.71 (0.73)	1 (2)	1.82 (2.12)	0.69 (1.04)	1 (1)
Mengelola (O)	2.31 (1.91)	0.77 (0.67)	3 (3)	1.69 (2.00)	0.69 (1.01)	3 (2)
Memimpin (D)	2.09 (1.73)	0.68 (0.61)	4 (4)	1.65 (1.82)	0.73 (1.02)	4 (4)
Mengawal (C)	2.29 (1.99)	0.75 (0.81)	2 (1)	1.71 (1.96)	0.68 (1.04)	2 (3)

S.P. - Sisihan piawai

Pkt. - Pangkatan

Min, sisihan piawai dan pangkatan bagi guru sekolah rendah dan guru besar ditunjukkan dalam kurungan ()

5.6.2 Tahap Masalah Pengurusan Tanggungjawab Dan Peranan Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik

Meninjau masalah pengurusan aspek tanggungjawab dan peranan pengetua dan guru besar, didapati masalah utama dalam pengurusan dimensi tanggungjawab dan peranan menurut persepsi guru-guru sekolah menengah dan guru-guru sekolah rendah ialah masalah mengurus perkembangan staf (min = 2.47 dan 2.05). Dapatan kajian ini tidak selaras dengan dapatan Mohd. Radzi (1995) yang mendapati bahawa pengetua-pengetua di negeri Perak amat memahami tugas memberikan latihan profesional kepada guru-guru. Bagaimanapun hasil kajian ini selaras dengan kajian yang pernah dijalankan oleh '*National Association Of Elementary School Principals*' (Daresh & Male 2000) yang mendapati bahawa keutamaan pengetua yang paling rendah ialah menganjurkan program perkembangan staf.

Manakala masalah utama menurut persepsi pengetua dan guru besar sendiri ialah mengurus hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti (min = 1.84 dan 2.04). Dapatan ini tidak selaras dengan dapatan '*National Association Of Elementary School Principals*' (Daresh & Male 2000) iaitu 90% pengetua sekolah gred K-8 melaporkan mereka mempunyai hubungan yang baik dengan komuniti dan mendapat sokongan padu daripada ibu bapa. Dapatan ini juga tidak selaras dengan hasrat Menteri Pendidikan supaya pengetua dan guru besar memiliki kemahiran diplomasi agar boleh meraih sokongan dan menggalakkan penglibatan ibu bapa serta komuniti setempat dalam meningkatkan kualiti pendidikan (Mohd. Najib 1998).

Sementara itu, amalan pengurusan dimensi tanggungjawab dan peranan pengetua dan guru besar yang paling tidak bermasalah menurut persepsi guru-guru ialah mengurus pejabat, fizikal dan kewangan (min = 2.05 dan 1.71). Dapatan ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh BPPDP (1987) iaitu pengetua banyak menghabiskan masa membuat rondaan atau menyelia kerja-kerja kakitangan bukan guru dan membuat urusan pentadbiran.

Manakala pengetua sendiri menyatakan bahawa aspek pengurusan disiplin dan kebajikan pelajar merupakan aspek pengurusan profesional yang paling kurang bermasalah. Dapatan ini menyokong kajian yang dijalankan oleh Alias (1999) yang mana guru disiplin mendapati pengetua amat tegas menguatkuasakan peraturan berkaitan dengan disiplin pelajar dan tidak akan bertolak ansur dalam soal disiplin ini. Ini bersesuaian dengan pandangan Rogers (1984) iaitu pengetua yang tegas dengan peraturan disiplin, komitmen yang tidak berbelah bagi dan menunjukkan model yang baik kepada pelajar dan guru-guru sangat berkesan mengatasi masalah disiplin pelajar.

Secara keseluruhannya tahap masalah amalan pengurusan dimensi tanggungjawab dan peranan pengetua dan guru besar yang baru dilantik adalah rendah.

JADUAL 5.3:
Tahap Masalah Amalan Pengurusan Dimensi Tanggungjawab Dan Peranan
Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik

Dimensi Tanggungjawab Dan Peranan	Guru Sek. Men. n=264 (Guru Sek. Ren. n=170)			Pengetua n=20 (Guru Besar n=22)		
	Min	S.P.	Pkt.	Min	S.P.	Pkt.
Kurikulum	2.30 (1.93)	0.69 (0.73)	4 (4)	1.76 (2.02)	0.80 (1.03)	4 (3)
Kokurikulum	2.21 (1.87)	0.69 (0.79)	5 (6)	1.84 (1.95)	0.73 (1.01)	2 (6)
Perkembangan staf	2.47 (2.05)	0.78 (0.71)	1 (1)	1.77 (2.03)	0.67 (1.04)	3 (2)
Penyeliaan dan penilaian	2.32 (2.01)	0.80 (0.79)	3 (2)	1.64 (1.79)	0.76 (0.99)	6 (7)
Disiplin dan kebajikan pelajar	2.19 (1.88)	0.82 (0.82)	6 (5)	1.58 (2.00)	0.72 (1.08)	7 (4)
Hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti	2.43 (1.96)	0.76 (0.67)	2 (3)	1.84 (2.04)	0.68 (1.01)	1 (1)
Pengurusan pejabat, fizikal dan kewangan	2.05 (1.71)	0.72 (0.67)	7 (7)	1.65 (1.97)	0.68 (1.01)	5 (5)

S.P. - Sisihan piawai
Pkt. - Pangkatan
Min, sisihan piawai dan pangkatan bagi guru sekolah rendah dan guru besar ditunjukkan dalam kurungan ()

5.6.3 Tahap Masalah Amalan Pengurusan Sekolah Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik Dalam Aspek Merancang

