

**KEMAHIRAN PENGURUSAN GURU KANAN MATA PELAJARAN  
SEKOLAH - SEKOLAH MENENGAH  
DI DAERAH SRI AMAN, SARAWAK.**

**ALCOYES @ AZMAN BIN MARDAN**

**Laporan disertasi ini dikemukakan  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan  
Ijazah Sarjana Pendidikan ( Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan )**

**Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia**

**Julai 2012**

*Dedikasi*

*Segala pujian atas limpah dan kurnia Allah s.w.t tuhan seluruh alam.*

*Selawat dan salam ke atas Junjungan Nabi Muhammad s.a.w.*

*Buat*

*Bonda Hajah Jamilah Bt Yasir ,  
Isteri tersayang, Hamsiah Bt Morshidi,  
terima kasih atas segala  
pengorbanan, sokongan, galakan  
serta kesabaran selama ini.*

*Ingatan berkekalan;  
untuk yang dikasihi  
anak –anakku;  
Nur Aizatul Haziqah  
Nur Auni Hasifah  
Muhammad Ahnaf Zakwan  
Muhammad Azhar Zharfan  
Muhammad Azfar Zakiyy  
yang sentiasa memberi kekuatan,  
mengakar dan merimbun  
dunia ilmu.*

## PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan limpah kurniaNya dapat saya menyempurnakan projek Sarjana ini. Selawat dan salam buat junjungan besar Nabi Muhammad s.a.w. pesuruh Allah yang amat dikasihi.

Setinggi – tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada penasihat penyelidikan, Prof. Madya Dr Hj Mohd Anuar Bin Abdul Rahman yang begitu tulus menghulurkan bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar sepanjang proses menyiapkan projek Sarjana ini. Hanya Allah s.w.t sahajalah yang mengetahui dan membalas jasanya.

Sekalung ucapan terima kasih kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak yang membenarkan kajian ini dijalankan, serta para pengurus pertengahan sekolah menengah terlibat yang menjadi subjek kajian ini atas kerjasama yang diberikan.

Penghargaan ini juga ditujukan khas buat isteri tercinta, anak-anakku yang telah memberi dorongan, sokongan perhatian dan mendoakan kejayaan ini. Tidak lupa kepada para pensyarah yang telah banyak membangunkan nilai ilmu dalam diri ini; rakan seperjuangan yang telah memberi kekuatan untuk mencapai kejayaan bersama. Insyallah jasa dan kebaikan kalian akan sentiasa saya kenang sepanjang perjalanan hidup ini.

Sekian, wassalam.

## ABSTRAK

Kajian ini dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Kajian deskriptif berbentuk tinjauan ini bertujuan untuk melihat tahap kemahiran pengurusan serta aspek kemahiran pengurusan yang dominan dikuasai oleh Guru Kanan Mata Pelajaran. Kajian kualitatif pula mengkaji persepsi Guru Kanan Mata Pelajaran terhadap permasalahan dan keperluan kursus serta latihan bagi Guru Kanan Mata Pelajaran. Responden kajian terdiri daripada  $n = 73$  orang Ketua Panitia dan 7 orang Guru Kanan Mata Pelajaran daripada empat buah sekolah menengah gred A di daerah Sri Aman. Kajian rintis diuji terhadap dua belas orang responden bagi mendapatkan keesahan dan kebolehpercayaan soal selidik. Hasil kajian rintis menunjukkan *reliability coefficient* untuk soal selidik adalah 0.975. Data-data yang diperoleh diproses menggunakan “*Statistical Package for Social Science*” (*SPSS versi 15.0*) bagi mendapatkan statistik deskriptif iaitu min. Hasil kajian menunjukkan pengamatan para ketua panitia terhadap kemahiran pengurusan yang dikuasai oleh Guru Kanan Mata Pelajaran berada pada tahap sederhana iaitu 3.49. Kajian kualitatif menunjukkan semua Guru Kanan Mata Pelajaran berhadapan dengan masalah pemahaman agihan tugas Namun begitu dua daripada tujuh orang Guru Kanan Mata Pelajaran berpendapat bahawa mereka sudah sedia menjalankan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran. Begitu juga semua Guru Kanan Mata Pelajaran berpendapat memerlukan kursus peningkatan profesionalisme sebagai cara meningkatkan kemahiran pengurusan. Antara saranan yang dikemukakan ialah Guru Kanan Mata Pelajaran hendaklah menggunakan kelebihan kemahiran kemanusiaan agar orientasi tugas dapat dilaksanakan dengan berkesan; bijak berkomunikasi dengan ketua panitia dalam memberikan arahan agar mereka tidak terbeban; perlu menghadiri kursus dalaman di peringkat sekolah atau kursus jangka pendek anjuran pihak Jabatan Pelajaran bagi memantapkan kemahiran pengurusan bagi Guru Kanan Mata Pelajaran serta kemahiran pengurusan perlu dijadikan senarai semak yang perlu dimiliki sebelum seseorang itu dilantik sebagai Guru Kanan Mata Pelajaran.

## ABSTRACT

The descriptive research use both a qualitative and quantitative method. The quantitative research was carried out to survey the level of management skill aspects acquired by the Department Heads. The qualitative research is to investigate department head perception about the management skills problem they face and the management skills course they need to upgrade their capabilities as a leader. A total of 73 head of panels and 7 department head in four grade A schools in Sri Aman were chosen as the samples of the study. A pilot test test was carried on 12 respondents for validity and reliability questionnaires. A set of questionnaires with 60 items of management skills were were used for this study. The Alpha Cronbach value scored was 0.975. The Statistical Packages For Social Science (SPSS) version 15.0 was used to descriptive analyse on mean. This qualitative finding shown that all department heads face the problem to understand the department heads job list. Beside that, two department heads are ready when they receive the job letter. Furthermore, all the department heads really needs the management skills course to upgrade the management capability. Finally, several suggestions have been implicated to upgrade the level of management skills that acquired by the Department heads. The suggestion is Department heads should make use the interpersonal skills while give direction the subject leaders; communicate efficiently to the subject leaders therefore they don't felt burden; attend in house training at school level or short course handled by the education department to achieve the management skills; and management skills should be one of the criteria before elected as the department head subject.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>JUDUL</b>	i
	<b>PENGESAHAN PENYELIA</b>	ii
	<b>PENGAKUAN</b>	iii
	<b>DEDIKASI</b>	iv
	<b>PENGHARGAAN</b>	v
	<b>ABSTRAK</b>	vi
	<b>ABSTRACT</b>	vii
	<b>KANDUNGAN</b>	viii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xv
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xviii
	<b>SENARAI SIMBOL / SINGKATAN</b>	xix
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xx
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	7
	1.4 Objektif Kajian	8

