

PERANAN PENGETUA SEBAGAI AGEN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Oleh :
Lokman Mohd Tahir
Aminah Abdul Wahab

Universiti Teknologi Malaysia

ABSTRAK

Perubahan di sekolah secara asasnya bermula daripada tindakan seorang pemimpin iaitu pengetua. Malah keberkesanan kepada proses perubahan di sekolah juga berakar umbi daripada peranan pengetua sesebuah sekolah. Oleh itu, kajian ini dirancang bertujuan untuk meninjau peranan pengetua sebagai pelaksana/agen perubahan sama ada pengurus atau perintis serta kaitannya dengan dimensi tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan di sekolah. Dimensi tingkah laku perubahan yang dikaji merangkumi aspek penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun semula sekolah, bekerjasama dan menugaskan kerja. Seramai 72 orang guru telah dipilih daripada empat buah sekolah menengah untuk memberikan maklum balas mereka tentang peranan pengetua sebagai agen perubahan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan (pengurus dan perintis) adalah pada tahap yang tinggi. Kajian juga menunjukkan bahawa dimensi penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun semula sekolah sebagai tempat kerja serta bekerjasama dan menugaskan kerja telah dilaksanakan dengan berkesan oleh pengetua. Namun, analisis statistik inferensi menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan (pengurus dan perintis) berdasarkan jantina, kelulusan akademik mahupun gred jawatan guru. Walau bagaimanapun, terdapat perbezaan yang signifikan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu sebagai pengurus berdasarkan jantina guru. Berdasarkan piawaian korelasi pula, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perkaitan yang sederhana antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan.

PENGENALAN

Pelaksanaan perubahan dalam bidang pengurusan sekolah menuntut pengurusan perubahan yang cekap dan berkesan bagi memastikan kejayaan sepenuhnya. Dalam konteks ini, pengetua sebagai agen pelaksana perubahan di institusi sekolah perlu memainkan peranan efektif dalam melaksana perubahan yang melibatkan perubahan struktur organisasi secara komprehensif iaitu meliputi bidang tugas dan tanggungjawab akademik, kokurikulum, penyelidikan, penilaian dan pentaksiran. Keyakinan pemimpin terhadap pelaksanaan perubahan menjurus kepada usaha bagi meningkatkan kesediaan guru supaya menerima perubahan dan seterusnya melaksanakan perubahan di sekolah. Dalam inisiatif mengubah sekolah, pengetua turut mempunyai pelbagai peranan dalam bukan sahaja untuk menerajui kemajuan sekolah tetapi untuk menjayakan pelaksanaan perubahan meliputi peranan sebagai pengurus atau perintis yang mampu memberi kesan yang positif terhadap keperluan berubah, penerimaan perubahan dan penghayatan kepada perubahan itu secara keseluruhan.

TINJAUAN LITERATUR DAN OBJEKTIF KAJIAN

Perubahan adalah proses pembaharuan atau penambahbaikan yang tidak dapat dielakkan kerana setiap individu, kelompok, entiti dan negara pasti akan mengalami perubahan (Schein, 1999; Quinn, 1999; Kanter *et al.*, 1992; Kotter & Cohen, 1990; McCalman & Paton, 1992; Burnes, 1996). Dalam menjayakan perubahan, Hall (1988), Berman & McLaughlin (1980) serta Atkins *et al.* (1994) menjelaskan bahawa kepemimpinan pengetua adalah faktor penting kepada pelaksanaan perubahan yang berjaya walaupun memerlukan usaha kolaboratif dan komitmen yang tinggi daripada guru untuk menjayakan perubahan sebagai suatu visi untuk mempertingkatkan prestasi sekolah. Selaku pemimpin di sekolah, Elliot (1992) berpendapat bahawa pemimpin sekolah perlu bersedia untuk menghadapinya dengan membangkitkan kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dalam kalangan pengikut terhadap perubahan yang akan dilaksanakan. Keyakinan pemimpin terhadap pelaksanaan perubahan menjurus kepada usaha untuk meningkatkan kesediaan guru supaya menerima perubahan dan seterusnya melaksanakan perubahan (Liebermann & Miller, 1981).