Setiap program atau tindakan yang hendak dilaksanakan di sekolah perlu melalui proses perancangan. Dalam aspek merancang, guru-guru sekolah menengah dan guru-guru sekolah rendah mendapati pengetua dan guru besar mereka menghadapi masalah dalam merancang program untuk membolehkan guru-guru

memerhati pengajaran rakan di sekolah sendiri atau di sekolah lain (min=3.32 dan 3.05). Tugas dan tanggungjawab menyelia pengajaran guru terletak di bahu pengetua / guru besar. Pada kebiasaannya pengetua / guru besar akan bekerjasama dengan penolong-penolong kanan dan guru-guru kanan untuk mencerap guru. Di pihak guru-guru, penyeliaan pengajaran mereka oleh pihak pentadbir sekolah tidak begitu disenangi kerana kehadiran penyelia sendiri dalam bilik darjah adalah satu gangguan kepada proses pengajaran dan pembelajaran (Ramaiah 1995). Dapatan Sharifah dan Azizah (1988), dan Dempster dan Mahony (1998) menunjukkan guru-guru tidak setuju / suka pengajaran mereka diselia oleh pengetua. Sedangkan penyeliaan melalui rakan sejawat adalah lebih memberi manfaat kepada mereka dan merupakan satu ciri profesionalisme perguruan yang seharusnya diberi perhatian.

Berbanding dengan persepsi guru-guru, pengetua dan guru besar merasakan bahawa merancang untuk mengadakan kemudahan sukan dan rekreasi yang cukup untuk pelajar beriadah (min=2.30 dan 2.50) merupakan masalah utama aspek merancang mereka. Kajian ini menyokong dapatan Alias (1999) bahawa peranan pengetua dalam aspek ini berada pada tahap yang kurang memuaskan.

Sementara kekuatan pengetua yang ketara dalam aspek merancang menurut persepsi guru-guru ialah membuat permintaan kepada JPN mengenai kerja-kerja menyenggara dan memperbaiki fizikal sekolah (min=1.87). Bagi guru besar pula, masalah yang paling kurang dihadapi dalam aspek merancang ialah membuat perancangan untuk membelanjakan setiap peruntukan yang diterima untuk mengurus (min=1.61).

Secara keseluruhannya tahap masalah pengurusan dalam aspek merancang bagi pengetua dan guru besar yang baru dilantik adalah sederhana dan rendah.

5.6.4 Tahap Masalah Amalan Pengurusan Sekolah Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik Dalam Aspek Mengelola

Masalah utama yang dihadapi pengetua dalam aspek mengelola menurut persepsi guru-guru berdasarkan kekerapan perlakuan yang ditunjukkan oleh pengetua ialah mengadakan program pembangunan pengajaran untuk guru menerusi pelaksanaan sistem mentor, penilaian dan maklum balas rakan sebaya atau lawatan ke bilik darjah (min=2.62). Dapatan ini memberi gambaran bahawa penyeliaan yang dijalankan ke atas proses pengajaran dan pembelajaran tidak menepati matlamat penyeliaan itu sendiri iaitu untuk mendorong, menyelaraskan dan membimbing guru-guru demi memperbaiki dan memajukan lagi mutu pengajaran dan meningkatkan profesionalisme guru-guru. Dapatan kajian ini menyokong kajian Ahmad Tajuddin (1988) yang mendapati penyeliaan pengetua ke atas pengajaran guru tidak sampai ke tahap yang boleh membantu guru-guru meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Mutu penyeliaan pengetua berada di tahap rendah dan pengetua gagal menjadi pakar rujuk di sekolah mereka.

Manakala bagi pengetua pula, tahap kesukaran tinggi yang dialami dalam aspek mengelola ialah memastikan semua pelajar terlibat dalam pasukan beruniform, persatuan akademik, dan kelab/persatuan (Min=2.30). Masalah ini timbul kerana enrolmen pelajar sekolah menengah terutama sekolah-sekolah gred A adalah besar. Sering kali pengetua lebih menumpukan perhatian kepada aspek kurikulum berbanding dengan kokurikulum. Dapatan ini menyokong kajian Alias (1999) yang mendapati bahawa pengetua kurang menekankan kegiatan kokurikulum, serta kurang mengambil berat kehadiran pelajar dalam aktiviti kokurikulum.

Sementara kekuatan pengetua yang ketara dalam aspek mengelola menurut persepsi guru-guru dan pendapat pengetua sendiri ialah menerangkan kepada pelajar peraturan sekolah dan memastikan pelajar akur terhadapnya (min=1.98 dan 1.45). Hasil kajian ini menyokong dapatan kajian Alias (1999) iaitu penglibatan pengetua dalam mempertingkatkan disiplin pelajar melalui penguatkuasaan peraturan sekolah adalah amat memuaskan.

Masalah utama guru besar yang ketara dalam aspek mengelola mengikut pangkatan menurut persepsi guru sekolah rendah ialah mengorientasi guru baru ke dalam budaya sekolah secara terancang (min = 2.25). Manakala menurut persepsi guru besar, masalah aspek mengelola yang ketara ialah mengatur supaya bahan dan peralatan pembelajaran yang tersedia digunakan dengan berkesan (min = 2.32). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar kurang memberi perhatian kepada penggunaan bahan bantu mengajar dalam proses pengajaran dan pembelajaran di kalangan guru-gurunya.

Sementara kekuatan guru besar yang ketara dalam aspek mengelola menurut persepsi guru-guru ialah mengelola program pembangunan pembelajaran seperti khidmat bimbingan, kerja rumah, kelas tambahan atau khidmat klinikal dari semasa ke semasa (min=1.58). Manakala guru besar sendiri mendapati mereka kurang menghadapi masalah dalam menyelia proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah (min=1.55).

5.6.5 Tahap Masalah Amalan Pengurusan Sekolah Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik Dalam Aspek Memimpin

Masalah utama dalam aspek memimpin di kalangan pengetua menurut persepsi guru-guru sekolah menengah ialah melawat sendiri atau menghantar wakil melawat pelajar atau keluarga yang ditimpa kemalangan atau bencana (min=2.46). Keadaan ini menunjukkan pengetua-pengetua kurang memberi perhatian terhadap hubungan mereka dengan ibu bapa sedangkan kajian di Scotland dan England oleh Moos, Mahony dan Reeves (1998) mendapati bahawa pengetua mereka sering menunjukkan sifat empati kepada pelajar atau keluarga yang ditimpa kemalangan.

