

# **GAYA PEMUDAH CARA DI SEKOLAH : SEJAUHMANAKAH PENGETUA- PENGETUA MENGAMALKANNYA**

**Prof. Madya Dr. Azizi Hj. Yahaya  
Hj Mohammad Anuar Abd Rahman  
Mohammad Yusope Hassan  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia**

**ABSTRAK:** Kajian deskriptif ini bertujuan meninjau persepsi guru-guru terhadap gaya pemudah cara perubahan di kalangan pengetua-pengetua dan kaitannya dengan dimensi tingkah laku kepimpinan di sekolah menengah. Terdapat tujuh dimensi tingkah laku yang berkaitan dengan gaya pemudah cara perubahan pengetua yang dilihat dalam kajian ini iaitu penetapan matlamat, menstruktur dan menyusun semula sekolah, menguruskan perubahan, bekerjasama dan menugaskan kerja, membuat keputusan, memberi bimbingan dan sokongan dan akhir sekali penstrukturan peranan kepimpinan pengetua. Dapatan daripada kajian rintis menunjukkan pekali kebolehpercayaan alpha Cronbach adalah 0.9210. Seramai 167 orang guru dipilih sebagai sampel penyelidikan dari 14 buah sekolah menengah di daerah Johor Bahru. Instrumen soal selidik telah digunakan dalam kajian ini Penganalisaan data dilakukan menggunakan perisian “Statistical Package of Social Sciences version 9.0 dengan melakukan analisis secara deskriptif dan inferensi. Selain itu analisa tahap dilakukan berpandukan tiga tahap iaitu tahap rendah, sederhana dan tinggi untuk melihat tiga gaya pemudah cara yang dikaji iaitu gaya responden, pengurus dan perintis. Dapatan kajian menunjukkan gaya pemudah cara pengurus dan perintis adalah pada tahap yang tinggi berbanding gaya pemudah cara responden pada tahap yang sederhana. Di samping itu, kajian juga menunjukkan penstrukturan peranan kepimpinan merupakan aspek utama dalam dimensi tingkah laku yang dibenkan penekanan oleh pengetua-pengetua. Analisis Ujian -t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan mengikut persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap tiga gaya pemudah cara pengetua. Bagaimanapun, terdapat perbezaan yang signifikan gaya pemudah cara pengurus dan perintis mengikut perjawatan. Berdasarkan analisis Inferensi, didapati perhubungan korelasi bagi setiap gaya pemudah cara perubahan dan bagi setiap tujuh dimensi tingkah laku pengetua.

## **Pengenalan**

Kecemerlangan organisasi pendidikan banyak dipengaruhi oleh elemen-elemen utama seperti guru dan murid, struktur pentadbiran sekolah, teknologi pendidikan dan persekitaran sekolah yang sihat. Kesemua elemen ini akan mengalami perubahan sama ada berkembang secara positif atau negatif. Maka organisasi pendidikan perlu membuat persediaan kerana perubahan ke atas elemen-elemen ini akan mempengaruhi pentadbiran sesebuah sekolah

Oleh yang demikian, kepekaan sekolah kepada perubahan adalah sesuatu yang amat penting. Ini akan membolehkannya sentiasa bersedia menghadapi persaingan globalisasi pendidikan, perubahan sistem pendidikan yang semakin mencabar dan memenuhi tuntutan persekitaran sekolah. Kepekaan ini akan terus berubah untuk menjamin perkembangan yang cemerlang dalam organisasi sekolah (Ab. Aziz Yusof, 2000).

Sebaliknya kalau sesebuah organisasi sekolah itu merasa selesa dan tidak mahu lagi berubah, ini akan membawa kepada kemerosotan prestasi sekolah berkenaan. Martin (1995), Greenberg dan Baron (1977) telah menyatakan bahawa organisasi sama ada perlu dan bersedia melakukan perubahan atau terpaksa menghadapi kematian

Sehubungan dengan itu, pemimpin organisasi sekolah yang berjaya adalah pengetua yang sentiasa peka dengan tuntutan perubahan sama ada perubahan yang dirancang atau perubahan luaran yang tidak dirancang. Keupayaan pengetua merencana perubahan merupakan satu aset dan manifestasi keterampilan pengetua dalam menguruskan sekolah. Pengetua perlu membuat perancangan yang rapi dalam melaksanakan perubahan, memaksimumkan penggunaan sumber organisasi dan memastikan pendekatan yang paling berkesan dalam melakukan perubahan di sekolah.