Dalam konteks ini, peranan pengetua begitu pelbagai dalam menerajui kemajuan sekolah bukan sahaja untuk menjayakan pelaksanaan perubahan tetapi selaku pemimpin, pengetua perlu mengetahui peranan yang paling bersesuaian supaya dapat memberikan kesan yang positif terhadap keperluan berubah, penerimaan perubahan dan penghayatan kepada perubahan. Menurut Shahril (2000) dipetik daripada Abd Razak (2001), pengetua berhadapan dengan tekanan luaran terhadap perubahan iaitu daripada Kementerian

Pelajaran Malaysia, kehendak masyarakat dan ibu bapa, perubahan teknologi, permintaan tenaga buruh malah perubahan dalam ekonomi negara. Selaku pengurus dan pentadbir sekolah, pengetua sekolah perlu memastikan segala dasar dan undang-undang berkaitan dengan pendidikan perlu dipatuhi berdasarkan kebijaksanaannya memainkan peranan sebagai pelaksana perubahan di sekolah (Azman, 1998 Hanafi 1990). Selain itu, satu tugas yang kompleks dan besar bagi pengetua ialah mengurus perubahan. Hanafi (1990) menjelaskan bahawa peranan pengetua dalam pentadbiran sekolah terutamanya aspek perubahan amat perlu kerana sekolah dilihat sebagai organisasi yang sentiasa berubah mengikut tuntutan dan perkembangan teknologi dan semasa. Setiap perubahan yang berlaku di sekolah memerlukan tindakan penyesuaian untuk menyelesaikan sebarang masalah. Sehubungan itu, peranan pengetua perlu dilaksanakan dengan berkesan untuk melahirkan sekolah sebagai sebuah organisasi yang dinamis dan berupaya menghadapi sebarang perubahan (Elliot, 1992; Hall, 1988).

Pengetua adalah individu yang terpenting dalam menguruskan perubahan di sekolah. Pelbagai peranan dimainkan dalam menjayakan pelaksanaan perubahan termasuklah sebagai penetap matlamat, perintis, komunikator, penyokong, penyelaras, *coach*, penilai, pengurus, penyampai maklumat dan *role model* dalam melaksanakan perubahan. Pengkaji-pengkaji berkaitan dengan tingkah laku atau peranan pengetua dalam melaksanakan perubahan memberi gelaran pemudahcara perubahan atau penjaga perubahan (Hall & Hord, 1987) dan agen perubahan organisasi (Hall, 1988; Elliot, 1992; Rutherford, 1984). Hussein (1993) pernah berpendapat bahawa pengetua sebagai penjaga kepada perubahan dan perlu mempunyai tingkah laku yang pasif dan reaktif. Manakala, peranan pengetua sebagai pemudah cara perubahan pula perlu mengandungi tingkah laku dinamik dan produktif. Tokoh perubahan dalam bidang pendidikan iaitu Fullan (1982; 2001) telah merumuskan bahawa terdapat empat jenis peranan pengetua dalam hubungannya dengan pelaksanaan perubahan di sekolah iaitu:

- (i) Fungsi pengetua adalah sebagai pentadbir dan pengurus krisis *ad hoc* dan menurunkan tanggungjawab tentang pelaksanaan perubahan kepada guru.
- (ii) Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran perlu memberi bekerjasama dengan guru, memberi sokongan dan membantu mereka melaksanakan inovasi, mengesan tindakan-tindakan yang diambil oleh guru dan menetapkan dasar sekolah yang menjurus ke arah inovasi dan kreativiti.
- (iii) Peranan sebagai pemudah cara atau penyelaras kepada kepada pelaksanaan perubahan di sekolah kerana pengetua tidak mampu menjadi pakar dalam semua subjek.
- (iv) Pengetua memainkan peranan bagi menyokong perubahan yang berlaku di sekolah.

Dalam situasi yang lain, Hall (1988) selaku penyelidik tentang peranan pengetua dalam perubahan telah mengemukakan tiga gaya pemudah cara yang ditunjukkan oleh pengetua iaitu sebagai perintis, pemaklum balas dan pengurus. Stail pengetua yang

dikategorikan sebagai perintis bermaksud pemimpin yang mempunyai wawasan, dasar dan matlamat yang jelas. Pengetua dikatakan akan melaksanakan operasi sekolah dengan visi yang konsisten dengan misi sekolah dan meletakkan pengharapan yang tinggi kepada pelajar, guru-guru dan diri mereka sendiri. Pengetua juga menerima sesuatu program itu setelah melihat kesesuaiannya dengan keperluan sekolah. Sesuatu program akan dibincangkan bersama staf dan keputusan yang dibuat adalah berdasarkan kepada misi sekolah (Rutherford, 1984).