Pengetua dan guru besar berpendapat, masalah utama mereka dalam memimpin ialah mendorong guru-guru dan pelajar mengambil bahagian dalam projek komuniti secara aktif (min=1.95 dan 2.18). Dapatan ini adalah selaras dengan pandangan guru-guru sekolah rendah sendiri yang meletakkan masalah ini sebagai masalah utama guru besar mereka (min=2.02). Hal ini menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar tidak menunjukkan contoh yang terbaik dalam menjalin hubungan mereka dengan komuniti. Pengetua dan guru besar kurang mahir untuk berdiplomasi dan menggunakan daya pemujuk bagi membolehkannya meraih sokongan dan penglibatan warga sekolah dalam projek komuniti. Ini menunjukkan pengetua terlalu banyak bergantung kepada kuasa sah dan kuasa pangkat (kedudukan) untuk memastikan guru-guru menjalankan tanggungjawab mereka di sekolah sedangkan penglibatan guru-guru dan pelajar dalam aktiviti luar sukar dipengaruhi pengetua.

Sementara kekuatan pengetua dan guru besar yang ketara dalam aspek memimpin menurut persepsi guru-guru sekolah menengah dan guru-guru sekolah rendah ialah memastikan guru dan pelajar memberi perhatian kepada aspek kebersihan bilik darjah dan kawasan sekolah (min=1.70 dan 1.31). Ini selaras dengan peraturan dan arahan yang terkandung dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 5/1976 Pindaan 1990 yang mengkehendaki pengetua supaya bertanggungjawab memastikan keadaan bangunan, padang, tandas, bilik-bilik khas, kantin sentiasa berada dalam keadaan baik dan terkawal. Bilik darjah dan kawasan sekolah yang bersih dan ceria dapat mewujudkan suasana yang kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran. Di samping itu ianya juga dapat meningkatkan disiplin pelajar.

5.6.6 Tahap Masalah Amalan Pengurusan Sekolah Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik Dalam Aspek Mengawal

Masalah utama pengetua menurut persepsi guru-guru dalam aspek mengawal ialah tidak mahir atau gagal mengesan punca ketidakpuasan di kalangan guru dan staf sokongan (min=2.63). Ini menunjukkan bahawa pengetua kurang memberi perhatian kepada keselesaan dan kebajikan guru-guru dan staf sokongan. Keadaan ini berlaku kerana pengetua kurang kemahiran dalam membuat penyelidikan terhadap masalah yang timbul, dan majoriti pengetua tidak mempunyai kemahiran dalam bidang kaunseling dan penyelesaian masalah. Sebanyak 73.8% pengetua dan guru besar yang dikaji menyatakan mereka tidak pernah mengikuti kursus kaunseling dan kursus kemahiran penyelesaian masalah. Dapatan ini menyokong

kajian Sh. Zaharah (1997) iaitu antara kursus yang menjadi pilihan utama pengetua ialah menyelesaikan konflik dan kaunseling.

Bagi guru besar pula, aspek mengawal yang menjadi masalah utama mereka ialah mengagakkan ibu bapa hadir ke sekolah untuk mengikuti kemajuan pembelajaran anak-anak mereka (min=1.95). Guru-guru meletakkan masalah ini sebagai masalah kedua pengetua mereka (min=2.53). Masalah ini mungkin disebabkan kebanyakan ibu bapa sibuk bekerja dan melepaskan tanggungjawab mendidik anak-anak kepada sekolah.

Sementara kekuatan pengetua yang ketara dalam aspek mengawal menurut persepsi guru-guru ialah mendiagnosis keputusan ujian/peperiksaan guru untuk menentukan kekuatan kelemahan pelajar (min=2.09). Dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua mementingkan perkembangan akademik pelajar berdasarkan analisa keputusan pelajar. Seterusnya hasil analisis itu akan dibawa ke mesyuarat kurikulum dan mesyuarat panitia untuk diambil tindakan susulan.

Bagi guru besar pula, masalah utama dalam aspek mengawal yang dikemukakan oleh guru-guru sekolah rendah ialah mengambil tindakan tegas ke atas anggota staf yang berulang kali melanggar peraturan (min=2.46). Guru besar juga mengatakan bahawa masalah ini merupakan masalah utama mereka (min=2.33). Ini menunjukkan bahawa guru besar lebih menunjukkan corak kepimpinan yang tidak tegas terhadap subordinatnya. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Rahimah (1983) yang mendapati kebanyakan guru besar di Wilayah Persekutuan menunjukkan corak kepimpinan yang tidak tegas.

Sementara kekuatan guru besar yang ketara dalam aspek mengawal menurut persepsi guru-guru ialah mengambil langkah untuk menjaga keselamatan dan harta benda sekolah (min=1.45). Dapatan ini selaras dengan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 5/1976 Pindaan 1990 iaitu pengetua / guru besar bertanggungjawab memastikan keadaan bangunan, padang, tandas, bilik-bilik khas, kantin sentiasa berada dalam keadaan baik dan terkawal. Guru besar perlu mengambil langkah keselamatan bagi mengawal kegiatan merosakkan harta benda sekolah.

5.7 Hubungan Antara Ciri Sekolah Dengan Masalah Amalan Pengurusan Sekolah Di kalangan Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik

Korelasi antara ciri sekolah seperti lokasi sekolah, gred sekolah, jenis sekolah, jumlah kakitangan, kekurangan bilik darjah, dan bilik-bilik khas dengan masalah amalan pengurusan sekolah berdasarkan prinsip pengurusan PODC dan dimensi pengurusan tanggungjawab dan peranan di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan.

