

PENGUNAAN RANGKA KEPIMPINAN PENGETUA DI JOHOR: SATU ANALISIS KUALITATIF

Lokman Mohd Tahir¹
Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia

Robiah Haji Sidin, Profesor Dr²
Akademi Tamadun Melayu (ATMA), Universiti Kebangsaan Malaysia.

*Kepimpinan pengetua merupakan elemen penting dalam menentukan keberkesanan sekolah sejajar dengan peranan pengetua sebagai pentadbir, pengurus dan berakuntabiliti terhadap kejayaan sekolah khususnya di bidang akademik dan ko-kurikulum. Tujuan utama kajian ialah mengkaji orientasi kepemimpinan pengetua di negeri Johor. Secara spesifiknya, kajian kualitatif telah dirancang untuk mengenal pasti penggunaan rangka kepemimpinan utama pengetua ketika mengurus dan mentadbir berdasarkan kepada jenis sekolah. Kajian ini menggunakan model rangka kepemimpinan oleh Bolman dan Deal (1992, 1997) yang terdiri rangka kepemimpinan struktural, rangka kepemimpinan sumber manusia, rangka kepemimpinan simbolik dan rangka kepemimpinan politik. Seramai 6 orang pengetua dari 35 buah sekolah mewakili enam jenis sekolah iaitu Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar, Sekolah Sukan Malaysia dan Sekolah Menengah Kebangsaan Luar Bandar telah ditemu bual dan dicerap untuk mendapatkan gambaran bagaimana rangka kepemimpinan yang dilaksanakan dan digunakan ketika mentadbir, memimpin dan menguruskan sekolah. Penganalisan data menggunakan pakej NUDI*ST dan penentuan kebolehppercayaan data dilaksanakan dengan menggunakan nilai pekali persetujuan Kappa Cohen. Dapatan kajian mendapati pengetua menggunakan semua empat rangka kepemimpinan ketika menguruskan sekolah berdasarkan situasi namun rangka kepemimpinan digunakan dalam keperluan dan konteks yang berbeza-beza. Akhir sekali, pengetua haruslah menggunakan orientasi kepemimpinan yang sesuai dengan jenis sekolah yang dipimpin dalam usaha melahirkan guru yang berkomitmen tinggi dan dinamik.*

PENGENALAN

Keberkesanan sesebuah sekolah, komitmen dan produktiviti guru banyak bergantung kepada kemahiran kepemimpinan pengetua. Pengetua sebagai pentadbir telah dipertanggungjawabkan untuk membina perkongsian nilai dan matlamat sekolah, dan juga berakuntabiliti membina persekitaran dan iklim sekolah yang kondusif untuk memotivasi warga sekolah dan menggalakkan proses pembelajaran dan keserjanaan guru. Dalam dunia yang penuh dengan persaingan dan bersifat global ini, pemimpin yang mampu mempelbagaikan dan fleksibiliti dalam tingkah laku kepemimpinan amat diperlukan kerana pengetua hari ini terpaksa menghadapi pelbagai cabaran dan situasi yang menuntut praktikaliti dalam kepelbagaian kepemimpinan. Keberkesanan pemimpin kini diukur berdasarkan kemampuan pemimpin untuk mengubah tingkah laku kepemimpinan dan mengurus sekolah dalam pelbagai konteks dan situasi (Bolman & Granell 1999). Selain itu, Portin et al (2003) pula berpendapat bahawa pengkajian kepengetuaan memerlukan penelitian mendalam berdasarkan jenis sekolah kerana setiap sekolah memerlukan tingkah laku kepemimpinan yang berbeza-beza. Berdasarkan pandangan dan saranan di atas, penyelidik cuba mengkaji kepelbagaian penggunaan

rangka kepemimpinan pengetua berasaskan teori kepelbagaian rangka kepemimpinan oleh Bolman & Deal berdasarkan jenis sekolah di negeri Johor.

PERSOALAN KAJIAN

Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk menangani persoalan-persoalan berikut:

- (a) Adakah pengetua menggunakan keempat-empat rangka kepemimpinan dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah?
- (b) Apakah situasi dan keperluan yang mendorong pengetua menggunakan keempat-empat rangka kepemimpinan tersebut dalam orientasi kepemimpinan?
- (c) Apakah atribut dalam setiap rangka kepemimpinan yang kerap digunakan oleh pengetua berasaskan rangka kepemimpinan struktural, rangka kepemimpinan sumber manusia, rangka kepemimpinan politik dan rangka kepemimpinan simbolik ketika mentadbir sekolah.