Maka pengetua perlu sentiasa mengemas kini elemen-elemen utama organisasi sekolah yang terlibat dengan perubahan. Di antaranya, pengetua perlu membuat perubahan struktur organisasi, menyediakan spesifikasi kerja yang baru, mengatasi apa jua konflik yang datang dan mengadakan perancangan-perancangan untuk meningkatkan keberkesanan pentadbiran sekolah.

Selain itu, segala perubahan yang akan dilakukan oleh pengetua perlu diberi penekanan terhadap keefisienan, kecekapan, keselamatan dan penjimatan masa demi memenuhi kehendak dan permintaan guru, pelajar dan ibu bapa. Pengetua perlu faham bahawa ketidaksediaannya untuk berubah akan mendedahkannya kepada pelbagai risiko dan ketidakpastian yang sudah tentu boleh mengganggu pentadbiran sekolah.

## **Latar belakang Masalah**

Pengurusan pendidikan adalah merupakan suatu profesion yang mencabar. Kini,

kerap kali kedengaran berita-benta tentang masyarakat yang sering melontarkan berbagai tanggapan dan pandangan yang negatif terhadap warga pendidikan khususnya guru dan pengetua. Maka kesedaran untuk mencari suatu pendekatan pengurusan yang moden yang saintifik telah mula dirasai secara global.

Menurut Ismail (1989), kejayaan model pengurusan moden dalam bidang perindustrian seperti Jepun dan Korea telah mendorong para pemikir pendidikan di negara-negara maju mengambil langkah menerapkan model-model pengurusan tersebut dalam bidang pengurusan pendidikan di sekolah-sekolah. Maka sistem pendidikan kita sememangnya memerlukan perubahan, bersesuaian dengan peredaran zaman.

Pengetua sememangnya memainkan peranan yang penting dalam konteks perubahan sekolah dan kemajuan sekolah. Dalam pelaksanaan sesuatu program kurikulum dan pengajaran sekolah, tingkah laku pengetua merupakan satu dimensi yang mendapat perhatian dalam kajian (Fullan dan Pomfret, 1977). Menurut Fullan dan Pomfret (1977), pengetua ialah orang yang paling penting dalam membuat dan mengadakan perubahan sekolah dan seterusnya menjayakan pelaksanaan program untuk memajukan sekolah.

Selain itu, didapati sesetengah peranan yang dimainkan oleh pengetua adalah dinamik dan produktif, walaupun terdapat juga pengetua yang pasif dan reaktif. Pengetua-pengetua ini seterusnya telah digelar oleh penyelidik-penyelidik. Berman dan McLaughlin sebagai pemudah cara perubahan dan sebagai penjaga perubahan. Pengetua yang bertindak sebagai pemudah cara perubahan mempunyai tingkah laku yang dikatakan dinamik dan produktif. Manakala pengetua yang digelar sebagai penjaga perubahan dikatakan mempunyai tingkah laku yang pasif dan reaktif (Berman dan McLaughlin, 1980).

### **Pernyataan Masalah**

Apa yang menjadi masalah yang dihadapi oleh pengetua ialah melaksanakan perubahan atau kemajuan perubahan di sekolah. Perubahan amat perlu dilakukan di sekolah tetapi terdapat guru-guru yang sukar atau tidak mahu berubah sama ada di segi pengurusan pendidikan mereka mahupun yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran. Maka peranan pengetua amat penting untuk membimbing guru-gurunya supaya perubahan dapat dilakukan untuk kepentingan pelajar khususnya.

Pada asasnya, matlamat pentadbiran sekolah adalah untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Ini secara tidak langsung kepimpinan pengetua akan menjadi tumpuan kerana salah satu tugas pengetua adalah kepimpinan dalam sekolah. Campbell (1983) berpendapat adalah menjadi tanggungjawab pengetua untuk mewujudkan serta mengekalkan suasana sekolah yang sesuai dengan pembelajaran.

Secara kesimpulan dapatlah dikatakan tugas pengetua tidak lain dari memimpin dan mengurus segala sumber yang ada di sekolah. Pengetualah yang mencorakkan

### **Objektif Kajian**

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti dan menguji persepsi guru-guru terhadap gaya pemudah cara yang diamalkan oleh pengetua-pengetua sekolah menengah di Johor Bahru. Secara khususnya, objektifobjektif kajian ini adalah untuk:

- a. Untuk mengenal pasti gaya pemudah cara pengetua berdasarkan tujuh tingkah laku perubahan.
- b. Untuk mengenal pasti tahap perlakuan gaya pemudah cara dan tingkah laku pengetua dalam menangani perubahan di sekolah. -
- c. Untuk melihat perbezaan gaya pemudah cara dan tingkah laku pengetua berdasarkan jantina guru.
- d. Untuk melihat perbezaan gaya pemudah cara dan tingkah laku pengetua berdasarkan perjawatan guru.
- e. Untuk melihat perhubungan antara setiap tiga gaya pemudah cara dan antara setiap tujuh dimensi tingkah laku pengetua.