Manakala, stail pengurus pula ialah tingkah laku yang responsif terhadap situasi iaitu pengetua akan memulakan tindakan perubahan dengan memberi sokongan dan menyediakan kemudahan. Mereka melibatkan diri dengan perubahan berdasarkan dasar atau polisi perubahan yang ditetapkan sahaja. Manakala, stail pemudahcara pemaklum balas pula memberi peluang kepada staf untuk memimpin, mengemukakan pendapat sebelum keputusan tentang perubahan dilaksanakan. Berdasarkan kepada huraian tentang peranan pengetua sebagai pemimpin perubahan di sekolah, maka penyelidikan dilaksanakan dalam usaha untuk meneliti persepsi dan penilaian guru terhadap peranan pengetua sebagai agen perubahan di sekolah. Oleh itu, empat objektif penyelidikan telah dibina sebagai panduan iaitu:

- (i) Mengenal pasti persepsi guru terhadap peranan pengetua dalam melaksanakan proses perubahan di sekolah (pengurus dan perintis).
- (ii) Mengenal pasti persepsi guru terhadap peranan pengetua dalam melaksanakan proses perubahan (penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun sekolah, bekerjasama dan menugaskan kerja) berdasarkan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan.
- (iii) Mengenal pasti perbezaan berdasarkan aspek gred jawatan, kelulusan akademik dan jantina guru dalam menilai peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan (pengurus dan perintis) di sekolah.
- (iv) Mengenal pasti hubungan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan (pengurus dan perintis) dalam melaksanakan proses perubahan dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan.

PERKAEDAHAN

Kajian ini secara keseluruhannya menggunakan paradigma saintifik iaitu kajian kuantitatif dan bagi mentafsirkan peranan pengetua dalam pelaksanaan proses perubahan di sekolah. Instrumen kajian ini diadaptasi dan disesuaikan berdasarkan model fasa-fasa perubahan yang disarankan oleh Hall (1988) dan Lewin (1947). Item-item dalam soal selidik berkisar tentang persepsi guru-guru terhadap peranan pengetua dalam menyediakan guru-guru untuk menghadapi perubahan serta peranan pengetua dalam melaksanakan

langkah-langkah dan proses perubahan. Tingkah laku yang menjurus kepada perubahan merangkumi tiga aspek penting iaitu penetapan matlamat-fasa pencairan, menstruktur dan menyusun semula sekolah sebagai tempat kerja-fasa perubahan, bekerjasama dan menugaskan kerja-fasa pembekuan.

Sampel kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru yang berkhidmat di empat buah sekolah menengah yang dipilih secara rawak mudah iaitu secara keseluruhan hanya 83 orang guru sahaja yang dipilih iaitu guru-guru yang mengajar pada peringkat prauniversiti. Pemilihan sampel dalam kalangan guru-guru prauniversiti adalah kerana guru yang mengajar prauniversiti kebanyakannya adalah guru yang berpengalaman atau *senior* malah sering dilibatkan dalam proses perubahan yang sedang berlaku di sekolah. Di samping itu, sebahagian besar guru tersebut turut memegang jawatan pentadbiran dan pengurusan serta kerap dilibatkan sebagai jawatankuasa bagi membantu menjayakan pelaksanaan perubahan pada peringkat sekolah.

DAPATAN KAJIAN

Demografi guru

Bahagian ini membincangkan analisis dapatan kajian yang diperolehi berdasarkan data yang dikumpul daripada borang soal selidik yang ditadbirkan di empat buah sekolah menengah yang mempunyai pengajian pada peringkat prauniversiti. Daripada jumlah 83 orang guru, hanya 75 (90.36%) set soal selidik sahaja yang diperolehi namun hanya 72 borang soal selidik yang sempurna dan lengkap sahaja dianalisis bagi tujuan penyelidikan.