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa faktor sekolah tidak mempunyai kaitan dengan masalah pengurusan yang dihadapi di kalangan pengetua-pengetua yang baru dilantik. Tidak terdapat perbezaan hubungan masalah dalam pengurusan sekolah antara sekolah bandar dengan sekolah luar bandar, antara sekolah bersaiz kecil dengan yang bersaiz besar, antara kakitangan yang sedikit dengan yang ramai, dan antara bilik darjah dan bilik-bilik khas yang mencukupi dengan yang tidak mencukupi. Keadaan ini mungkin disebabkan masalah-masalah yang dihadapi pengetua-pengetua adalah hampir sama kerana kajian ini hanya memberi tumpuan kepada aspek pengurusan rutin sekolah yang seharusnya dijalankan oleh semua pengurus sekolah.

Manakala bagi sekolah rendah (guru besar) pula, didapati terdapat hubungan yang signifikan antara jenis sekolah dengan masalah pengurusan dalam aspek merancang, mengelola dan mengawal (POC). Hubungan tersebut ditunjukkan dalam Jadual 5.4. Ini menunjukkan bahawa guru besar sekolah bantuan modal menghadapi masalah dalam aspek merancang, mengelola, dan mengawal yang lebih tinggi berbanding dengan guru besar di sekolah-sekolah bantuan penuh kerajaan.

JADUAL 5.4 :
Hubungan Antara Ciri Sekolah Dengan Dimensi
Pengurusan PODC Guru Besar Yang Baru Dilantik

Ciri Sekolah	Dimensi PODC		
	Merancang	Mengelola	Mengawal
Jenis sekolah	$r = 0.47^*$ $p = 0.02$	$r = 0.49^*$ $p = 0.01$	$r = 0.44^*$ $p = 0.04$

*Signifikan pada paras $p < 0.05$

Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan ialah antara jenis sekolah dengan aspek mengurus kurikulum, kokurikulum, penyeliaan dan penilaian, disiplin dan kebajikan pelajar, dan mengurus pejabat, fizikal dan kewangan. Hubungan tersebut adalah seperti Jadual 5.5. Ini menunjukkan bahawa guru besar sekolah bantuan modal menghadapi masalah yang lebih tinggi dalam mengurus kurikulum, kokurikulum, penyeliaan dan penilaian, disiplin dan kebajikan pelajar, dan mengurus pejabat, fizikal dan kewangan berbanding dengan guru besar di sekolah-sekolah kerajaan.

JADUAL 5.5 :
Hubungan Antara Jenis Sekolah Dengan Pengurusan Dimensi
Tanggungjawab Dan Peranan Guru Besar Yang Baru Dilantik

Dimensi Tanggungjawab Dan Peranan	Jenis Sekolah
Kurikulum	$r = 0.45^*$ $p = 0.02$
Kokurikulum	$r = 0.45^*$ $p = 0.02$
Penyeliaan dan penilaian	$r = 0.48^*$ $p = 0.02$
Disiplin dan kebajikan pelajar	$r = 0.44^*$ $p = 0.03$
Pengurusan pejabat, fizikal dan kewangan	$r = 0.48^*$ $p = 0.02$

*Signifikan pada paras $p < 0.05$

Walaupun sekolah-sekolah bantuan modal mendapat peruntukan perkapita (belanja mengurus) yang sama seperti sekolah-sekolah kerajaan, namun sekolah-sekolah tersebut tidak mendapat peruntukan tambahan yang lain seperti perabot dan mengurus fizikal. Kebanyakan sekolah-sekolah bantuan modal terutama di luar bandar berkeadaan daif. Ketiadaan padang permainan, dewan, keadaan bangunan sekolah yang lama, keadaan bilik darjah yang kurang sempurna, bilangan kerusi meja yang tidak mencukupi, dan berkongsi kawasan antara sekolah rendah dan sekolah menengah menyebabkan keadaan ini tidak kondusif untuk pelajar-pelajar dan guru-guru. Untuk menceria dan memulih imej terutama imej fizikal sekolah, maka guru besar di sekolah-sekolah berkenaan perlu mengambil inisiatif yang lebih daripada rakan mereka di sekolah bantuan kerajaan dari segi menambah sumber kewangan sekolah untuk menampung segala kekurangan. Sokongan dan lawatan daripada pegawai-pegawai JPN ke sekolah-sekolah bantuan modal amat terhad dan seolah-olah tidak diberi perhatian langsung. Situasi begini sudah tentu menjejaskan prestasi guru besar dalam merancang, mengelola dan mengawal sekolahnya.

5.8 Hubungan Antara Ciri Demografi Pengetua Dan Guru Besar Yang Baru Dilantik Dengan Masalah Amalan Pengurusan Sekolah

Korelasi antara ciri demografi seperti jantina, umur, pengkhususan, gred jawatan, pengalaman mengajar, pengalaman mengurus, dan sokongan profesional dengan masalah amalan pengurusan sekolah berdasarkan prinsip pengurusan PODC di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Tetapi terdapat hubungan yang signifikan antara aspek kelulusan akademik dengan aspek pengurusan kawalan (C). Hubungan tersebut ditunjukkan dalam Jadual 5.6. Ini menunjukkan bahawa apabila kelulusan akademik pengetua meningkat maka kurangnya masalah pengurusan sekolah dalam aspek mengawal.

JADUAL 5.6 :
Hubungan Antara Ciri Demografi Pengetua Yang Baru Dilantik Dengan Dimensi Pengurusan PODC

Ciri Demografi	Dimensi PODC
	Mengawal
Kelulusan	$r = -0.50^*$ $p = 0.02$

*Signifikan pada paras $p < 0.05$

Korelasi antara ciri demografi seperti jantina, umur, pengkhususan, gred jawatan, pengalaman mengajar, pengalaman mengurus, dan sokongan profesional dengan masalah amalan pengurusan sekolah berdasarkan prinsip pengurusan tanggungjawab dan peranan di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Tetapi terdapat hubungan yang signifikan dalam aspek kelulusan akademik dengan aspek pengurusan penyeliaan dan penilaian serta pengurusan masalah disiplin dan kebajikan pelajar. Hubungan tersebut ditunjukkan dalam Jadual 5.7. Ini menunjukkan bahawa apabila kelulusan akademik pengetua meningkat maka masalah pengurusan penyeliaan dan penilaian serta masalah pengurusan disiplin dan kebajikan pelajar akan menurun.