### **Skop Kajian**

Penyelidik berpendapat kajian perlu dilaksanakan bagi mengetahui gaya pemudah cara perubahan terhadap dimensi tingkah laku di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah. Kajian tinjauan ini dijalankan ke atas guru-guru siswazah dan bukan siswazah sekolah menengah di daerah Johor Bahru, Johor. Oleh itu, segala dapatan daripada kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada semua sekolah kecuali sekolah tersebut mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sekolah yang dikaji.

Skop kajian ini terbatas hanya untuk mengkaji gaya pemudah cara perubahan di kalangan pengetua-pengetua di Johor Bahru sahaja Kajian membandingkan gaya pemudah cara perubahan pengetua dengan tujuh dimensi tingkah laku iaitu dari segi:

### **Rekabentuk Kajian**

Dalam melaksanakan kajian ini penyelidik telah menguji borang soal selidik terlebih dahulu. Pengujian dibuat adalah untuk menentukan supaya soalan yang diujii sesuai dengan keadaan responden dan dapat difahami oleh mereka (Abmad Mahdzan, 1995). Jika terdapat soalan-soalan yang tidak sesuai ataupun sukar difahami , soalan-soalan itu akan diperbaiki.

### **Populasi dan Persampelan Kajian**

Sampel dalam kajian ini terdiri daripada semua guru yang sedang berkhidmat di sekolah-sekolah menengah dari 14 buah sekolah zon bandar di daerah Johor Bahru. Seramai 167 orang guru telah digunakan sebagai sampel dalam kajian ini Penyelidik memilih sampel berdasarkan kaedah persampelan tak rawak jenis sampel bertujuan.

Guru-guru yang dikaji terdiri daripada pelbagai latar belakang budaya dan berumur tidak kurang daripada 25 tahun dan tidak melebihi 50 tahun. Sampel bertujuan dilakukan kerana penyelidik dengan sengaja memilih sampel dengan ini untuk mendapatkan jumlah sampel yang mewakili sampel populasi

### **Instrumen Kajian**

Instrumen kajian yang digunakan oleh penyelidik ialah soal selidik. Pemilihan instrumen ini adalah kerana ia sesuai dengan penyelidikan ini yang mengukur tujuh dimensi tingkah laku pengetua terhadap tiga gaya pemudah cara perubahan.

### **Kajian Rintis**

Berdasarkan kajian rintis yang telah dilakukan, didapati pekali kebolehpercayaan alpha bagi gaya pemudah cara perubahan pengetua ialah 0.92 10. Menurut Majid Konting (1993), soal selidik yang mempunyai indek kebolehpercayaan melebihi 0.8 boleh digunakan sebagai alat mengukur di dalam sesuatu kajian.

### **Dapatan Kajian dan Perbincangan**

#### **Gaya pemudah cara perubahan pengetua dan berdasarkan tujuh dimensi tingkah laku**

Didapati dalam penetapan matlamat sekolah, item “pengetua mengenal pasti perkara..perkara yang perlu dimajukan untuk tindakan perubahan di sekolah” memperoleh nilai min yang tertinggi min 4.25. Selain itu, dalam menstruktur dan menyusun semula sekolah, item “pengetua bekerjasama dengan guru dan memberi keutamaan kepada pengajaran dan pembelajaran” memperoleh nilai min yang tertinggi 4.22. Begitu juga dalam bekerjasama dan menugaskan kerja, item “pengetua bersama-sama dengan guru dan stafsokongan bertanggungjawab terhadap perubahan” memperoleh nilai min 4.20. Demikian juga dalam membuat keputusan item “pengetua mengambil kira standard harapan sekolah dan juga apa yang baik untuk sekolah dari segi jangka panjang memperoleh nilai min 4.19, Dalam memberi bimbingan dan sokongan, item “pengetua membantu, mempercayai dan yakin guru-guru bertanggungjawab melakukan perubahan” memperoleh min 4.14.