1.5	Persoalan Kajian	9
1.6	Kepentingan Kajian	9
1.7	Skop dan Batasan Kajian	11
1.8	Kerangka Konseptual Kajian	11
1.9	Definisi Operasi	14
1.9.1	Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP)	14
1.9.2	Ketua Panitia	14
1.9.3	Pengurus Pertengahan	15
1.9.4	Kemahiran Pengurusan	16
1.9.5	Kemahiran Konseptual	16
1.9.6	Kemahiran Kemanusiaan / Interpersonal	17
1.9.7	Kemahiran Teknikal	18
1.10	Rumusan	18

## 2

### **SOROTAN PENULISAN**

2.1	Pengenalan.	20
2.2	Pengurusan Pertengahan ( Middle Management )	20
2.2.1	Pengurusan Pertengahan Di Sekolah.	22
2.2.2	Guru Kanan Mata Pelajaran Sebagai Pengurus Pertengahan	25
2.3	Bidang Tugas Guru Kanan Mata Pelajaran	31
2.3.1	Bidang Tugas	31
2.3.2	Senarai Tugas	33
2.4	Model – Model Pengurusan	38
2.4.1	Model Sistem Terbuka Organisasi	38
2.4.2	Model Katz ( 1955 )	40
2.4.3	Model Bersepadu Kemahiran Pengurusan	44
2.5	Kemahiran Pengurusan	46
2.6	Kajian Lepas Berkaitan Kemahiran Pengurusan	48
2.7	Rumusan	56

<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1	Pengenalan	57
3.2	Rekabentuk Kajian	57
3.3	Lokasi Kajian	59
3.4	Populasi dan Responden Kajian	59
3.5	Instrumen Kajian	61
3.5.1	Soal Selidik : Bahagian A	61
3.5.2	Soal Selidik : Bahagian B	61
3.5.3	Soalan Temu bual	63
3.6	Kesahan dan kebolehpercayaan	66
3.7	Kajian Rintis	67
3.8	Prosedur Kajian	69
3.9	Tata cara Pentadbiran Soal Selidik	70
3.10	Tata cara Pemungutan Data Temu Bual	70
3.11	Kaedah Penganalisan Data	71
3.11.1	Kekerapan dan Peratusan	72
3.11.2	Nilai Min dan Purata Min	73
3.11.3	Tata cara Penganalisan Data Temu Bual	74
3.12	Penutup	75
<b>4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>76</b>
4.1	Pengenalan	76
4.2	Latar Belakang Responden	76



4.2.1	Latar Belakang Responden ( Soal Selidik )	77
4.2.2	Latar Belakang Responden ( Temubual )	81
4.3	Analisa Berdasarkan Persoalan Kajian	82
4.3.1	Tahap Kemahiran Pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran	83
4.3.2	Kemahiran Konseptual Yang Dikuasai Oleh Guru Kanan Mata Pelajaran	84
4.3.3	Kemahiran Kemanusiaan / Interpersonal Yang Dikuasai Oleh Guru Kanan Mata Pelajaran	89
4.3.4	Kemahiran Teknikal Yang Dikuasai Oleh Guru Kanan Mata Pelajaran	96
4.3.5	Permasalahan Guru Kanan Mata Pelajaran Dalam Menguasai Kemahiran Pengurusan Di Sekolah Menengah	105
4.3.5.1	Adakah guru sudah bersedia untuk memikul tugas Guru Kanan Mata Pelajaran	106
4.3.5.2	Adakah guru faham berkenaan agihan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran	108
4.3.5.3	Bagaimana cikgu perlu berhubung dengan ketua panitia sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan kepentingan panitia	110
4.3.5.4	Adakah guru membantu pihak pengurusan dalam menyelaras tugas dan aktiviti panitia – panitia di bawah bidang mata pelajaran	112
4.3.5.5	Adakah guru mengambil inisiatif berhubung dengan guru sekolah lain bagi berkongsi maklumat atau kaedah pengajaran	114
4.3.5.6	Adakah guru mahir berinteraksi dengan ibu bapa dalam aktiviti yang dianjurkan sekolah	116

4.3.5.7	Adakah guru akan lebih inisiatif untuk menyelaraskan hal kewangan panitia - panitia mata pelajaran	117
4.3.5.8	Adakah guru mahir membuat pencerapan sesi pengajaran dan pembelajaran guru mata pelajaran	119
4.3.5.9	Adakah guru mahir menyemak kertas soalan peperiksaan yang disediakan oleh guru mata pelajaran	121
4.3.6	Apakah kursus atau latihan yang patut diberikan untuk meningkatkan kemahiran pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran	122
4.4	Rumusan	124
<b>5</b>	<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	<b>125</b>
5.1	Pengenalan	125
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	125
5.3	Perbincangan dan Kesimpulan	127
5.3.1	Objektif Kajian Pertama	128
5.3.2	Objektif Kajian Kedua	129
5.3.2.1	Kemahiran Konseptual Guru Kanan Mata Pelajaran	129
5.3.2.2	Kemahiran Kemanusiaan / Interpersonal Guru Kanan Mata Pelajaran	131
5.3.2.3	Kemahiran Teknikal Guru Kanan Mata Pelajaran	132
5.3.3	Objektif Kajian Ketiga	133
5.3.3.1	Adakah guru bersedia untuk memikul tugas Guru Kanan Mata Pelajaran ?	135
5.3.5.2	Adakah guru faham berkenaan agihan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran	135

5.3.5.3	Bagaimana guru perlu berhubung dengan ketua panitia sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan kepentingan panitia ?	136
5.3.5.4	Adakah guru membantu pihak pengurusan dalam menyelaraskan tugas dan aktiviti panitia – panitia di bawah bidang mata pelajaran ?	137
5.3.5.5	Adakah guru mengambil inisiatif berhubung dengan guru sekolah lain bagi berkongsi maklumat atau kaedah pengajaran ?	138
5.3.5.6	Adakah guru mahir berinteraksi dengan ibu bapa dalam aktiviti yang dianjurkan pihak sekolah	138
5.3.5.7	Adakah guru akan lebih inisiatif untuk menyelaraskan hal kewangan panitia - panitia mata pelajaran	139
5.3.5.8	Adakah guru mahir membuat pencerapan sesi pengajaran dan pembelajaran guru mata pelajaran ?	139
5.3.5.9	Adakah guru mahir menyemak kertas soalan peperiksaan yang disediakan oleh guru mata pelajaran ?	140
5.3.6	Objektif Kajian Keempat	141
5.4	Kesimpulan	142
5.5	Implikasi dan Cadangan Kajian	144
5.5.1	Cadangan Tindakan	144
5.5.2	Cadangan Kajian Lanjutan	148
5.6	Penutup	149
	<b>RUJUKAN</b>	125
	<b>LAMPIRAN A</b>	157
	<b>LAMPIRAN B</b>	158
	<b>LAMPIRAN C</b>	159