JADUAL 5.7 :
Hubungan Antara Ciri Demografi Pengetua Yang Baru Dilantik Dengan Dimensi Pengurusan Tanggungjawab Dan Peranan

Dimensi Tanggungjawab Dan Peranan	Kelulusan
Penyeliaan dan penilaian	$r = -0.68^*$ $p = 0.03$
Disiplin dan kebajikan pelajar	$r = -0.46^*$ $p = 0.04$

*Signifikan pada paras $p < 0.05$

Analisis kajian menunjukkan bahawa pengetua yang mempunyai pendidikan dan ilmu yang tinggi dapat berfikir dan bertindak secara lebih matang daripada rakan mereka yang mempunyai kelulusan akademik yang lebih rendah. Dapatan ini selari dengan hasil temu bual dengan seorang pengetua di England (Reeves, Moos & Forrest 1998). Pengetua tersebut telah menyambung pelajarannya di peringkat sarjana dalam bidang psikologi pendidikan. Beliau menyatakan bahawa teori-teori pendidikan yang dipelajarinya telah menjadi sumber inspirasi serta membolehkannya menyoal kembali

banyak tindakan/perkara yang dilakukannya sebelum ini. Beberapa orang pengetua lagi yang ditemu bual berpendapat bahawa menyambungkan pelajaran di peringkat pengajian yang lebih tinggi telah memberi kesan yang signifikan kepada mereka.

Kajian ini mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara ciri demografi guru besar dengan masalah amalan pengurusan sekolah berdasarkan prinsip pengurusan PODC dan amalan pengurusan dimensi tanggungjawab dan peranan.

Dapatan ini menjelaskan bahawa masalah-masalah pengurusan sekolah yang dikaji tiada hubungan atau tidak dipengaruhi oleh ciri-ciri demografi guru besar.

5.9 Kesimpulan dapatan kajian

- (a) Kekuatan min tahap kefahaman tugas umum pengetua dan guru besar yang baru dilantik adalah sederhana dan tinggi iaitu antara 3.60 hingga 4.56 (pengetua) dan 3.59 hingga 4.45 (guru besar). Dari sini dapat dibuat kesimpulan bahawa secara umumnya pengetua dan guru besar sedar dan memahami tugas mengurus sekolah seperti mana yang ditetapkan oleh KPM. Tahap kefahaman yang tinggi ini boleh dikaitkan dengan pengalaman mereka sebelum dilantik menjadi pengetua dan guru besar. Seramai 35 daripada 42 orang pengetua dan guru besar yang dikaji telah berpengalaman sebagai penolong kanan pentadbiran. Pengalaman mengurus tersebut amat membantu mereka memahami tugas dengan baik. Lagi pun semua pengetua dan guru besar terdiri daripada mereka yang telah '*senior*' dalam bidang pendidikan. Mereka telah berpengalaman mengajar selama lebih daripada 20 tahun sebelum dilantik ke jawatan tersebut. Ada di antara mereka yang pernah berkhidmat di PPD dan JPN. Rata-rata umur ketika dilantik ke jawatan pengetua dan guru besar ialah 45 tahun ke atas.
 - (b) Kekuatan min bagi tahap kemahiran/ketrampilan untuk mengurus sekolah di kalangan pengetua dan guru besar kebanyakannya berada pada tahap sederhana dan tinggi iaitu antara 3.00 hingga 4.47 (pengetua) dan 3.27 hingga 4.36 (guru besar). Pengetua dan guru besar yang baru dilantik dapat menguasai kemahiran Bahasa Melayu dengan begitu baik. Dengan itu pengetua dan guru besar yang baru dilantik tidak menghadapi masalah dalam mengurus soal-soal surat menyurat, menyediakan laporan, berkomunikasi dengan guru-guru, pelajar, ibu bapa dan pihak atasan seperti PPD, JPN, dan KPM. Namun beberapa aspek yang berkait dengan kemahiran profesional pengetua dan guru besar harus dipertingkatkan. Dapatan kajian mendapati kemahiran pengetua dan guru besar dalam menguasai teknologi maklumat, menjalankan penyelidikan dan kemahiran mentoran hanya berada pada tahap sederhana dan perlu dipertingkatkan. Ketiga-tiga kemahiran ini amat perlu dikuasai pengetua dan guru besar agar segala perancangan, keputusan dan tindakan yang diambil menampakkan keprofesionalime mereka. Pengetua dan guru besar seharusnya berkebolehan untuk menyiasat, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dengan tepat melalui penyelidikan. Seterusnya mereka harus mampu bertindak sebagai mentor yang dapat membimbing, menasihati, mendorong dan menyokong tindakan anggota staf ke arah pendidikan dan perkhidmatan yang berkualiti dan berkesan.
- Oleh itu pengetua-pengetua dan guru besar perlu sentiasa menambah dan mengemaskini pengetahuan dan ketrampilan kerana keperluan mereka akan berubah apabila masa berubah. Menurut Mohammed Sani (2001) kebolehan profesional dan kepakaran pengetua sekolah adalah perlu untuk mendapatkan kredibiliti dan mempengaruhi orang lain; menyebarkan segala dapatan penyelidikan dan kenaziran dan memastikan ianya digunakan; dan mengaplikasikan segala amalan yang baik di sekolah. Dengan ini guru-guru akan lebih menghormati ketua mereka dan seterusnya dapat menjadi '*role model*' terbaik kepada subordinatnya.
- (c) Walaupun tahap kefahaman dan tahap kemahiran/ketrampilan pengetua dan guru besar yang baru dilantik tinggi, namun mereka perlu terus diberi latihan demi memantapkan pengurusan mereka. Kajian ini mendapati pengetua dan guru besar yang baru dilantik telah pernah menghadiri