Jadual 1 Taburan Responden Guru

Jantina	Bilangan	Peratus (%)
Lelaki	15	20.8
Perempuan	57	79.2
Kelulusan Akademik		
Sarjana Muda	59	81.9
Sarjana	13	18.1
Doktor Falsafah	0	0.00
Gred Jawatan		
DG41	39	54.2
DG44	19	26.4
DG48	12	16.7
DG52	2	2.8

Jadual 1 menunjukkan bahawa bilangan dan peratusan responden mengikut jantina iaitu seramai 72 orang guru yang terdiri daripada 15 orang guru lelaki (20.8 %) dan 57 orang guru perempuan (79.2%). Taburan responden mengikut kelulusan akademik pula menunjukkan bahawa seramai 59 responden yang berkelulusan sarjana muda (81.9%) dan 13 guru pula berkelulusan sarjana (18.1%) manakala tiada guru yang berkelulusan ijazah doktof falsafah. Jadual 1 turut menunjukkan bahawa taburan bilangan responden guru mengikut gred jawatan iaitu kumpulan responden guru yang paling ramai adalah daripada gred jawatan DG41 iaitu seramai 39 orang (54.2%) diikuti oleh kumpulan responden guru yang bergred jawatan DG44 pula adalah 19 orang (26.4%). Manakala, kumpulan responden guru yang bergred jawatan DG48 adalah 12 orang (16.7%) dan kumpulan responden guru yang bergred jawatan DG52 pula adalah 2 orang (2.8%).

Peranan Pengetua Sebagai Pelaksana Perubahan Sama Ada Pengurus Atau Perintis Berdasarkan Persepsi Guru

Sebanyak tiga dimensi telah digunakan dalam kajian ini bagi menjawab persoalan tentang persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan sama ada pengurus atau perintis. Dimensi pertama adalah penetapan matlamat perubahan bagi menunjukkan peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan manakala dimensi kedua yang digunakan untuk mengukur peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan ialah menstruktur dan menyusun sekolah sebagai tempat kerja. Dimensi ketiga yang digunakan bagi melihat peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan ialah bekerjasama dan menugaskan kerja. Penentuan tentang peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan sama ada pengurus

atau perintis adalah mengikut skor min bagi jumlah keseluruhan maklum balas daripada responden guru.

Jadual 2 Skor Min Peranan Pengetua Sebagai Pelaksana Perubahan Sama Ada Pengurus Atau Perintis Di Sekolah

Dimensi Tingkah Laku Perubahan	Nilai Skor Min Pengurus	Perintis
Penetapan Matlamat	4.05	4.27
Menstruktur dan Menyusun Sekolah Sebagai Tempat Kerja	4.24	4.25
Bekerjasama dan Menugas Kerja	4.10	4.11

Peranan Pengetua	N	Minima	Maksima	Min	Sisihan Piawai
Pengurus	72	3.00	5.00	4.1545	.38370

Berdasarkan **Jadual 2** di atas menghuraikan hasil analisis menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus adalah pada tahap yang tinggi dengan nilai skor min 4.15. Manakala, peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis juga dinilai pada tahap yang tinggi dengan nilai skor min 4.21. Nilai skor min (4.21) tersebut telah membuktikan bahawa peranan utama pengetua di sekolah telah dipersepsikan sebagai perintis kepada proses pelaksana perubahan adalah lebih terserlah berbanding peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus kepada perubahan.

Persepsi guru terhadap peranan pengetua dalam melaksanakan proses perubahan berdasarkan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan.

Jadual 3 Skor Min Tingkah Laku Perubahan Dan Fasa-Fasa Perubahan Di Sekolah

Fasa Perubahan	Tingkah laku Perubahan	Skor Min	Interpretasi Tahap
Fasa Pencairan	Penetapan Matlamat	4.09	Tinggi
Fasa Perubahan	Menstruktur dan Menyusun Semula Sekolah Sebagai Tempat Kerja	4.02	Tinggi
Keseluruhan Tingkah laku Perubahan dan Fasa-Fasa Perubahan		4.07	Tinggi