<b>LAMPIRAN D</b>	167
<b>LAMPIRAN E</b>	170
<b>LAMPIRAN F</b>	187

## SENARAI JADUAL

<b>JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
2.1	Agihan Mata Pelajaran Berdasarkan Bidang Guru Kanan Mata Pelajaran	29
3.1	Taburan Persampelan Kajian	60
3.2	Taburan Item Soal Selidik Berdasarkan Aktiviti Kemahiran Pengurusan	62
3.3	Pemarkatan Soal Selidik Bahagian B	63
3.4	Maklumat dan Item Instrumen Kajian Temu Bual	65
3.5	Nilai Alfa Mengikut Dimensi Bagi Item Dalam Soal Selidik	68
3.6	Kaedah Analisis Persoalan Kajian Dan Hipotesis Bagi Mendapat Objektif Kajian	72
3.7	Tahap dan Nilai Min	73
3.8	Kaedah dan Proses Penganalisan Data Temu Bual	74
4.1	Taburan Responden Mengikut Bidang Guru Kanan Mata Pelajaran	77
4.2	Taburan Bilangan Mengikut Jantina Responden	78
4.3	Taburan Responden Mengikut Umur	78
4.4	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	79
4.5	Taburan Responden Mengikut Tempoh Sebagai Ketua Panitia Di Bawah Guru Kanan Bidang Mata Pelajaran	79
4.6	Taburan Peringkat Akademik / Ikhtisas Tertinggi Responden	80
4.7	Taburan Responden Mengikut Sekolah Tempat Bertugas, Jantina Keturunan, Bidang Mata Pelajaran, Pengalaman Sebagai Guru Kanan Mata Pelajaran Serta Tahap Pencapaian Tertinggi Akademik	81

4.8	Tahap Kemahiran Pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran	83
4.9	Elemen Kemahiran Konseptual Yang dikuasai Oleh Guru Kanan Mata Pelajaran Di Sekolah Menengah Berdasarkan Persepsi Ketua Panitia	85
4.10	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Berdasarkan Mempunyai Visi Dan Misi Yang Jelas	86
4.11	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Berdasarkan Membuat Keputusan Dengan Tepat	87
4.12	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Berdasarkan Memahami Hubung Kait Antara Tugas Dan Aktiviti Yang Berlaku Di Setiap Unit Dalam Organisasi	88
4.13	Aspek Kemahiran Kemanusiaan / Interpersonal Yang dikuasai Oleh Guru Kanan Mata Pelajaran	90
4.14	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Mengikut Membina Hubungan Dengan Pihak Lain Dalam Organisasi	91
4.15	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Mengikut Berurusan Dengan Pihak Luar Sekolah	92
4.16	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Mengikut Memupuk Kerjasama Dan Rasa Kekitaan	94
4.17	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Berdasarkan Aktiviti Menerima Dan Menyampaikan Maklumat Dengan Berkesan	95
4.18	Aspek Kemahiran Teknikal Yang dikuasai Oleh Guru Kanan Mata Pelajaran Di Sekolah Menengah Berdasarkan Persepsi Ketua Panitia	96
4.19	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Mengikut Aplikasi Kaedah, Pengetahuan, Teknik, Proses, Prosedur Dan Kepakaran Semasa Bertugas	97
4.20	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Mengikut Elemen Mentadbir Hal Berkaitan Dengan Perakaunan, Pengagihan Tugas Dan Sumber	99

4.21	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Berdasarkan Kemahiran Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran	100
4.2.2	Taburan Kekerapan, Peratus Dan Min Responden Mengikut Menyelia Pengajaran Guru	102
4.23	Taburan Kekerapan dan Min Responden Mengikut Menyelaras Dan Melaksanakan Hal Kurikulum Dan Ko Kurikulum	103

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Kerangka konseptual kajian kemahiran pengurusan guru kanan mata pelajaran di sekolah menengah	13
2.1	Keutamaan aktiviti khusus kemahiran pengurusan mengikut hierarki pengurusan	22
2.2	Asas perhubungan peringkat – peringkat pengurusan di sekolah	24
2.3	Struktur organisasi pengurusan kurikulum sekolah	26
2.4	Model sistem terbuka sekolah	39
2.5	Keperluan kemahiran pengurusan mengikut hierarki pengurusan	41
2.6	Model bersepadu kemahiran kepengurusan	44
2.7	Hierarki kemahiran pengurusan	46
2.8	Aktiviti kemahiran pengurusan	48
4.1	Tahap Kemahiran Pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran	83



**SENARAI SIMBOL / SINGKATAN**

GKMP	-	Guru Kanan Mata Pelajaran
JPN	-	Jabatan Pelajaran Negeri
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah
BPK	-	Bahagian Pembangunan Kurikulum
PKPSM	-	Persidangan Kebangsaan Pengetua Sekolah Menengah
KSAs	-	Knowledge, Skills and Ability

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>NO. LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Surat Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan (EPRD)	157
B	Surat Pengesahan Status Pelajar	158
C	Borang Soal Selidik	159
D	Senarai Semakan Dan Soalan Temu Bual	167
E	Keputusan Analisis Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Bahagian B	170
F	Keputusan Analisis Instrumen Soalan Temu Bual	187

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Kemahiran pengurusan yang berwibawa dan berkualiti merupakan asas dalam menggerakkan institusi pendidikan yang berkesan dan berjaya. Cabaran globalisasi, di mana aspirasi menjadikan sistem pendidikan negara agar bertaraf dunia, memerlukan setiap pihak memainkan peranan dengan penting dalam merealisasikan harapan tersebut. Sebagai pemimpin, Guru Kanan Mata Pelajaran perlu memahami matlamat kepimpinan itu sendiri, di mana mereka dapat mengenali, memahami dan melaksanakan tanggungjawab mereka sebagai pengurus dan pemimpin kurikulum di sekolah dengan berkesan. Mereka juga perlu memahami bahawa kepimpinan merupakan satu proses mempengaruhi tingkah laku seseorang untuk menggalakkan mereka bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi yang ditetapkan. ( Pusat Perkembangan Kurikulum, KPM. 2001)

Di samping itu menurut Pekeliling Kementerian Pendidikan Malaysia KP(BS)8542/Pek/(19) yang bertarikh 23 Mac 1992 telah menyenaraikan bidang tugas Guru Kanan Mata Pelajaran. Antaranya iaiah membantu pengetua dalam hal kurikulum dan pentadbiran yang berkaitan dengan bidangnya, menilai dan menyelia keberkesanan pengajaran dan pembelajaran yang berkaitan dengan bidangnya. Guru Kanan Mata Pelajaran juga bertanggungjawab mempertingkatkan prestasi pengajaran guru dan pembelajaran pelajar di sekolah. Bidang tugas ini memerlukan Guru Kanan Mata Pelajaran melengkapkan diri dengan kemahiran pengurusan dan kepimpinan serta

ketajaman fikiran dalam setiap gerak kerja di sekolah. Ini bagi membolehkan setiap bidang tugas upaya diuruskan mengikut keperluan dan kekuatan, selaras dengan objektif dan matlamat sekolah berkenaan.