METODOLOGI KAJIAN

Rasional Kajian Kualitatif

Pengkajian terhadap gambaran pelaksanaan penggunaan rangka kepemimpinan pengetua akan diteliti dengan kaedah kualitatif iaitu gabungan antara temu bual dan pemerhatian. Menurut Neuman (2003), kajian kualitatif dapat menampung kelemahan dan kekurangan kajian kuantitatif. Manakala, Vulliamy (1990) pula berpendapat bahawa penggunaan kaedah kualitatif akan memberikan pemahaman terperinci mengenai keadaan sebenar yang berlaku dalam sesebuah institusi pendidikan

Persampelan Kajian

Seramai 6 orang pengetua yang dipilih iaitu setiap seorang daripada enam kategori sekolah yang telah dipilih iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar, Sekolah Menengah Kebangsaan Luar Bandar, Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, Sekolah Sukan Malaysia dan Sekolah Berasrama Penuh. Identiti pengetua dan sekolah dirahsiakan serta diberi kod '1', '2', '3' hingga kod '6' sebagai memenuhi etika kajian dalam menyembunyikan maklumat responden.

Kaedah Kajian

Tujuan utama kaedah temu bual dan pemerhatian dilakukan ialah untuk menggambarkan pelaksanaan rangka-rangka kepemimpinan yang digunakan oleh pengetua dalam pentadbiran sekolah. Seterusnya, pengurangan sampel dalam kajian kualitatif tidak akan mengurangkan kesahan kajian kerana tidak terdapat jumlah piawai dalam penetapan jumlah sampel kajian kualitatif kerana kaedah ini berasaskan akses dan bukan kepada generalisasi. Di samping itu, kajian kualitatif juga tidak menumpukan kepada jumlah sampel atau ciri-ciri responden yang sama tetapi lebih menumpukan pemerolehan maklumat terperinci dalam usaha penyelidik menjawab persoalan kajian yang dibina

Jadual 1 Taburan Pengetua Dalam Sampel Kajian Yang Ditemu bual dan Dicerap

Jenis Sekolah	Sampel Pengetua	Jumlah Pengetua Yang Dipilih
SMK Agama	4 orang	1 orang
Berasrama Penuh	4 orang	1 orang
SM Teknik	6 orang	1 orang
SMK (Bandar)	10 orang	1 orang
SMK (Luar Bandar)	10 orang	1 orang
Sekolah Sukan	1 orang	1 orang
Jumlah	35 orang	6 orang

Prosedur Pentadbiran dan Pengumpulan Data Kualitatif

Prosedur pemungutan data kualitatif daripada protokol pemerhatian, nota lapangan disediakan berfungsi untuk merekodkan dan gambaran peristiwa, tingkah laku dan reaksi yang berlaku. Penyelidik akan memerhatikan orientasi kepemimpinan seperti aktiviti-aktiviti, tindakan, tutur kata, perbualan interaksi dengan guru dan kakitangan lain di sekolah berkenaan. Sebelum pemerhatian mula diadakan sejak November 2004 manakala temu bual dilakukan sebelum sesi persekolahan bermula iaitu Disember 2004 kerana pengetua-pengetua akan mempunyai jadual yang sibuk apabila menghampiri Januari 2005. Temu bual dan pemerhatian telah dijalankan di enam buah sekolah menengah yang terpilih bermula 8 Disember 2004 hingga 12 Mac 2005 dan tarikh pengesahan transkripsi dan nota lapangan oleh peserta kajian adalah seperti jadual di bawah.