Seterusnya, **Jadual 3** pula dirangka untuk menjawab soalan kedua iaitu persepsi guru terhadap peranan pengetua berdasarkan tingkah laku perubahan. Hasilnya, data telah menunjukkan bahawa ketiga-tiga tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan iaitu nilai skor min penetapan matlamat pada fasa pencairan adalah pada nilai 4.09, nilai skor min menstruktur dan menyusun semula sekolah sebagai tempat kerja pada fasa perubahan adalah nilai 4.02 dan nilai skor min bekerjasama dan menugaskan kerja pula adalah paling tinggi iaitu nilai skor min 4.12. Nilai skor min bagi keseluruhan tingkah laku perubahan pada fasa-fasa perubahan adalah nilai 4.07. Berdasarkan nilai tersebut, guru memberi maklum balas bahawa tingkah laku bekerjasama dan menugaskan kerja (skor min - 4.12) adalah tingkah laku perubahan yang paling kerap dipraktikkan oleh pengetua dan diikuti pula penetapan matlamat (4.02). Sementara tingkah laku perubahan, menstruktur dan menyusun semula kerja dengan nilai skor min 4.02 adalah paling rendah antara ketiga-tiga tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan yang kerap dilakukan oleh pengetua.

Perbezaan dalam penilaian peranan pengetua sebagai agen perubahan di sekolah berdasarkan gred jawatan, kelulusan akademik dan jantina guru

Analisis statistik inferensi telah digunakan bagi meneliti perbezaan yang signifikan dalam persepsi guru-guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan sama ada pengurus atau perintis. Ujian statistik inferensi digunakan dalam menilai perbezaan berbanding ujian tidak berparametrik adalah kerana jumlah pulangan soal selidik adalah melebihi 35 orang seperti yang telah disarankan oleh Cooper dan Schindler (2003) untuk melaksanakan ujian statistik inferensi. Analisis ujian-t dan ANOVA Sehalu digunakan dalam menentukan peranan pengetua (pengurus atau perintis) berdasarkan tiga dimensi utama perubahan iaitu penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun semula sekolah, bekerjasama dan menugaskan kerja.

Jadual 4 Ujian-t Peranan Pengetua Sebagai Pelaksana Perubahan Iaitu
Pengurus dan Perintis Mengikut Jantina Guru

Peranan	Min	SP	Nilai T	Nilai Signifikan
Peranan Pengurus				
Lelaki	3.90	.38	3.052	0.003*
Perempuan	4.22	.35		
Peranan Perintis				
Lelaki	3.98	.33	0.079	0.518*
Perempuan	4.28	.33		

*Signifikan pada aras $p \leq 0.05$

Jadual 4 di atas menunjukkan keputusan persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus dan perintis mengikut jantina guru. Untuk menjawab soalan ketiga ini, analisis ujian-t digunakan bagi menunjukkan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dengan guru perempuan terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis dan pengurus pada aras $\alpha=0.05$. Nilai yang diperoleh ($t=3.052$; $p=0.003$) menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan persepsi antara guru lelaki dengan guru perempuan dalam menilai peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus di sekolah. Manakala, keputusan kajian perbandingan persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu sebagai perintis pula menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara responden lelaki dengan responden perempuan terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis pada aras $\alpha=0.05$. Nilai ($t=0.079$; $p=0.518$) yang diperoleh membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi antara guru lelaki dengan guru perempuan dalam menilai peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis di sekolah.

Jadual 5 ANOVA Sehalu Peranan Pengetua Sebagai Pelaksana Perubahan (Pengurus) Mengikut Kelulusan Akademik dan Gred Jawatan Guru

Sumber Variasi	df	SS	MS	Nilai F	Nilai Signifikan
Kelulusan Akademik					
Antara Kumpulan	1	0.134	.134		
Dalam Kumpulan	70	10.453	.149	0.445	0.995
Gred Jawatan					
Antara Kumpulan	3	.020	.007		
Dalam Kumpulan	68	10.432	.153	0.044	0.987

*Signifikan pada aras $p \leq 0.05$

Jadual 5 pula menunjukkan keputusan persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus mengikut kelulusan akademik dan gred jawatan. Analisis ANOVA Sehalu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik guru dengan persepsi mereka terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus pada aras $\alpha=0.05$ ($F=0.445$; $p=0.995$). Analisis ini turut membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan aspek kelulusan akademik dalam menilai peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan di sekolah adalah diterima. Ini membuktikan bahawa persepsi responden guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu peranan sebagai pengurus berdasarkan kelulusan akademik adalah tidak berbeza. **Jadual 5** juga menunjukkan analisis ANOVA Sehalu untuk menguji perbezaan yang signifikan antara gred jawatan guru dengan persepsi terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus pada aras $\alpha=0.05$ ($F=0.044$; $p=0.987$). Analisis ini turut menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan aspek gred jawatan dalam menilai peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis.