kursus-kursus pengurusan sekolah yang dianjurkan oleh IAB. Majoriti daripada mereka telah menghadiri kursus pengurusan sekolah sebelum menjawat jawatan pengetua dan guru besar. Namun mereka telah menunjukkan minat yang tinggi untuk mengikuti latihan demi melicinkan pengurusan mereka. Antara kursus yang paling diminati ialah kursus penilaian program pendidikan, kursus pembangunan fizikal, kursus kemahiran kaunseling, kursus etika dan protokol, kursus penyelesaian masalah, kursus sistem perundangan dan akta pendidikan, dan kursus teknologi maklumat.

- (d) Pengetua dan guru besar yang baru dilantik telah mempamerkan kualiti peribadi yang positif. Antara empat kualiti peribadi yang teratas yang sering ditunjukkan oleh pengetua dan guru besar ialah bersemangat tinggi, berkeyakinan diri, bersikap terbuka dan tenang. Dapatan ini menunjukkan kualiti peribadi yang dipamerkan oleh pengetua kepada guru-guru sekolah menengah dan yang dipamerkan oleh guru besar kepada guru-guru sekolah rendah adalah sama. Di samping itu Pengetua dan guru besar perlu mempunyai perwatakan sebagai pemimpin yang unggul dengan memiliki dan menunjukkan atribut-atribut seperti impak peribadi dan kehadiran, bersemangat waja, dapat menyesuaikan diri dengan keadaan-keadaan yang berubah dan dengan idea-idea baru, bertenaga dan sanggup berkorban, mempunyai keyakinan diri, bertanggungjawab, bersemangat, berkebolehan intelektual, integriti, kredibiliti, dan komitmen yang tinggi (Mohammed Sani 2001).
- (e) Kajian ini mendapati pengetua dan guru besar yang baru dilantik menghadapi masalah dalam aspek merancang. Dalam aspek merancang, masalah yang paling ketara dikesan oleh kesemua responden ialah mengadakan program untuk membolehkan guru-guru memerhati pengajaran rakan di sekolah sendiri atau di sekolah lain. Program sebegini penting kerana faktor pendidikan itu sendiri mengalami pelbagai perubahan. Kaedah pengajaran dan pembelajaran yang terkini, teknik-teknik pengajaran, inovasi dan penggunaan komputer dalam pendidikan, penggunaan alat bantu mengajar adalah contoh-contoh perubahan yang signifikan yang berlaku dalam pendidikan yang seharusnya boleh dikongsi bersama (Mohammed Sani 2000a). Melalui program sebegini guru-guru dapat berkongsi pengetahuan/pengalaman serta menguasai kemahiran yang diperlukan untuk pengajaran yang berkesan dan berkualiti. Seterusnya menjadikan mereka guru yang profesional. Oleh itu pengetua dan guru besar seharusnya menyemak dan menilai kembali peranan mereka untuk mempertingkatkan kualiti guru dengan cara menganjurkan aktiviti perkembangan staf di sekolah. Perkembangan staf bukan sahaja dapat memperkembangkan individu, malah untuk perkembangan kumpulan, dan perkembangan sekolah (Yin 1996). Ini bermakna proses perkembangan staf seharusnya menjadi sistem yang menggalakkan perkembangan yang berterusan demi mempertingkatkan diri staf dan membina daya tahan diri dan keinginan untuk maju sendiri.
- (f) Selain daripada masalah mengurus perkembangan staf, kajian ini juga mendapati bahawa pengetua dan guru besar menghadapi masalah dalam menjalin hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti. Masalah ini perlu diberi perhatian oleh para pengurus sekolah kerana sebaik sahaja mereka dilantik menjadi pengetua / guru besar bererti tanggungjawab dan peranan yang harus dimainkan juga adalah dalam ruang lingkup yang lebih besar. Di satu pihak mereka perlu mampu mengurus sumber-sumber dalam sekolah dan di satu pihak yang lain mereka juga perlu mengurus hubungan dengan ibu bapa, masyarakat, pengawai-pegawai atasan, pihak swasta, dan ahli-ahli politik. Oleh itu pengurus sekolah harus mempunyai '*rapport*' yang baik dengan semua golongan ini. '*Rapport*' yang baik dengan masyarakat sekeliling dapat dimanfaatkan demi memaju dan meningkatkan disiplin pelajar.
- (g) Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara faktor kelulusan akademik pengetua dengan masalah pengurusan penyeliaan dan penilaian, dan pengurusan disiplin dan kebijakan pelajar. Kekuatan hubungan antara faktor kelulusan pengetua dengan masalah pengurusan penyeliaan dan penilaian adalah tinggi ($r=-0.68$). Manakala kekuatan hubungan antara faktor kelulusan akademik pengetua dengan masalah pengurusan disiplin dan kebijakan pelajar adalah sederhana ($r=-0.46$). Ini jelas menunjukkan pengetua yang mempunyai kelulusan tinggi seperti Doktor Falsafah (PhD) dan Sarjana (MA) dapat mengurus aktiviti penyeliaan dan penilaian,

dan mengurus disiplin dan kebajikan pelajar dengan lebih baik berbanding dengan pengetua yang berkelulusan ijazah pertama. Dapatan ini selaras dengan pandangan Azali (1977) iaitu seorang guru (dalam konteks ini merujuk kepada pengetua) yang cemerlang harus meneruskan pendidikannya sepanjang hayat.