Bagi memenuhi tuntutan tugas dan matlamat pendidikan, pelbagai masalah biasanya dihadapi Guru Kanan Mata Pelajaran yang menjadi pemimpin terdekat kepada pengamal dasar pendidikan iaitu guru. Guru Kanan Mata Pelajaran sebenarnya bertanggungjawab dan mengetuai ketua – ketua panitia yang dilantik secara dalaman oleh pihak pengurusan atasan yang dicadangkan oleh Guru Kanan Mata Pelajaran. Oleh itu Guru Kanan Mata Pelajaran bertanggungjawab dalam hal pengetahuan dan kefahaman, kemahiran dan kebolehan ketua – ketua panitia khususnya dan guru – guru mata pelajaran amnya. Pada masa yang sama ia perlu membentuk amalan pengurusan dan mengaitkannya dengan polisi sekolah bagi mencapai kejayaan bidang mata pelajarannya.

Sebagai pengurus pertengahan, Guru Kanan Mata Pelajaran juga perlu memahami konsep kepimpinan itu sendiri secara mendalam serta cara memahirkan diri dengan teknik – teknik memimpin pengikut mereka dengan berkesan. Lanjutan itu, pengetahuan dan kemahiran memimpin perlu dipertingkatkan selaras dengan perubahan semasa. Menurut Ayob (2005), kemahiran pengurusan boleh dicapai melalui beberapa kaedah iaitu pembelajaran berkaitan tugas secara teknikal; pengorganisasian atau kemahiran konseptual serta pembelajaran kemanusiaan atau personel. Sehubungan itu Guru Kanan Mata Pelajaran perlu memiliki sikap dan nilai yang konsisten dalam mengenalpasti, merekabentuk serta melaksanakan tugasnya.

Begitu juga Guru Kanan Mata Pelajaran perlu lebih prihatin dan berhati – hati dalam menetapkan dan menerangkan tugas, peraturan serta tanggungjawab kepada ketua panitia. Maklumat yang dikumpul maupun disebar kepada pihak bawahan perlu diperhalusi dan bijaksana agar kekuatan guru di bawah bidang mata pelajaran akan menjadi lebih utuh serta menjaga kebajikan mereka. Pengetahuan, kemahiran dan maklumat yang dikuasai membolehkan mereka sentiasa bersedia menghadapi perubahan

dan cabaran yang kadangkala bersifat kompleks, cemas, terancam malah ia mungkin tidak dapat dijangka (Blandford,1999).

Guru Kanan Mata Pelajaran sebagai pelapis kepimpinan akan datang juga berpengaruh dan mempunyai autoriti untuk memajukan sekolah. Kelicinan dan keberkesanan pengurusan sekolah juga dikatakan bergantung kepada kemahiran yang mereka miliki. Hal ini memerlukan, Guru Kanan Mata Pelajaran menjalankan arahan yang dipertanggungjawabkan pengurusan atasan sekolah iaitu pengetua, ke atas mereka. Atas alasan berkenaan, usaha perlu dilakukan bagi memastikan Guru Kanan Mata Pelajaran melengkapkan diri dengan pengetahuan, kemahiran – kemahiran pengurusan serta bersikap positif terhadap bidang tugas dan tanggungjawab yang dipikul.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Pengurus Pertengahan sebenarnya berperanan penting membentuk keberkesanan sistem di sekolah. Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed dan Abdul Ghani Abdullah (2007) menyatakan kekuatan dan kualiti kepimpinan terletak pada keupayaan menginstitusi dan merealisasikan visi serta misi yang diterapkan dalam sekolah oleh pemimpinnya. Ia meliputi proses pemahaman dan penghayatan yang terkandung secara komprehensif dalam minda pemimpin. Lantaran itu, keperluan menguasai kemahiran pengurusan dalam kalangan pengurus pertengahan di sekolah boleh dianggap amat penting. Begitu juga ia perlu memahami dan bersikap positif terhadap bidang tugas dan tanggungjawab selaras dengan jawatan yang di sandang sekarang.

Menurut Abdullah Sani (2003), organisasi sekolah memerlukan pengurusan pertengahan yang cekap kerana ketidakupayaan pengurus untuk menangani perubahan dalam pendidikan. Dalam hal ini Hussein (1993), menyatakan bahawa kebanyakan pentadbir mempunyai sedikit pengetahuan dalam tugas yang berkaitan dengan pentadbiran dan pengurusan. Ini bermakna walaupun mereka memiliki pengalaman yang luas sebagai guru, namun pengalaman yang dimiliki belum tentu memadai untuk

mengetuai barisan ketua – ketua panitia dalam organisasi sekolah yang rencam, sentiasa berubah dan terdedah kepada pelbagai tekanan, tuntutan dan kehendak masyarakat.

Menurut Hill dan Crevola (1997), kepercayaan dan kefahaman pihak pengurusan sekolah tentang tugas juga menentukan tingkah laku dan peranan semasa mereka melaksanakan tugasan. Berdasarkan kepada senarai tugas Guru Kanan Mata pelajaran, ditambah pula dengan tugas lain yang kadangkala bersifat sementara (*ad-hoc*), didapati Guru Kanan Mata Pelajaran kerap gagal memahami serta memainkan peranan secara serentak sebagai pengurus pertengahan serta guru mata pelajaran.

Selanjutnya, Hill dan Crevola (1997) menjelaskan pengurus pertengahan (Guru Kanan Mata Pelajaran ) juga didapati tidak berupaya menguasai kemahiran pengurusan dengan berkesan. Guru Kanan Mata Pelajaran lebih berperanan sebagai pengurus yang mula mengabaikan tugas hakiki mereka iaitu mengajar mata pelajaran yang dikaitkan dengan kekurangan perancangan di peringkat sekolah dalam membentuk ciri –ciri kepimpinan sebelum dilantik sebagai Guru Kanan Mata Pelajaran lagi.