Jadual 2 Tarikh Temu Bual, Pemerhatian dan Pengesahan Transkripsi serta Nota Lapangan oleh Peserta Kajian (Pengetua)

Jenis Sekolah	Temu Bual	Pemerhatian	Tarikh Pengesahan Peserta
SMK Agama	8 Dis 2004	1 Mac – 10 Mac 2005 (7 hari)	12 Mac 2005
SMK LBandar	10 Dis 2004	11 Jan – 17 Jan 2005 (7 hari)	18 Jan 2005
SM Teknik	20 Dis 2004	19 Jan – 27 Jan 2005 (7 hari)	29 Jan 2005
SBP	23 Dis 2004	1 Feb – 8 Februari 2005 (7 hari)	11 Feb 2005
Sekolah Sukan	28 Dis 2004	14 Feb – 21 Feb 2005 (7 hari)	23 Feb 2005
SMK Bandar	30 Dis 2004	3 Jan – 10 Januari 2005 (7 hari)	11 Jan 2005

Berdasarkan kepada jadual di atas, penyelidik menghabiskan masa selama 7 hari bersama-sama dengan setiap seorang pengetua dari setiap jenis sekolah dan pengesahan

peserta kajian dilakukan sehari setelah tamat proses pemerhatian dan temu bual dilakukan. Ketika melakukan pemerhatian dan temu bual, penyelidik sentiasa bersikap terbuka tanpa prasangka serta cuba memahami realiti, rungutan dan luahan perasaan subjek ketika memimpin sekolah. Di samping itu, penyelidik juga menumpukan lebih perhatian kepada tingkah laku, interaksi, tindakan dan aktiviti-aktiviti pengetua dalam tempoh satu minggu iaitu lima hari bekerja untuk setiap orang subjek. Protokol temu bual digunakan oleh penyelidik untuk mendapatkan maklumat mendalam yang tidak mampu diperolehi melalui kaedah pemerhatian. Namun demikian, batasan kepada pengkajian ini ialah agak sukar untuk mendapat data kualitatif yang tulen kerana kebanyakan subjek kajian yang diperhatikan dan ditemu bual akan menceritakan dan memberi gambaran yang terbaik kepada penyelidik. Di samping itu juga, agak sukar para pentadbir di Malaysia menerima kelemahan, kritikan dan kekurangan yang ada dalam orientasi kepemimpinan mereka. Oleh itu, data yang dipersembahkan nanti terhadap kepada hasilan temu bual dan juga pemerhatian yang telah dilakukan oleh penyelidik ke atas enam (6) orang pengetua yang mewakili setiap jenis sekolah.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Data Kualitatif

Kesahan membawa konotasi menyemak semula atau melalui proses verifikasi yang disandarkan kepada penyemakan kredibiliti, kebarangkalian dan kejujuran dalam menemukan dapatan kajian. Data kualitatif dianalisis secara manual menggunakan pakej NUDI*ST digunakan untuk menggambarkan penggunaan rangka kepemimpinan pengetua berdasarkan Model Rangka Kepemimpinan yang menjadi kerangka konsep kajian ini. Beberapa kaedah dan strategi telah digunakan oleh penyelidik untuk penentuan ketekalan kaedah kualitatif boleh digunakan oleh penyelidik. Antaranya ialah pemeriksaan pakar sewaktu proses mengkod (*peer checkers*), pengkategorian atau menentukan tema dan subtema, semakan dan penentuan semula dengan peserta kajian merupakan antara strategi dan kaedah yang digunakan oleh kaedah kualitatif. Dalam menentukan kesahan, penyelidik akan menggunakan kesahan *interrater* iaitu kesahan yang memerlukan dua atau lebih penilai bersetuju terhadap sistem pengkodan. Oleh itu, analisis indeks Kappa Cohen digunakan untuk penelitian dan pemeriksaan semula oleh penilai berdasarkan jadual oleh Rust & Cooil (1994) di bawah.

Jadual 3 Skala Nilai Kebolehpercayaan Kappa Cohen

Kappa (K)	Interpretasi
$K < 0.00$	Sangat lemah
$0.00 < k < 0.20$	Lemah
$0.21 < k < 0.40$	Sederhana lemah
$0.41 < k < 0.60$	Sederhana
$0.61 < k < 0.80$	Baik
$0.81 < k$	Sangat baik

Setelah dikira nilai persetujuan ketiga-tiga penilai, penyelidik telah memperoleh nilai pekali Kappa Cohen pada tahap 0.893, iaitu tergolong dalam pada tahap skala kebolehpercayaan yang sangat baik bagi penganalisisan data. Howitt & Cramer (2003) menambah jika nilai persetujuan antara penilai semakin menghampiri nilai 1.00 nilai

persetujuan Kappa yang diperolehi, semakin baik skala kebolehppercayaan kajian

DAPATAN KAJIAN

Pembentangan dapatan kajian dianalisis berdasarkan kepada persoalan kajian serta model rangka kepemimpinan oleh Bolman & Deal (1992, 1997) yang terdiri rangka kepemimpinan sumber manusia, rangka kepemimpinan struktural, rangka kepemimpinan politik dan rangka kepemimpinan sumber manusia.