- (h) Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara jenis sekolah dengan aspek merancang, mengelola dan mengawal kurikulum, kokurikulum, penyeliaan dan penilaian, disiplin dan kebajikan pelajar, dan pengurusan pejabat, fizikal dan kewangan di kalangan guru besar sekolah rendah. Kekuatan hubungan yang ditunjukkan berada pada tahap sederhana. Ini jelas menunjukkan guru besar di sekolah bantuan modal menghadapi masalah dalam merancang, mengelola dan mengawal bidang kurikulum, kokurikulum, penyeliaan dan penilaian, disiplin dan kebajikan pelajar, dan pengurusan pejabat, fizikal dan kewangan berbanding dengan guru besar di sekolah bantuan penuh kerajaan.

RUMUSAN

Kajian ini menunjukkan pengetua dan guru besar yang baru dilantik mempunyai kebolehan dan mampu untuk mengurus sekolah. Mereka memahami sebahagian besar tugas mengurus sekolah. Mereka juga mempunyai kemahiran/ketrampilan kerana telah mengikuti latihan serta telah berpengalaman menjawat jawatan guru penolong kanan pentadbiran sebelum dilantik ke jawatan sekarang. Kualiti peribadi yang dipamerkan juga adalah tinggi. Kedua-dua jenis responden iaitu guru-guru dan pengurus sekolah memberikan persepsi yang selaras tentang tahap masalah amalan pengurusan sekolah pengetua dan guru besar mereka adalah pada tahap rendah dan sederhana. Namun sebagai pengurus sekolah, mereka seharusnya meminimumkan masalah yang dihadapi dan perlu sentiasa mempertingkatkan kualiti pengurusan mereka. Untuk itu sokongan profesional yang formal dan tidak formal daripada PPD/JPN. Jemaah Nazir/rakan kejawatan perlu diberi perhatian. Kursus-kursus yang dianjurkan oleh IAB/JPN perlu berdasarkan analisis keperluan dan menepati sasaran dan keperluan. Berdasarkan dapatan-dapatan yang diperolehi, penyelidik mencadangkan supaya penyelidikan tentang masalah amalan pengurusan sekolah diperluaskan kepada pengetua dan guru besar yang berpengalaman. Oleh kerana teori pengurusan begitu luas, penyelidik juga mencadangkan agar masalah amalan pengurusan sekolah dikaji berdasarkan teori-teori pengurusan yang lain.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. 1993. Kecemerlangan pendidikan: Status dan cabaran. Seminar pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. 1994. Penilaian semula situasi pengurusan sekolah. Kertas kerja dibentangkan di seminar zero defect. Pulau Pinang, 23 Mei.
- Abdul Shukor Abdullah. 1996. Membina sekolah yang berkesan : Pengurusan setempat 'Empowerment' dan kepimpinan sebagai inisiatif polisi. Seminar Sekolah Efektif Kali Kedua. Institut Aminudin Baki, Genting Highlands, 14 – 16 November.
- Abdul Shukor Abdullah. 1998. Pengetua berkesan : Sekolah berkesan cabaran pembangunan sistem pendidikan negara. Kertas kerja. IAB, Genting Highlands, 3 Mac.
- Ahmad Jaffni H.M. Hassan. 1998. Peranan multimedia dalam menghadapi cabaran perubahan pengajaran dalam masyarakat pelajar bermultibudaya. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara Abad Ke-21*, hlm. 321-330.
- Ahmad Tajuddin Abd. Hamid. 1989. Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran. Latihan Ilmiah. Universiti Malaya.
- Alias Abdul Samad. 1999. Peranan dan penglibatan pengetua dalam mempertingkatkan disiplin pelajar di sekolah menengah Felda Daerah Tampin Negeri Sembilan. Projek Penyelidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Azali Mahbar. 1977. The need for future education of teachers in the context of the lifelong philosophy of education. *Jurnal Kementerian Pelajaran Malaysia* (22).
- Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia. 1987. *Kajian mengenai beban tugas pengetua, penolong kanan dan penyelia petang*.
- Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia. 1992. *Kajian tugas guru besar, penolong kanan 1, penolong kanan II, penolong kanan kokurikulum, penyelia petang dan guru-guru sekolah rendah*.
- Chan Yuen Fook. 2000. Apakah aspek penting dalam latihan kepengetuaan pada abad Ke-21. Seminar Nasional Ke-9 Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 1 – 3 Ogos.
- Cremers, B. 1994. *Future development of school effectiveness and school improvement*. Amsterdam : Swets & Zaitlinger.
- Daresh, J. & Male, T. 2000. Crossing the border into leadership: Experiences of newly appointed British headteachers and American principals. *Journal of the British Educational Management and Administration* (28): 89-101.
- Dempster, N. & Mahony, P. 1998. Ethical challenges in school leadership, hlm. 125-139. Dlm. MacBeath, J. (pnyt.). *Effective school leadership: Responding to change*. London: A Sage Publications Company.
- Dunning, G. 1996. Management problems of new primary headteachers. *School Organization*, (16): 111-128.