Julita Liwan (2002) menyatakan perpindahan tempat bertugas bagi penjawat jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran juga didapati memberi kesan terhadap penguasaan kemahiran pengurusan mereka. Begitu juga Guru Kanan Mata Pelajaran didapati kurang komitmen dalam tugas yang diamanahkan kerana sering beranggapan tugas yang dilakukan bersifat sementara. Akibatnya guru – guru '*junior*' dalam perkhidmatan serta kurang berpengalaman telah dilantik ke jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran. Julita Liwan (2002) juga menjelaskan kesan daripada perlantikan ini ialah mereka menghadapi masalah komunikasi dengan ketua panitia dan guru – guru; tingkahlakunya akan lebih berorientasikan tugas sahaja, malah kurang kemahiran mendengar serta kurang aspek sosial. Hal ini adalah kerana Guru Kanan Mata Pelajaran perlu mengendalikan beberapa panitia mata pelajaran dan terlibat dalam bidang pengurusan sekolah dalam hampir semua aspek sama ada perancangan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawalan panitia. Memandangkan pengalaman yang kurang tetapi beban tugas yang dipikul berat;

ini menjadikan mereka terpaksa berhadapan dengan cabaran yang mungkin tidak dapat mereka pikul untuk bekerja dengan berkesan.

Menurut Ahmad Tajuddin (1989), pendedahan yang kurang tentang bidang tugas secara khusus juga sering menjadikan Guru Kanan melaksanakan tugas yang hampir sama dengan guru mata pelajaran. Ini mungkin disebabkan ia terbawa – bawa pengalaman dan rutin kerja ketua panitia yang pernah disandang sebelumnya. Keadaan ini jelas memperlihatkan betapa kurangnya penguasaan kemahiran konseptual, kemanusiaan dan teknikal dalam kalangan pengurus pertengahan di sekolah dalam melaksanakan tugas mereka.

Menurut Shahrulbanun (2005) keberkesanan tugas dan peranan yang diamanahkan kepada Guru Kanan Mata Pelajaran bergantung kepada tahap pengetahuan dan kemahiran mengurus yang dimiliki. Maka kita dapati kekurangan penguasaan kemahiran ini juga dikaitkan dengan sikap guru untuk mendalami ilmu serta maklumat yang berkaitan bidang tugas mereka; di samping beranggapan kebolehan kerja sedia ada telah memadai dalam melakukan tugas – tugas sebagai Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah.

Begitu juga, ketidakjelasan pemahaman bidang tugas juga menjadikan tugasnya bercampur aduk sehinggakan ia seolah –olah telah melaksanakan tugas yang tidak seharusnya dilakukan oleh mereka. Kajian Pushpalata (2003) mendapati ramai pengurus pertengahan yang tidak memahami tugas mereka gagal merancang aktiviti tahunan dengan lengkap. Kesannya ialah aktiviti yang dirancang tidak dapat dikelolakan dengan sempurna dan teratur disebabkan kurang pengalaman. Guru Kanan Mata Pelajaran berkenaan biasanya bergantung kepada kebijaksanaan pentadbir sekolah masing – masing dalam memberi arahan dan panduan. Goldhaber (1990) menjelaskan keadaan ini berlaku kerana pemahaman mereka tentang apa yang disampaikan tidak lengkap dan selalunya tidak tepat.

Kekurangan penguasaan kemahiran pengurusan ini juga dilihat menimbulkan permasalahan dalam pelaksanaan tugas mereka sehingga mereka gagal menentukan keutamaan tugas yang hendak dilakukan. Maka tugas yang dijalankan kerap bertindih dengan tugas yang sepatutnya diuruskan oleh ketua panitia mata pelajaran. Ini menjadikan jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran berada dalam dilema, selain prestasi kerja yang merudum atau berada dalam ketegangan. Halangan ini mungkin tidak disedari oleh Guru Kanan Mata Pelajaran tersebut tetapi ianya amat disedari dan menjadi perhatian guru – guru di bawah bidang mata pelajarannya. Jemaah Nazir Malaysia (1993) menyatakan akibat perlantikan Guru Kanan yang tidak memenuhi kriteria, ia akan memberi kesan terhadap pelaksanaan kurikulum yang dikelolaknya daripada berfungsi sepenuhnya. Ini biasanya dikaitkan kesediaan memegang jawatan tanpa bersedia melengkapkan diri dengan kemahiran pengurusan telah menyebabkan perubahan status memberi tekanan dalam melaksanakan kerja.

Kekurangan latihan dan pendedahan bagi membantu pengurus pertengahan melengkapkan diri dengan kemahiran pengurusan yang wajar juga perlu dilihat memberi kesan kepada tugas mereka. Shahril @ Charil (2000), menyatakan terdapat segelintir pentadbir masa kini yang kurang menguasai kemahiran pengurusan dan kepimpinan. Kesibukan pentadbir terutama dalam aktiviti di luar sekolah telah menyebabkan kemerosotan pencapaian sekolah dalam akademik, ko-kurikulum, disiplin dan pembangunan fizikal sekolah. Ini secara tidak langsung menjadi ikutan kepada Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Sufa'at Tumin, Mohammad Mahadi, dan Azman Adnan (2001) menyatakan Guru Kanan Mata Pelajaran didapati lebih menggunakan inisiatifnya dalam melaksanakan tugas tanpa panduan yang mantap oleh pihak pentadbir di sekolah. Mesyuarat atau perbincangan antara pentadbir dengan kaki tangan bawahan dalam membuat sebarang keputusan di sekolah jarang dijalankan menyebabkan kebanyakan aktiviti, program atau tugas di sekolah hanya dijalankan secara *ad hoc* tanpa strategi dan perancangan yang rapi.



Nurhunaini (2001), menyatakan kurang kemahiran pengurusan ini digambarkan apabila Guru Kanan Mata Pelajaran menghadapi masalah berkomunikasi dengan ketua – ketua panitia di bawahnya mau pun guru – guru, lalu menjadi lebih berorientasikan tugas sahaja, kurang mendengar serta kurang menguasai bidang tugas. Guru Kanan Mata Pelajaran juga sering tersilap dalam menggunakan kemahiran pengurusan tanpa disedarinya. Namun bagi ketua panitia mata pelajaran yang melihat tingkahlaku Guru Kanan Mata Pelajaran, akan menganggapnya sebagai serius serta memberi kesan kepada kerjasama yang diperolehinya semasa melakukan kerja.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Menurut Zaidatol (1990), semasa menjalankan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran perlu bertindak mengikut jangkaan peranan orang – orang yang berinteraksi dengannya. Guru Kanan Mata Pelajaran perlu bertanggungjawab untuk membangun, mengekal dan memastikan keamatan hubungan setiap ahli dalam pasukan. Kesiediaan meluangkan masa dan tenaga untuk berbincang, merancang dan membuat keputusan secara bersama - sama dengan ketua – ketua panitia di bawahnya amatlah penting.