(a) Adakah pengetua menggunakan keempat-empat rangka kepemimpinan dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah?

Berdasarkan kepada pemerhatian dan temu bual yang telah diadakan mendapati bahawa pengetua menggunakan keempat-empat rangka kepemimpinan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Huraian kepada kekerapan penggunaan rangka kepemimpinan seterusnya dibentangkan berdasarkan kepada empat rangka kepemimpinan pengetua iaitu rangka kepemimpinan sumber manusia, rangka kepemimpinan struktural, rangka kepemimpinan simbolik dan rangka kepemimpinan politik.

i. Rangka Kepemimpinan Sumber Manusia

Dapatan data kualitatif dipersembahkan dalam bentuk senarai semak kekerapan orientasi kepemimpinan sumber manusia yang diamalkan oleh pengetua. melalui jadual di bawah

Jadual 4 Kekerapan Penggunaan Rangka Kepemimpinan Sumber Manusia berdasarkan Data Temu Bual dan Pemerhatian

Orientasi Kepemimpinan Sumber Manusia	PT 1 SMKB	PT 2 SMKLB	PT 3 SMT	PT 4 SBP	PT 5 SMKA	PT 6 SEKSU	Jumlah
Buat keputusan secara kolektif	/	/	/	/	/	/	6
Mudah didekati	/	/	/	/	/	/	6
Pembangunan staf	/	/	/	/	/	/	5
Hubungan interpersonal	/	/	/	/	/	/	5
Memberikan galakan dan motivasi	/	/	/	/	/	/	4
Memberikan maklumbalas	/	/	/	/	/	/	4
Bersikap terbuka	/	/	/	/	/	/	4
Pelaksanaan pengupayaan dan delegasi	/	/	/	/	/	/	4
Membimbing guru dalam pengajaran	/	/	/	/	/	/	2
Memberi pengiktirafan	/	/	/	/	/	/	6
Melatih dan mewujudkan pemimpin pelapis	/	/	/	/	/	/	1
Kelonggaran kepada staf	/	/	/	/	/	/	4
Kebajikan staf	/	/	/	/	/	/	4
Muhasabah diri	/	/	/	/	/	/	2
JUMLAH	10	11	11	11	6	10	

Kekerapan penggunaan rangka kepemimpinan sumber manusia yang sering digunakan oleh direkod sewaktu pengetua mengurus dan memimpin sekolah. Dapatan menunjukkan

pengetua Sekolah Menengah Teknik (PT 3), pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Luar Bandar (PT 2) dan pengetua Sekolah Berasrama Penuh (PT 4) paling kerap menggunakan amalan rangka sumber manusia iaitu sepuluh orientasi kepemimpinan manakala orientasi kepemimpinan yang paling digemari oleh pengetua

ii. Rangka Kepemimpinan Politik

Dapatan analisis data pemerhatian dan temu bual dibentangkan melalui senarai semak kekerapan penggunaan orientasi rangka kepemimpinan politik yang diamalkan oleh pengetua melalui jadual di bawah.

Jadual 5 Kekerapan Penggunaan Rangka Kepemimpinan Politik berdasarkan Data Temu Bual dan Pemerhatian

Orientasi Kepemimpinan Politik	PT 1 SMKB	PT 2 SMKLB	PT 3 SMT	PT 4 SBP	PT 5 SMKA	PT 6 SEKSU	Jumlah
Pengurusan Konflik	/		/			/	2
Keseragaman	/	/					1
Hubungan dengan komuniti / individu berpengaruh / PIBG	/	/	/	/	/	/	6
Pujukan	/		/	/	/		4
Perundingan						/	1
JUMLAH	4	2	2	2	2	2	

Kekerapan penggunaan orientasi kepemimpinan pengetua berdasarkan rangka kepemimpinan politik direkod sewaktu mengurus dan memimpin sekolah berdasarkan rangka kepemimpinan politik. Dapatan tersebut menunjukkan amalan penggunaan dan pelaksanaan rangka kepemimpinan politik tertinggi dicatatkan oleh pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar (PT 1) iaitu berjumlah 4 orientasi kepemimpinan

iii. Rangka Kepemimpinan Simbolik

Dapatan analisis pemerhatian dan temu bual tersebut dibentang berdasarkan senarai semak kekerapan penggunaan rangka kepemimpinan simbolik oleh pengetua menerusi jadual di bawah.