Dapatan kajian menunjukkan lima dimensi tingkah laku iaitu penetapan matlamat sekolah, menstruktur dan menyusun semula sekolah, bekerjasama dan menugaskan kerja membuat keputusan dan akhir sekali memberi bimbingan dan sokongan merupakan cara gaya pemudah cara pengetua. Ini adalah amalan gaya pemudah cara yang terbaik dilakukan oleh pengetua-pengetua Johor Bahru kerana menurut Rutherford (1984) pengetua yang baik adalah mereka yang mempunyai dasar dan matlamat yang jelas sekolah harus dikendalikan. Pengetua yang mempunyai tanggapan yang jelas juga dapat melaksanakan perubahan dengan lebih baik. Menurut beliau lagi, gaya pemudah cara perintis merupakan gaya pemudah cara yang terbaik dibandingkan dengan gaya pemudah cara pengurus dan gaya pemudah cara responden. Sebaliknya, ini tidak berlaku dalam dimensi tingkah laku, perubahan dan peranan kepimpinan pengetua. Ini adalah kerana kedua-duanya bercirikan gaya pemudah cara responden.

Dapatan kajian ini menunjukkan keadaan yang kurang baik kerana sebagai

pengetua, mereka sepatutnya memberi guru harapan, dan membantu mereka perubahan dan bukannya hanya menurunkan arahan dari pihak atasan

Pengetua mempunyai peranan yang besar. Mereka berperanan bukan hanya sebagai pentadbir sekolah tetapi juga sebagai penyelia, sekolah mempunyai perubahan pengajaran dan pembelajaran yang baik.

### **Tahap perlakuan gaya pemudah cara dan tingkah laku pengetua dalam menangani perubahan**

Daripada analisis data di dapati pengetua-pengetua mempunyai tahap perlakuan yang tinggi terhadap gaya pemudah cara perintis dari gaya pemudah cara pengurus. Bagi gaya pemudah cara responden pula, pengetua-pengetua mempunyai tahap perlakuan yang sederhana.

Dapatan kajian juga menunjukkan lima dimensi di bawah tingkah laku pengetua mempunyai tahap perlakuan yang tinggi. Kelima-lima dimensi tersebut ialah penetapan matlamat sekolah, menstruktur dan menyusun semula sekolah, menguruskan perubahan, membuat keputusan dan penstrukturan peranan kepimpinan pengetua. Bagi dimensi bekerjasama dan menugaskan kerja dan dimensi bimbingan dan sokongan pula mempunyai tahap persepsi yang sederhana. Jika lihat secara keseluruhannya pula, pengetua mempunyai tahap perlakuan yang tinggi terhadap perubahan.

Dengan dapatan-dapatan kajian ini menunjukkan secara keseluruhan tahap perlakuan pengetua-pengetua di Johor Bahru adalah baik dan berada di landasan yang betul kearah melaksanakan perubahan di sekolah mereka. Kebanyakan pengetua mengamalkan gaya pemudah cara perintis dan cuma sedikit yang masih mengamalkan gaya pemudah cara pengurus.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan pengetua-pengetua di daerah Johor Bahru dapat melakukan perubahan seperti yang disarankan oleh pihak atasan. Dapatan kajian juga menunjukkan guru-guru dapat menerima tingkah laku perubahan yang dijalankan oleh pengetua mereka di sekolah. Ini akan memudahkan tugas pengetua melaksanakan apa jua perubahan yang dikehendaki. mereka.

### **Perbezaan gaya pemudah cara perubahan dan tingkah laku pengetua berdasarkan jantina**

Dapatan kajian (Hol) menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya pemudah cara responden, pengurus dan perintis dengan jantina. Begitujuga dapatan kajian (Ho3), menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina responden dengan setiap dimensi tingkah laku pengetua

Kesimpulan daripada dapatan kajian Hol dan Ho3, menunjukkan guru lelaki dan guru perempuan sentiasa terbuka menerima apa juga gaya pemudah cara perubahan dan tingkah laku pengetua, Ini adalah kerana apa yang penting bagi mereka adalah produktiviti kerja yang dihasilkan.

### **Perbezaan gaya pemudah cara perubahan dan tingkah laku pengetua berdasarkan**

## **jawatan**

Dapatan kajian (Ho2) menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya pemudah cara responden dengan perjawatan. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya pemudah cara pengurus dan responden dengan perjawatan. Dapatan kajian (Ho4) pula mendapati dimensi tingkah laku pengetua secara keseluruhan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap perjawatan guru.

Kesimpulan dapatan kajian Ho2, bolehlah dikatakan kakitangan pengurusan dan guru biasa memerlukan gaya pemudah cara yang baik iaitu gaya pemudah cara pengurus dan perintis. Gaya pemudah cara responden pada mereka kurang berkesan bagi pengetua menangani perubahan berbanding gaya pemudah cara pengurus dan perintis.