Permasalahannya adakah Guru Kanan Mata Pelajaran telah menguasai kemahiran pengurusan iaitu elemen kemahiran konseptual, kemahiran interpersonal serta kemahiran teknikal ? Adakah Guru Kanan Mata Pelajaran memahami dan melaksanakan bidang tugas dengan baik ? Begitu juga, mampukan Guru Kanan Mata Pelajaran mengamalkan kemahiran pengurusan dengan berkesan.

Berdasarkan hal yang dinyatakan di atas, kajian ini bertujuan untuk meninjau kemahiran pengurusan yang dikuasai oleh Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah berdasarkan tiga aspek iaitu kemahiran konseptual, kemanusiaan dan teknikal. Pada masa yang sama, kajian ini juga akan meninjau permasalahan yang dihadapi oleh Guru Kanan Mata Pelajaran dalam mengamalkan kemahiran pengurusan.

Begitu juga, kajian ini juga dijalankan untuk mengetahui keperluan latihan dan kursus yang berkaitan penguasaan kemahiran konseptual, teknikal dan kemanusiaan dalam kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Berdasarkan kepada permasalahan di atas, objektif kajian ini adalah untuk :

- 1.4.1 Mengenal pasti tahap kemahiran pengurusan yang dimiliki oleh Guru Kanan Mata Pelajaran di Sekolah Menengah berdasarkan persepsi ketua panitia.
- 1.4.2 Mengenal pasti elemen kemahiran konseptual, kemahiran kemanusiaan / interpersonal, kemahiran teknikal yang paling dominan dimiliki oleh Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah berdasarkan persepsi ketua panitia.
- 1.4.3 Mengetahui persediaan awalan bagi menjalankan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran di Sekolah Menengah .
- 1.4.4 Mengenalpasti sokongan daripada pihak pengurusan sekolah tentang agihan tugas dijalankan oleh Guru Kanan Mata Pelajaran
- 1.4.5 Mengenalpasti permasalahan yang dihadapi oleh Guru Kanan Mata Pelajaran dalam mengamalkan kemahiran pengurusan.
- 1.4.6 Mengenal pasti latihan dan kursus yang diperlukan bagi meningkatkan penguasaan kemahiran pengurusan dalam kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran.

## 1.5 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan merujuk persoalan berikut :

- 1.5.1 Apakah tahap kemahiran pengurusan yang dimiliki oleh Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah berdasarkan persepsi ketua panitia.
- 1.5.2 Apakah elemen kemahiran konseptual yang paling dominan dimiliki oleh Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah ?
- 1.5.3 Apakah elemen kemahiran kemanusiaan / interpersonal yang paling dominan dimiliki oleh Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah.
- 1.5.4 Apakah elemen kemahiran teknikal yang paling dominan dimiliki oleh Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah ?
- 1.5.5 Bagaimanakah persediaan awalan bagi menjalankan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran di Sekolah Menengah .
- 1.5.6 Bagaimanakah sokongan daripada pihak pengurusan sekolah tentang agihan tugas yang dijalankan oleh Guru Kanan Mata Pelajaran
- 1.5.7 Bagaimanakah cara Guru Kanan Mata Pelajaran berhadapan dengan permasalahan dalam mengamalkan kemahiran pengurusan di sekolah menengah ?
- 1.5.8 Bagaimanakah cara yang akan digunakan bagi meningkatkan kemahiran pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah.

## 1.6 Kepentingan Kajian

Kurangnya kajian yang dibuat khususnya berkaitan kemahiran pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran Sekolah – sekolah Menengah Daerah Sri Aman, Sarawak merupakan antara sebab kajian ini dijalankan.

Hasil kajian ini diharap dapat memberi panduan dan maklum balas kepada Kementerian Pelajaran Malaysia berkaitan keperluan kemahiran pengurusan bagi Guru Kanan Mata Pelajaran. Ini dikaitkan dengan mengenal pasti keberkesanan dan kekurangan kemahiran pengurusan penjawat jawatan tersebut serta pengubahsuaian dan pembaikpuliannya.

Di samping itu kajian ini akan membantu pihak pengurusan atasan khususnya di Bahagian Pembangunan Kurikulum (BPK) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dalam mengendalikan jenis kursus yang bersesuaian dan kemahiran pengurusan yang diperlukan selari dengan peranan Guru Kanan Mata Pelajaran. Ia dikaitkan juga dengan memberi panduan dalam meneliti kaedah perlantikan Guru Kanan Mata Pelajaran yang akan atau baru dilantik, sebelum ditempatkan di sesebuah sekolah.

Di peringkat pengurusan sekolah menengah khususnya Guru Kanan Mata Pelajaran, ia membantu Guru Kanan Mata Pelajaran sendiri mengetahui kemahiran mengurus yang perlu dikuasai serta diamalkan. Ini akan membantu pasukan kerja bidang mata pelajaran untuk mengekalkan prestasi kerja ahli –ahli dengan lebih cemerlang.

Begitu juga kajian ini memberi alternatif kepada pihak Guru Kanan Mata Pelajaran dalam memantapkan penguasaan kemahiran konseptual, kemanusiaan dan teknikal berdasarkan keperluan semasa selaras dengan perkembangan dunia pendidikan.

Pada masa yang sama ia membantu para Ketua Panitia serta Guru Mata Pelajaran untuk mengetahui serta memahami bidang tugas Guru Kanan Mata Pelajaran. Hal ini membolehkan mereka memberi kerjasama yang sewajarnya kepada Guru Kanan Mata

Pelajaran tentang tanggungjawab serta tugas yang perlu mereka laksanakan. Maka pengurus pertengahan yang berkemahiran bukan sekadar membantu guru di bawah bidangnya malahan akan menjadikan anak didiknya sentiasa berketrampilan serta berprestasi tinggi dalam pelajaran.

### **1.7 Skop dan Batasan Kajian**

Kajian ini berfokus kepada bidang kemahiran konseptual, kemanusiaan atau interpersonal dan teknikal Guru Kanan Mata Pelajaran terhad kepada empat buah Sekolah Menengah Daerah Sri Aman, Sarawak. Maka kesemua dapatan dan penemuan hasil kajian ini hanya sesuai untuk digeneralisasikan kepada Guru Kanan Mata Pelajaran (Pengurus Pertengahan) di sekolah menengah.

Responden yang terdiri daripada Guru Kanan Mata Pelajaran sendiri akan ditemubual bagi mendapatkan gambaran penguasaan kemahiran konseptual, teknikal, dan kemanusiaan yang dimiliki serta permasalahan penguasaan kemahiran pengurusan yang dihadapi. Manakala ketua panitia mata pelajaran akan dipilih untuk melengkapkan soal selidik yang merangkumi item – item yang akan mempengaruhi keputusan pada akhir kajian ini. Sehubungan itu dapatan kajian ini juga mungkin akan berbeza mengikut perbezaan jangka masa serta skop persampelan yang dipilih. Ini merujuk kepada situasi tempat kerja serta kepentingan peribadi yang mungkin mempengaruhi dapatan kajian.