Jadual 6 Kekerapan Penggunaan Rangka Kepemimpinan Simbolik berdasarkan Data Temu Bual dan Pemerhatian

Orientasi Kepemimpinan Simbolik	PT 1 SMKB	PT 2 SMKLB	PT 3 SMT	PT 4 SBP	PT 5 SMKA	PT 6 SEKSU	Jumlah
Pembentukan <i>role model</i>	/			/	/		3
Penekanan kepada matlamat sekolah	/	/	/	/	/	/	6
Penerapan nilai murni	/	/	/	/	/		5
Kreativiti dan imaginatif		/					1
Penceritaan		/				/	2
Penerapan disiplin				/		/	2
JUMLAH	1	3	1	3	4	4	

Kekerapan penggunaan kepemimpinan pengetua berdasarkan rangka kepemimpinan simbolik direkodkan sewaktu pengetua mengurus dan memimpin sekolah.

C. Rangka Kepemimpinan Simbolik

Dapatan analisis berdasarkan perspektif simbolik pula menggambarkan orientasi kepemimpinan yang memberi keutamaan kepada aspek pembinaan komitmen guru melalui perkongsian nilai dan kepercayaan dalam konteks organisasi. Dapatan analisis pemerhatian dan temu bual tersebut diperkukuhkan lagi dengan senarai semak kekerapan penggunaan rangka kepemimpinan simbolik yang diamalkan oleh pengetua menerusi jadual di bawah.

Jadual 7 Kekerapan Penggunaan Rangka Kepemimpinan Simbolik berdasarkan Data Temu Bual dan Pemerhatian

Orientasi Kepemimpinan Simbolik	PT 1 SMKB	PT 2 SMKLB	PT 3 SMT	PT 4 SBP	PT 5 SMKA	PT 6 SEKSU	Jumlah
Pembentukan <i>role model</i>	/			/	/		3
Penekanan kepada matlamat sekolah	/	/	/	/	/	/	6
Penerapan nilai murni	/	/	/	/	/		5
Kreativiti dan imaginatif		/					1
Penceritaan		/				/	2
Penerapan disiplin				/		/	2
JUMLAH	1	3	1	3	4	4	

Kekerapan penggunaan kepemimpinan pengetua berdasarkan rangka kepemimpinan simbolik direkodkan sewaktu pengetua mengurus dan memimpin sekolah. Dapatan menunjukkan pengetua lebih memberi tumpuan kepada ‘pembentukan *role model*’, ‘penekanan kepada matlamat organisasi’, ‘penerapan nilai murni’ dan ‘komitmen’ sebagai atribut kepemimpinan yang utama. Selain itu, pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6) lebih mementingkan orientasi kepemimpinan bermatlamat dan komitmen berbanding dengan orientasi kepemimpinan dalam rangka kepemimpinan simbolik. Berdasarkan jadual di atas, amalan penggunaan rangka kepemimpinan simbolik paling kerap digunakan oleh dua orang pengetua iaitu pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (PT 5) dan pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6) iaitu berjumlah 4 atribut kepemimpinan semuanya. Sebaliknya, kekerapan penggunaan orientasi kepemimpinan berasaskan rangka simbolik yang paling kurang dilakukan oleh enam pengetua ialah ‘penceritaan’ yang diperkenalkan oleh pengetua PT 2 dan PT 6 serta ‘kreativiti dan imaginatif’ yang kerap kali digunakan oleh PT 2.

iv. Rangka Kepemimpinan Struktural

Dapatan analisis pemerhatian dan temu bual diperkukuhkan lagi dengan senarai semak berkaitan atribut kepemimpinan struktural yang sering diamalkan oleh pengetua. Jadual menunjukkan kekerapan orientasi kepemimpinan struktural berdasarkan temu bual dan pemerhatian pengetua-pengetua.