Jadual 6 Analisis Anova Sehal Peranan Pengetua Sebagai Pelaksana Perubahan (Perintis) Mengikut Kelulusan Akademik dan Gred Jawatan

Sumber Variasi	df	SS	MS	Nilai F	Nilai Signifikan
Kelulusan Akademik					
Antara Kumpulan	1	0.077	.077		
Dalam Kumpulan	70	8.728	.125	0.618	0.434
Gred Jawatan					
Antara Kumpulan	3	.536	.179		
Dalam Kumpulan	68	8.269	.122	1.470	0.231

*Signifikan pada aras $p \leq 0.05$

Jadual 6 menunjukkan perbandingan persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis mengikut kelulusan akademik. Untuk menjawab soalan kajian kedua iaitu perbandingan daripada segi kelulusan akademik, ANOVA Sehal menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kelulusan akademik responden dengan persepsi terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis pada aras $\alpha=0.05$ ($F=0.618$; $p=0.434$). Ini menunjukkan bahawa persepsi responden guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis berdasarkan kelulusan akademik adalah sama. Melalui Jadual 6 juga, data menunjukkan perbandingan persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis mengikut gred jawatan. Analisis ANOVA Sehal menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gred jawatan guru dengan persepsi terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis pada aras $\alpha=0.05$ ($F=1.470$; $p=0.231$). Dapatan ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis berdasarkan kelulusan akademik adalah tidak berbeza.

Hubungan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan dalam melaksana proses perubahan dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan

Bagi meneliti perkaitan antara peranan pengetua sama ada sebagai pengurus atau perintis dengan tingkah laku dan fasa perubahan, ujian Korelasi Pearson-r digunakan bagi menentukan darjah perkaitan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus dan perintis dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan.

Jadual 7 Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Tingkah Laku Perubahan Dan Fasa Perubahan Dengan Peranan Pengetua iaitu Peranan Pengurus dan Perintis

Peranan	N	Tingkah Laku Perubahan dan Fasa-Fasa Perubahan	Nilai Signifikan
Pengurus	72	$r=0.446^{**}$	0.000
Perintis	72	$r=0.166$	0.000

*Signifikan Pada Aras 0.01 (Dua Hujung)

Jadual 7 di atas menunjukkan hubungan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan (pengurus dan perintis) dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hubungan antara peranan pengetua sebagai pengurus dan perintis dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan. Merujuk kepada Jadual 7, analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali r adalah 0.446. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu sebagai pengurus dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan. Oleh sebab $p < 0.01$ iaitu 0.00, maka dapat dikatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu peranan sebagai pengurus dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan. Namun, hasil ujian korelasi antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan (perintis) dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan adalah pada perkaitan yang rendah iaitu nilai 0.158. Nilai ini menunjukkan walaupun terdapat perkaitan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan namun, hubungan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan (perintis) dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan adalah pada tahap yang sangat rendah.

PERBINCANGAN

Kajian ini secara keseluruhannya meneliti peranan pengetua di sekolah sebagai agen kepada perubahan sama ada pengetua telah memainkan peranan sebagai pelaksana perubahan dalam melaksanakan proses perubahan sama ada pengurus atau perintis. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga dimensi yang mengkategorikan peranan pengetua iaitu penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun semula sekolah sebagai tempat kerja; bekerjasama dan menugaskan kerja dipersepsikan oleh guru telah dilaksanakan dengan baik oleh pengetua. Secara keseluruhannya, guru-guru berpendapat pengetua-pengetua memainkan peranan sebagai pelaksana perubahan sama ada pengurus atau perintis dalam mengurus perubahan. Dapatan ini sebenarnya telah berjaya menjelaskan bahawa pengetua sekolah telah memainkan peranan yang efektif dan berkesan sama ada pengurus atau perintis dalam melaksanakan proses perubahan di sekolah masing-masing berdasarkan tiga tugas utama berkait dengan perubahan iaitu penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun semula sekolah sebagai tempat kerja, serta bekerjasama dan menugaskan kerja.