Maka daripada dapatan kajian Ho2, pengetua perlu mempunyai pengetahuan yang cukup dalam menguruskan pentadbiran sekolah terutamanya yang berkaitan dengan gaya pemudah cara perintis. Ini bertepatan dan menyokong kenyataan

Kesimpulan daripada dapatan kajian Ho4, mendapati pengetua-pengetua di daerah Johor Bahru gagal menyampaikan hasratnya untuk melakukan perubahan kepada kumpulan guru biasa. Maklumat perubahan yang disampaikan oleh pengetua hanya dapat difahami oleh kakitangan pengurusan kerana mereka lebih rapat dengan pengetua.

## **Perhubungan antara setiap gaya pemudah cara perubahan dan antara setiap tujuh dimensi tingkah laku pengetua.**

Dapatan kajian Ho5 mendapati kekuatan perhubungan antara gaya pemudah cara responden dengan gaya pemudah cara pengurus dan gaya pemudah cara perintis adalah sederhana. Manakala kekuatan perhubungan antara gaya pemudah cara pengurus dengan gaya pemudah cara perintis adalah sangat tinggi. Selain itu, dapatan kajian Ho6 menunjukkan hubungan korelasi antara setiap tujuh dimensi tingkah laku pengetua adalah pada kekuatan perhubungan yang sederhana.

Secara keseluruhan, dapatan kajian Ho5 menunjukkan gaya pemudah cara pengurus dan gaya pemudah cara perintis adalah gaya pemudah cara perubahan yang lebih baik berbanding gaya pemudah cara responden.

Secara keseluruhan dapatan kajian Ho6 menunjukkan ketujuh-tujuh dimensi tingkah laku perubahan yang dikaji saling berhubungkait antara satu sama lain. Ini menunjukkan kesemua tujuh dimensi tingkah laku merupakan faktor-faktor yang penting dalam melaksanakan perubahan

## **CADANGAN KAJIAN**

1 Kementerian Pendidikan sepatutnya menekankan gaya pemudah cara perintis kepada semua pengetua seluruh negara, Ini boleh dilakukan melalui kursus khas berkaitan dengan gaya pemudah cara perintis supaya gaya kepimpinan pengetua lebih baik dalam kita menerima ide-ide perubahan di sekolah Maka pengetua bertindak sebagai pemula dalam apa juga program perubahan supaya mereka menjadi pemimpin berdasarkan teladan.

2 Dalam mengimplikasikan sesuatu perubahan, pengetua disarankan menggabungkan beberapa gaya pemudah cara perubahan yang bersesuaian dengan iklim dan budaya yang wujud di sekolah. Pada peringkat permulaan pengetua mungkin menggunakan gaya pemudah cara responden, tetapi beransur-ansur mengamalkan gaya pemudah cara perintis. Tujuannya adalah untuk menggalakkan lagi perubahan berlaku di sekolah.

3 Dalam menghadapi perubahan, pengetua dicadangkan mengambil kira tujuh dimensi tingkah laku. Ini adalah kerana berdasarkan kajian menunjukkan ketujuh-tujuh dimensi tingkah laku tersebut penting diamalkan oleh pengetua dalam menghadapi perubahan

4 Pengetua disarankan berani mencuba ide-ide perubahan yang diterima daripada pihak atasan dan menyesuaikan dengan keadaan sekolah mereka. Berdasarkan kajian menunjukkan warga sekolah memang memerlukan perubahan ini. Hasrat ini dapat dicapai jika pengetua mengamalkan gaya pemudah cara dan tingkah laku perubahan.



## **RUJUKAN**

- Carnall,C.A. (1997). "Strategic Change". Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- David,E. et.alL "Organisational Behaviour: An Integrated Approach". Harlow,Essex: Adisson-Wesley Publishing Ltd.
- Hodge et. al., (1979). "Organization Theory : An Enviroment Approach". Boston: Allyn & Bacon Publishing Ltd.
- Jasmin Mohamad. (1999). "Organisasi Pembelajaran: Satu Tinjauan Di Institusi Pendidikan Premier Di Daerah Segamat, Negeri Johor ". Universiti Teknologi Malaysia. Tidak Diterbitkan.
- Michael,J.O'Bricn. (1994). "Learning Organization Practices Profile". San Francisco, California:Jossey-Bass & CoPubli sher.
- McHale,J. (1996). Creating the Learning Organization. "People Management". Vol.2. Issue 14. London: Personnel Publications Ltd.
- Mohd Najib Ghaffar. (1997). "Asas Penyelidikan Sains Sosial ". Tiada Penerbit.
- Owens,R.G. (1995). "Organizational Behavior in Education". Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon Publishing Ltd.
- Paul,O. (1996). "The Management of Educational Change: A Case-Study Approach". England: Arena Publishing Ltd.