Jadual 8 Ke kerap an Penggunaan Rangka Kepemimpinan Struktural berdasarkan Data Temu Bual dan Pemerhatian

Orientasi Kepemimpinan Struktural	PT 1 SMKB	PT 2 SMKLB	PT 3 SMT	PT 4 SBP	PT 5 SMKA	PT 6 SEKSU	Jumlah
Prosedur dan peraturan	/	/	/	/	/	/	6
Ekspektasi dan jangkaan	/			/		/	3
Penilaian	/	/	/				3
Perancangan	/	/	/	/		/	5
Kejelasan		/	/	/	/		4
Penyeliaan dan pemantauan	/	/	/	/	/	/	6
Pengorganisasian			/		/	/	3
Kawalan (kewangan)			/	/		/	3
Pengkoordinasian					/	/	2
Mementingkan penghasilan				/			1
JUMLAH	5	5	7	7	5	7	

Kekerapan penggunaan rangka kepemimpinan struktural direkodkan sewaktu mengurus dan memimpin sekolah. Dapatan menunjukkan amalan penggunaan rangka kepemimpinan struktural paling kerap digunakan dan dilaksanakan ialah pengetua Sekolah Berasrama Penuh (PT 4), Sekolah Menengah Teknik (PT 3) dan pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6) iaitu berjumlah 7 atribut kepemimpinan

(b)Apakah keperluan yang mendorong pengetua menggunakan keempat-empat rangka kepemimpinan tersebut dalam orientasi kepemimpinan?

Dalam konteks kepemimpinan, semua pengetua tidak menolak hakikat bahawa hubungan interpersonal dan keperluan nilai kemanusiaan perlu diterapkan dalam orientasi kepemimpinan jika mahukan guru yang lebih komited dan tidak merasa tertekan malah lebih seronok menyumbang prestasi terbaik kepada sekolah. Seorang pengetua menjelaskan:

...seperti cikgu-cikgu, kita pengetua juga tertekan dengan keperluan jabatan dan PPD, tapi kita kena gunakan penghargaan dan pengiktirafan kepada guru, cikgu-cikgu kita bukan robot, kita kena beri tekanan selalu, kita kena hormati mereka juga, kena mesra dengan mereka, selalu bertanyakan masalah, beri mereka sokongan, pertingkatkan prestasi mereka. Itu semua tugas kita, kita juga perlu mudah didampingi, kena juga terima cadangan dan pandangan mereka mungkin lebih bernas dan lebih baik dari ide kita. Semua orientasi tu penting dalam membentuk guru yang komited dan sanggup berusaha lebih untuk kemajuan sekolah. Jangan tekan mereka aje!.

Penganalisan penggunaan rangka kepemimpinan politik di kalangan pengetua menjelaskan keperluan hubungan pihak sekolah dengan komuniti dan organisasi luar, amat perlu memandangkan sekolah memperoleh pelajar daripada masyarakat dan menyumbang kepada masyarakat. Seorang pengetua menyuarakan pandangannya:

... dalam pengurusan sekolah, kita tak boleh memencilkan sekolah dan letakkan dalam 'vakum' tanpa ada hubungan dengan pihak luar. Pelajar kita sendiri datang daripada luar dan mereka akan keluar kepada masyarakat. Dalam mencapai matlamat sekolah sekalipun, kerjasama ibu bapa dan komuniti amat perlu dalam membentuk sekolah yang lebih berkesan.

Mengenai sokongan daripada guru-guru pula, seorang pengetua berpendapat:

...Sebagai pengetua, kita kena dapat sokongan padu daripada guru. Kita sebagai pengetua sedar, ada cikgu yang suka dan ada yang tidak suka kepada pengetua. Tapi kita kena fikirkan dan cari jalan macam mana nak buat guru-guru suka kat kita. Takkan kalau dia tak suka kita, kita kena pulaukan atau tekan dia, kita kena cari jalan penyelesaian. Pengetua kalau tak dapat sokongan daripada guru dan pelajar memang susah nak jalankan tugas sebab semua pelaksanaan pendidikan memerlukan sokongan daripada guru.