Meninjau pula tentang peranan pengetua dalam melaksanakan proses perubahan berdasarkan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan, dapatan menunjukkan bahawa ciri bekerjasama dan menugaskan kerja menunjukkan nilai skor min yang paling tinggi iaitu nilai 4.12. Ini bermakna, pengetua telah mempamerkan tindakan bekerjasama dengan guru-guru dalam menjayakan pelaksanaan proses perubahan di sekolah dan juga membawa mesej yang jelas bahawa pengetua telah melakukan sesuatu perubahan dengan jayanya. Kajian juga telah membuktikan bahawa dimensi tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan iaitu ciri penetapan matlamat dinilai mempunyai tahap skor min yang tinggi. Ini membuktikan bahawa pengetua telah memainkan peranan sebagai pelaksana perubahan sebagai perintis iaitu sebagai pemimpin yang mempunyai wawasan, dasar dan matlamat yang jelas. Ini menunjukkan bahawa pengetua telah meletakkan usaha yang bersungguh-sungguh untuk merealisasikan pembaharuan yang bermakna kepada guru-guru dengan mengaitkan kepada keseluruhan wawasan sekolah dan sentiasa menekankan wawasan menerusi interaksi dengan guru mampu menyemarakkan motivasi untuk melaksanakan pembaharuan dengan segera. Kajian turut membuktikan bahawa dimensi menstruktur dan menyusun semula sekolah adalah pada tahap tinggi dengan nilai skor min ialah 4.02 iaitu membawa konotasi bahawa pengetua memainkan peranan sebagai perintis dengan baik bagi memastikan proses perubahan berjalan lancar.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis dengan jantina. Namun, persepsi guru lelaki dan guru perempuan didapati berbeza daripada aspek peranan pengetua sebagai pengurus perubahan. Guru lelaki dan guru perempuan mempunyai persepsi yang tidak sama terhadap peranan pengetua yang perlu dimainkan dalam mengurus proses perubahan di sekolah. Ini bermakna, guru dikatakan mempunyai pendapat yang berbeza

dalam aspek mengurus perubahan di sekolah namun mereka mempunyai pendapat yang seragam tentang peranan pengetua sebagai perintis kepada perubahan di sekolah. Perbezaan ini berlaku mungkin berpunca daripada segolongan guru yang berpendapat bahawa pengetua perlu melipatgandakan usaha sebagai pengurus perubahan di sekolah.

Sehubungan itu, kajian juga cuba meneliti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis dan pengurus di sekolah berdasarkan aspek kelulusan akademik dan gred jawatan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru telah mempunyai persepsi yang sama terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan sama ada sebagai pengurus ataupun perintis. Ini menunjukkan guru-guru mempunyai persepsi yang sama mengikut latar belakang kelulusan akademik dan gred jawatan terhadap peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis dan pengurus di sekolah. Hasil kajian juga mendapati bahawa terdapat perhubungan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu pengurus dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan adalah sederhana. Manakala hasil kajian yang menguji sama ada terdapat perhubungan antara peranan pengetua sebagai pelaksana perubahan iaitu perintis dengan tingkah laku perubahan dan fasa-fasa perubahan adalah pada kadar yang lemah. Dapatan ini menjelaskan bahawa telah pengetua memainkan peranan sebagai pengurus dalam menguruskan proses perubahan di sekolah. Manakala, dapatan daripada kajian tentang peranan pengetua sebagai perintis menjelaskan pengetua kurang memainkan peranan perintis dalam tingkah laku dan fasa perubahan di sekolah. Hal ini mungkin disebabkan oleh perubahan yang dilaksanakan adalah arahan daripada pihak berkuasa pendidikan dan kurangnya inisiatif perubahan daripada tujahan pengetua sendiri. Secara umum, dapat dikatakan pengetua telah berperanan sebagai pengurus perubahan dengan baik namun perlu lebih efektif dalam merintis perubahan di sekolah. Berdasarkan dapatan kajian, penyelidik ingin mengemukakan beberapa cadangan kepada beberapa tindakan kajian yang boleh diambil oleh pihak yang terlibat dengan perancangan dan pelaksanaan program latihan dan pembangunan sumber manusia di sekolah, Jabatan Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri, mahupun pengetua-pengetua dalam mengurus perubahan.