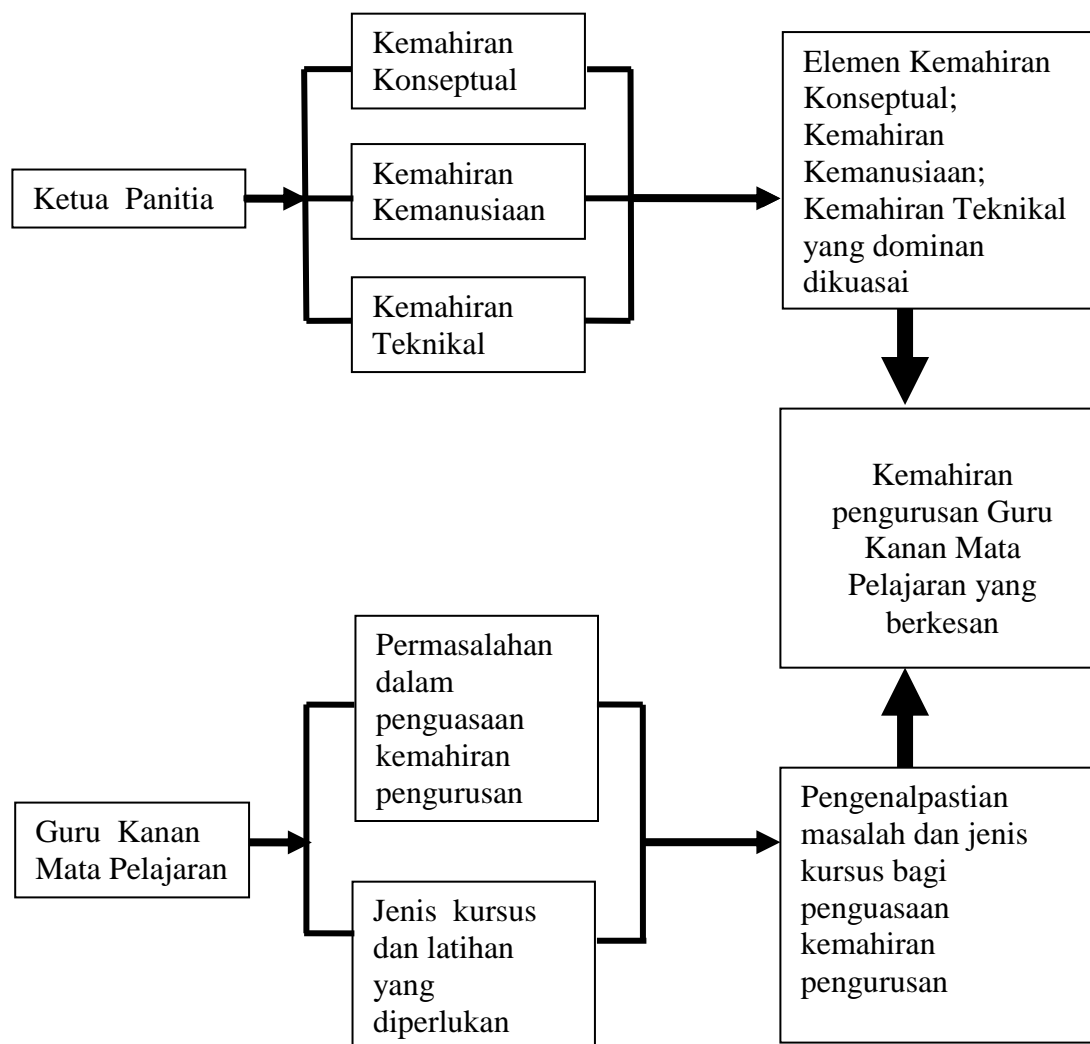
Selain itu juga keikhlasan sampel kajian juga merupakan faktor penting dalam menjamin kesahihan dapatan kajian ini. Dalam kajian ini pengkaji menganggap sampel kajian adalah ikhlas di mana pilihan jawapan yang dinyatakan bagi setiap item adalah menggambarkan persepsi sebenar responden.

## 1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan kepada objektif kajian yang telah dinyatakan dan tinjauan penulisan bahan ilmiah yang berkaitan, kajian ini cuba meneliti kemahiran pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran dalam melaksanakan tugasnya dengan berkesan. Maka model Katz ( 1955 ) yang menyatakan terdapat tiga asas kemahiran yang perlu ada dalam pengurusan iaitu kemahiran konsep, kemahiran kemanusiaan / interpersonal dan kemahiran teknikal dijadikan asas kajian. Dalam konteks ini aktiviti kemahiran pengurusan yang disusun oleh Azlin Norhaini *et al.*, (2007) telah digunakan untuk menilai penguasaan kemahiran pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran.

Bagi kaedah kuantitatif iaitu soal selidik asal berkaitan kemahiran pengurusan Analoui (1993 dan 1995) serta Shahrulbanun (2005) yang diubahsuai oleh pengkaji digunakan agar bersesuaian dengan objektif kajian. Pada masa yang sama, pengkaji juga melakukan temubual yang merupakan kaedah kualitatif dalam kajian ini. Rajah 1.1 menerangkan secara konseptual kajian yang dijalankan di mana tiga angkubah utama yang digunakan dalam kajian ini iaitu kemahiran konseptual, kemahiran kemanusiaan / interpersonal, kemahiran teknikal bidang mata pelajaran Guru Kanan Mata Pelajaran.

Berdasarkan kerangka kajian di bawah, elemen yang paling dominan dalam kemahiran pengurusan yang dimiliki oleh Guru Kanan Mata Pelajaran Sekolah Menengah di Daerah Sri Aman, Sarawak akan diteliti berasaskan pendapat Katz (1974) dan Pamela *et.al.*, (2007). Begitu juga perbezaan tahap penguasaan kemahiran pengurusan dalam menjalankan tugas Guru Kanan Mata Pelajaran akan diteliti berdasarkan persepsi Ketua - Ketua Panitia Mata Pelajaran.



**Rajah 1.1:** Kerangka Konseptual Kajian Kemahiran Pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran Di Sekolah Menengah

Selanjutnya kaedah kualitatif pula digunakan bagi meneliti permasalahan kemahiran pengurusan yang dihadapi serta keperluan latihan dan kursus untuk meningkatkan kemahiran pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran di Sekolah – Sekolah Menengah, Daerah Sri Aman, Sarawak. Dalam hal ini kaedah kualitatif akan melibatkan kaedah temubual dengan Guru Kanan Mata Pelajaran itu sendiri bagi mendapatkan maklumat.