Hasil daripada temu bual dan pemerhatian, pengetua menerima hakikat akan kepentingan perkongsian dan keseragaman dalam matlamat sekolah untuk membentuk guru yang lebih komited. Pandangan dan penjelasan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar (PT 1), Sekolah Sukan Malaysia (PT 6), Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (PT 5) dan pengetua Sekolah Berasrama Penuh (PT 4) menggambarkan kepentingan misi dan matlamat dalam kepemimpinan sekolah:

....matlamat dan visi sekolah memang penting untuk membentuk guru dan pelajar yang komited kepada sekolah. Perkongsian nilai dan matlamat bermaksud penyatuan ide dan kesepakatan dalam warga sekolah serta dipraktikkan dalam tugas dan dijadikan panduan dalam menghasilkan pelajar yang cemerlang akademik, ko-kurikulum dan sahsiah. Saya selalu memberi penekanan matlamat sekolah saya sewaktu perhimpunan dan saya berpendapat ia perlu diulang-ulang untuk dijadikan sebahagian daripada budaya sekolah.

Dapatan analisis data rangka kepemimpinan struktural dipaparkan berdasarkan tingkah laku dan orientasi kepemimpinan pengetua berpandukan bagaimana pengetua melaksanakan pengkoordinasian, penstrukturan dan pengorganisasian yang bertujuan untuk melancarkan pengurusan di sekolah. Dalam konteks kelancaran pengurusan, enam orang pengetua berpendapat bahawa penstrukturan dan pengkoordinasian yang teratur amat perlu kepada kelancaran perjalanan sekolah, salah seorang pengetua menjelaskan bahawa:

....sekolah tidak dapat lari daripada melakukan perancangan dan mementingkan pengkoordinasian dalam tugas seharian. Banyak aspek kita kena teliti macam kewangan, peraturan dan penguatkuasaan disiplin, keberkesanan setiap program dan perjalanan aktiviti akademik. Malah, saya sendiri kenaantau cikgu-cikgu tentang pengajaran dan pelaksanaan kerja

guru, kalau tak, takut tergendala matlamat dan misi serta akan mengakibatkan kerugian kepada masyarakat dan wang kerajaan. Saya anggap itu, akauntibiliti yang kena kita tunaikan setiap masa. Takkan kita nak jaga hati cikgu aje... cikgu pun kena ikut dan jaga hati kita.

(c) Apakah atribut dalam setiap rangka kepemimpinan yang kerap digunakan oleh ketika mentadbir sekolah?

Atribut kepemimpinan yang paling kerap digunakan oleh pengetua di Johor dalam rangka kepemimpinan sumber manusia ialah ‘memberikan pengiktirafan kepada guru’ dan diikuti oleh ‘membuat keputusan secara kolektif’ mencatatkan kekerapan amalan tertinggi diikuti oleh ‘pembangunan staf’ dan ‘hubungan interpersonal’ di kalangan pengetua di Johor. Sebaliknya, pelaksanaan dan penggunaan paling kurang di kalangan pengetua di Johor berdasarkan amalan berasaskan rangka kepemimpinan sumber manusia oleh enam pengetua ialah ‘mewujudkan golongan pelapis’ yang cuba dipraktikkan diperkenalkan oleh pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6).

Manakala atribut kepemimpinan politik paling kerap digunakan oleh pengetua di Johor ialah ‘hubungan dengan komuniti / PIBG dan individu yang berpengaruh/berkuasa’ dan diikuti oleh ‘pujukan’ yang mencatatkan kekerapan amalan penggunaan dan pelaksanaan tertinggi. Sebaliknya, kekerapan amalan berasaskan rangka politik yang paling kurang dilakukan oleh enam pengetua ialah ‘perundingan’ dan ‘keseragaman’ yang diperkenalkan oleh pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6) dan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar (PT 1).