- Dwyer, D.C. 1984. The search for instructional leadership: Routines and subtleties in the principal's role. *Educational Leadership* 41(5): 3-8.
- Gray, W.A. 1990. *Educators, researchers and effective school : Research and practice*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Hanafi M.Kamal. 1990. Implikasi beberapa teori kepada kepimpinan di sekolah. *Suara Pendidik* (13)4: 28-32.
- Hart, A.W. 1987. Leadership succession : Reflections of a new principal. *Journal of research and development in education*, (20): 1-11.
- Howell, B. 1981. Profile of the principalship. *Educational Leadership* 38(4): 333-336.
- Hussein Mahmood. 1991. Kepimpinan pengajaran : Kekangan dan implikasi. *Jurnal Guru* (3) : 193-208.
- Hussein Mahmood. 1993. *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Ahmad Bajunid. 1995. Peningkatan pelbagai jenis literasi, khususnya literasi saintifik dan teknikal ke arah pemantapan mertabat kepimpinan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan Institut Aminuddin Baki* 14(2): 1-9.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. 1993. Buku panduan pengurusan profesional sekolah menengah. Shah Alam: *Jemaah Nazir Sekolah* (2) : 7-22.
- Jolly, K.J. 1999. **The influence of demographics, training, experience, school and community setting, and working conditions on the job satisfaction of beginning California public elementary school principals.** <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview> (8 Disember 2000).
- Jones, A. 1988. ***Leadership for tomorrow's school***. Oxford: Basil Balckwell.
- Juhary Ali. 1989. *Asas pengurusan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Kamus Dewan. 1994. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kelleher, P. 1982. A bad beginning as principal. *Principal*, 10-13.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 1987. *Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987*. Kuala Lumpur: Bahagian Sekolah.
- Khamis Endin. 1990. Profesionalisma guru besar dan cabarannya dalam konteks reformasi. *Jurnal Pendidikan* 34(23): 34-40.
- Mohammed Sani Ibrahim. 1992. Satu penilaian terhadap pendidikan guru dalam perkhidmatan di Malaysia dan implikasinya untuk masa depan. Tesis Ph.D. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohammed Sani Ibrahim. 2000(a). Peningkatan ilmu : Satu tuntutan dan satu kemestian. Seminar Peningkatan Profesionalisme Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Seluruh Negeri Sembilan Darul Khusus, Port Dickson, 3 Oktober.

- Mohammed Sani Ibrahim. 2000(b). Tahap kesediaan guru-guru cemerlang dalam menghasilkan perancangan dan pengajaran yang cemerlang di bilik darjah untuk kepelbagaian pelajar. Seminar Pendidikan Kebangsaan 2000, Bangi, 14-15 November.
- Mohammed Sani Ibrahim. 2001. Pengetua yang profesional. Nota kuliah kursus kepengetuaan sekolah GC6273. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Najib Tun Abd. Razak. 1998. Ucapan di majlis perasmian persidangan pengetua-pengetua. Taman Negara Resort, Kuala Tahan, 18 September.
- Mohd. Radzi Abd. Jabar. 1995. Pengurusan latihan dalaman di sekolah menengah di negeri Perak Darul Ridzuan. Tesis sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mortimore, P. 1994. Key characteristics of effective schools. Kertas Kerja Effective School Seminar, Institit Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Moos, L. & Dempster, N. 1998. Some comparative learnings from the study, hlm. 98- 111. Dlm. MacBeath, J. (pnyt.). *Effective school leadership: Responding to change*. London: A Sage Publications Company.
- Moos, L., Mahony, P. & Reeves, J. 1998. What teachers, parents, governors and pupils want from their heads. hlm. 60-79. Dlm. MacBeath, J. (pnyt.). *Effective school leadership: Responding to change..* London: A Sage Publications Company.
- Neela Mehan Manickiam & Amer Hamzah Jantan. 1998. Perkembangan pengurusan di dalam Kementerian Pendidikan Malaysia : Paradigma baru dan anjakan kritikal. Seminar Pengurusan Sumber Manusia Kali Pertama, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 14-17 Disember.
- Paisley, A. & Audrey. 1987. *Effective management in primary schools*. England: Basil Blackwell Ltd.
- Parkay, F.W. & Hall, G.E. (pnyt.). 1995. *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership*. USA: Allyn and Bacon.
- Parkay, F.W. & Currie, G. 1995. Sources of support for the beginning principal, hlm. 70- 84. Dlm. Parkay, F.W. & Hall, G.E. (pnyt.). *Becoming a principal: The challenges of beginning leadership*. USA: Allyn and Bacon.
- Rahimah Hj. Ahmad. 1983. Perkaitan di antara corak kepimpinan guru besar, iklim sekolah dan pencapaian murid di sekolah rendah di dalam Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. *Jurnal Pendidikan* 9: 75-85.
- Ramaiah, Al. 1995. *Kepimpinan pendidikan cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Razali Mat Zain. 1990. *Kepimpinan dalam pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication and Distribution Sdn. Bhd.
- Reeves, J., Moos, L. & Forrest, J. 1998. The school leader's view, hlm. 32-59. Dlm. MacBeath, J. (pnyt.). *Effective school leadership: Responding to change*. London: Sage Publications Company.
- Reynolds, D. 1992. School effectiveness and school improvements, hlm.1-24. Dlm. Reynolds, D. & Cullance, P. (pnyt.). *School effectiveness research, policy and practices*. London: Lassel.
- Robiah Sidin. 1988. *Asas pentadbiran pendidikan*. Petaling Jaya: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.

- Robiah Sidin & Warnoh Katiman. 1999. *Pentadbiran pendidikan*. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rogers, E.M. 1984. Principal leadership and student achievement. *Educational leadership* (3): 9-11.
- Roslan Kamarudin. 2000. Persepsi guru-guru kanan terhadap pengetua di dalam pengurusan kewangan sekolah. Projek Penyelidikan Sarjana. UKM.
- Sharifah Md.Noor & Azizah Abd. Rahman. 1988. Penyeliaan pengajaran sebagai satu ciri kepimpinan profesional. Konvensyen Nasional Ke-6 Mengenai Pendidikan. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 8-10 September.
- Sharp, C. 1990. Supervision of student teachers : The role of the college supervision. *Education* 3(1): 53-56.
- Sh. Zahrah bt Syed Hassani. 1997. Perkembangan profesionalisme pengetua sekolah menengah. Projek Penyelidikan Sarjana. UKM
- Stoner, A.F. & Wankel, C. 1989. *Pengurusan*. Ed. Ke-3. Terj. Petaling Jaya: Amiza
- Utusan Malaysia*. 2000. 30 Ogos.
- Weindling, D., & Earley, P. 1987. The first year of headship : Towards better practice. *Educational research*, (29): 202-212.
- Yin Cheong Cheng. 1996. *School effectiveness and school-based management : A mechanism for development*. London: The Falmer Press.