- i. Pengetua perlu bertindak dengan lebih proaktif iaitu mendapatkan sebanyak mungkin maklumat berkaitan perubahan yang perlu dilaksanakan supaya dapat menetapkan matlamat serta menyampaikan maklumat perubahan dengan lebih menyakinkan kepada guru-guru.
- ii. Pihak yang terlibat dengan perancangan dan pelaksanaan program latihan dan pembangunan perlu mempertimbangkan supaya kurikulum latihan kepengetuaan ditambah nilai dengan memperkenalkan subjek pengurusan perubahan.
- iii. Pihak yang terlibat dengan perancangan dan pelaksanaan program latihan dan pembangunan sekolah perlu mewujudkan inventori kompetensi pengetua berkaitan dengan pengurusan perubahan supaya penilaian pemilihan bakal pengetua dan penilaian prestasi pengetua lebih objektif.

- iv. Pengetua dan guru perlu bersedia dari segi pengetahuan, kemahiran dan sentiasa responsif kepada perubahan dan seterusnya bekerjasama memastikan organisasi sekolah yang dinamis dan relevan dengan situasi semasa dan pada masa akan datang.
- v. Pengetua perlu lebih konsisten dalam menangani sikap dan tanggapan negatif guru-guru terhadap pelaksanaan perubahan di sekolah.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Razak Wahid. 2001. Pengetua Sebagai Pemimpin Perubahan. *Jurnal Institut Pengetua*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya. Jilid 1 (Bil 1).
- Azman Abbas. 1998. Keberkesanan Pengurusan Perubahan Di Sekolah. Kertas Projek Sarjana. Sarjana Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Atkins, V., & Kaufmann, N. 1994. Three Suburban Principals Talk about Change. *National Elementary Principal*, 56, 4 (March-April): 56-65.
- Berman, P., and Mc Laughlin, M.W. 1980. Factor affecting the process of change. Dalam M.M. Milsteein. *School conflict and change*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Buchanan, D. & Boddy, D. 1992. *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity*. New York: Prentice Hall
- Burnes, B. 1996. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Pitman Publishing.
- Cooper, D., & Schindler, P. 2003. *Business Research Methods*. Boston: McGraw Hill
- Elliot, C. 1992. Leadership and change in schools. *Issues in Educational Research*, 2(1): 45-55.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Fullan, M. 1982. *The Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Hall, G. 1988. The principal as leader of the change facilitating team. *Journal of Research and Development in Education*, 22(1): 69- 78.

- Hanafi Kamal. 1990. Implikasi beberapa teori kepada kepimpinan di sekolah. *Suara Pendidik*, 13-14(3&4): 28-32.
- Hord, S. & Hall, G. 1987. Three images: What principals do in curriculum implementations? *Curriculum Inquiry*. 17(1): 55-89.
- Hussein Mahmood. 1993. *Kepimpinan dan keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Kanter, R., Stein, B. & Jick, T. 1992. *The Challenge of Organisational Change How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: The Free Press.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. 1990. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. 1947. Frontiers of Group Dynamics, *Human Relations*, 1: 5-41
- Lieberman, A. & Miller, L. 1981. Synthesis of research on improving schools. *Educational Leadership*, 38(7): 583-586.
- McCalman, J & A. Paton, R. 1992. *Change Management. A Guide to Effective Implementation*. London: Paul Chapman.
- Quinn, R. 1996. *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rutherford, W.L. 1984. Styles and behaviors of elementary school principals: Their relationship to school improvement. *Education and Urban Society*, 17(1): 9-28.
- Schein, E. 1999. *Organizational Culture dan Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vandenberghe, R. 1988. The Principal as Maker of a Local Innovation Policy: Linking Research to Practice. *Journal of Research and Development in Education*. 22, 1 (Fall 1988): 69-79.