Dapatan berdasarkan penggunaan rangka kepemimpinan simbolik menunjukkan pengetua lebih memberi tumpuan kepada ‘pembentukan *role model*’, ‘penekanan kepada matlamat organisasi’, ‘penerapan nilai murni’ dan ‘komitmen’ sebagai atribut kepemimpinan yang utama. Selain itu, pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6) lebih mementingkan orientasi kepemimpinan bermatlamat dan komitmen berbanding dengan orientasi kepemimpinan dalam rangka kepemimpinan simbolik. Berdasarkan jadual di atas, amalan penggunaan rangka kepemimpinan simbolik paling kerap digunakan oleh dua orang pengetua iaitu pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (PT 5) dan pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6) iaitu berjumlah 4 atribut kepemimpinan semuanya. Sebaliknya, kekerapan penggunaan orientasi kepemimpinan berasaskan rangka simbolik yang paling kurang dilakukan oleh enam pengetua ialah ‘penceritaan’ yang diperkenalkan oleh pengetua PT 2 dan PT 6 serta ‘kreativiti dan imaginatif’ yang kerap kali digunakan oleh PT 2.

Manakala orientasi kepemimpinan yang paling digemari digunakan oleh pengetua ialah ‘pemantauan dan penyeliaan’ dan ‘mementingkan prosedur dan peraturan’ serta diikuti oleh ‘perancangan’ mencatatkan kekerapan yang tertinggi. Sebaliknya, kekerapan amalan kepemimpinan berasaskan rangka struktural yang paling kurang dilaksanakan dan digunakan oleh enam pengetua ialah ‘mementingkan penghasilan’, ‘pengorganisasian’

serta 'pengkoordinasian' namun orientasi tersebut kelihatan lebih kerap dilaksanakan oleh pengetua Sekolah Sukan Malaysia (PT 6).

Rumusan dan Penutup

Keseluruhannya, dapatan kajian daripada data temu bual dan pemerhatian menunjukkan bahawa pengetua menggunakan keempat-empat rangka kepemimpinan dalam pola yang berbeza berdasarkan konteks, situasi dan keperluan iaitu mengamalkan kepelbagaian penggunaan tingkah laku kepemimpinan serta menjurus kepada keberkesanan dalam kepemimpinan sekolah seperti pandangan oleh Bolman & Granell (1999). Namun, pengaplikasian penggunaan setiap orientasi dalam setiap rangka kepemimpinan adalah berdasarkan situasi, keperluan yang berbeza dalam memilih orientasi yang sesuai dengan jenis sekolah.

Rujukan

- Bolman, L., Bloch, H.W., & Granell, E. 1999. Versatile leadership: A comparative analysis of reframing in Venezuelan managers. Kertas kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual di Universiti Madrid, Sepanyol. (Mkst 1- 20 atas talian) www.bloch.ukmc.edu/classes/bolman.
- Bolman, L & Deal, T.E. 1997. *Reframing organization: Artistry, choice and leadership* (2nd Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L., Bloch, H.W., & Granell, E. 1999. Versatile leadership: A comparative analysis of reframing in Venezuelan managers. Kertas kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual di Universiti Madrid, Sepanyol. (Mkst 1- 20 atas talian) www.bloch.ukmc.edu/classes/bolman.
- Curry, R.R. 2003. A metacognitive qualitative analysis of leadership frames used by principals to increase student achievement in Chicago Public Schools on academic probation. Disertasi PhD, Loyola University, Chicago. Tidak diterbitkan.
- Deal, T.E. & Peterson, K.D. 2000. Eight roles of symbolic leaders. Fullan, M (pytg) *Educational leadership: The Jossey- Bass reader series*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mosser, N.R. & Walls, R.T. 2002. Leadership frames of nursing chairpersons and the organizational climate in baccalaureate nursing programs. *Journal of nursing research*, 3 (2) di www.snrs.org
- Neumann, W.L. 2003. *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*. 5th edition. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Portin, B., Schneider, P., DeArmond, M., & Gundlach, L. 2003. Making sense of leading schools: A study of the school principalship. Center on reinventing public education, Daniel J. Evans School of Public Affairs, University of Washington, Seattle. Tidak diterbitkan.
- Rust, R., & Cooil, B. 1994. Reliability measures for qualitative data: theory and implications. *Journal of marketing research*. 31 (1): 1 – 14.
- Vulliamy, G. 1990. *Doing educational research in developing countries: Qualitative strategies*. London: Falmer Press.
- White, B.W. 2003. Tennessee technology center directors: organizational effectiveness and leadership frames analysis. Disertasi EdD. University of Memphis. Tidak diterbitkan.