## **1.9 Definisi Operasi**

Beberapa perkataan yang digunakan dalam kajian ini mungkin memerlukan penjelasan huraian maksudnya. Maksud bagi setiap perkataan yang dihuraikan dalam kajian ini adalah berdasarkan kesesuaian bagi kajian yang telah dijalankan.

### **1.9.1 Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP)**

Ia merupakan satu jawatan khas yang diwujudkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dalam usaha membantu para pengetua di sekolah-sekolah menengah di Malaysia demi meringankan beban tugas mereka. Maka berlaku penurunan kuasa daripada pengetua kepada Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) dalam mengurus sebahagian tugas pentadbiran yang melibatkan pengurusan dan pelaksanaan kurikulum, ko kurikulum serta pengajaran di sekolah. Penurunan kuasa pengurusan ini merangkumi empat kumpulan mata pelajaran yang melibatkan bidang Bahasa, Teknik dan Vokasional, Matematik dan Sains serta Kemanusiaan. Dalam kajian ini Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) adalah pengurus pertengahan antara pihak pentadbir atasan dan juga ketua – ketua panitia serta para guru di bawah bidangnya.

Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) akan bertindak sebagai pemimpin utama dalam memastikan kejayaan matlamat bidang tugasnya. Oleh itu mereka seharusnya memiliki kesediaan serta kemahiran pengurusan yang sewajarnya. Maka kajian ini mengesan kemahiran pengurusan dalam kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) di Sekolah Menengah Daerah Sri Aman, Sarawak.



### **1.9.2 Ketua Panitia**

Dalam kajian ini, guru yang terlibat adalah ketua panitia daripada empat buah sekolah menengah dalam Daerah Sri Aman, Sarawak yang dilantik oleh pihak sekolah mengikut keperluan untuk menjaga hal ehwal panitianya. Setiap mata pelajaran mempunyai seorang ketua panitia, manakala bidang - bidang mata pelajaran pula mempunyai purata 19 orang ketua panitia. Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (1989) menyatakan bahawa ketua panitia merupakan seorang guru matapelajaran yang dilantik oleh pengetua untuk memimpin dan mengendalikan panitia mata pelajaran. Ketua Panitia akan mewakili panitia mata pelajarannya dalam Jawatankuasa Kurikulum sekolah. Ketua Panitia dalam kajian ini akan menilai sejauhmana amalan kemahiran pengurusan berkesan telah diamalkan oleh para Guru Kanan Mata Pelajaran mengikut bidang masing – masing.

### **1.9.3 Pengurus Pertengahan**

Pengurus Pertengahan merupakan mereka yang banyak melakukan perkara atau tugas yang rutin berpandukan kepada garis panduan yang disediakan oleh pengurus atasan. Perhubungan atau pertalian dengan pihak pengurus atasan adalah melalui arahan dan rekabentuk yang telah ditentukan oleh mereka (Daft, 2001). Dalam kajian ini pengurus pertengahan adalah merujuk kepada Guru Kanan Mata Pelajaran yang mengetuai pasukan kerja yang terdiri daripada para ketua panitia serta guru mata pelajaran sesuatu bidang berkenaan.

Pengurus Pertengahan akan bertindak sebagai ‘connector between two dots’ dalam usaha penyaluran maklumat dan strategi pelaksanaan kerja serta memastikan kerja itu dijalankan sebaik mungkin (Blandford, 1997). Dalam perhubungan dengan pihak atasan, pengurus pertengahan akan bertindak untuk mendapatkan penjelasan tentang perancangan strategi dan prosedur perlaksanaannya serta memberi idea

pembaikan yang berkesan. Ia juga menjadi pelapor kepada pihak atasan dengan memberi maklumbalas tentang pelaksanaan strategi tersebut dan hasilnya.

Di peringkat bawahan pula, ia akan bertindak sebagai pemimpin pasukan dengan membimbing setiap ahli memahami tugas dan tanggungjawab mereka. Ia juga berperanan membantu meningkatkan semangat ahli kumpulannya untuk memberi sumbangan yang terbaik terhadap organisasi untuk mencapai matlamat.

#### **1.9.4 Kemahiran Pengurusan**

Kata akar ‘mahir’ menjelaskan sifat terlatih untuk mengerjakan sesuatu dengan cekap, lancar dan pandai. Kemahiran pula menjelaskan tentang kecekapan, kepandaian dan seumpamanya (Kamus Dewan, 2003). Dalam hal ini kebolehan mengaplikasikan suatu konsep atau idea kepada bidang tugas tertentu mengikut penyesuaian masa dan keadaan merupakan suatu kelebihan kepimpinan yang diharapkan. Menurut Ivancevich J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., dan Crosby, P.B.(1997), pihak pengurusan perlu belajar dan menguasai pelbagai kemahiran bagi mengurus. Kemahiran tertentu penting untuk dikuasai mengikut keperluan bidang tugas pengurusan seseorang itu. Maka dalam kajian ini kemahiran pengurusan Guru Kanan Mata Pelajaran dilihat dalam aspek kemahiran konseptual, kemahiran teknikal dan kemahiran kemanusiaan.

#### **1.9.5 Kemahiran Konseptual**

Kemahiran Konseptual dapat dijelaskan sebagai kebijaksanaan untuk memahami suatu gambaran besar tentang keseluruhan organisasi. Begitu juga ia perlu memahami bagaimana elemen – elemen dalam sesebuah organisasi itu mampu bergerak serta saling lengkap – melengkapi. Bagi memastikan matlamat sesebuah organisasi itu berjaya dicapai setiap ahli perlu fokus kepada tugas serta upaya menyesuaikan pelbagai perubahan sekitaran tempat kerja.

Menurut Ivancevich *et al.*, (1997), kemahiran ini juga penting untuk dikuasai oleh pihak pengurusan pertengahan dan atasan kerana pada tahap ini persekitaran tempat kerja semakin stabil dan masalah mudah untuk diduga serta diselesaikan. Maka kemahiran ini diperlukan bagi membuat keputusan penting yang akan dilaksanakan oleh pekerja peringkat bawahan. Bagi Williams.C (2007), kemahiran konseptual diperlukan bagi melihat sesebuah organisasi secara keseluruhan serta memahami bagaimana bahagian – bahagian yang berbeza memberi kesan antara satu sama lain. Pada masa yang sama ia perlu melihat bagaimana sesebuah organisasi berkenaan upaya melakukan pengubahsuaian atau proses penyesuaian dengan perubahan sekitaran. Penyesuaian ini melibatkan komuniti setempat, perubahan sosial dan ekonomi, kepuasan pelanggan serta persaingan. Maka pengurus yang berjaya perlu memiliki keupayaan mengenalpasti, memahami serta membuat jangkaan berkaitan masalah yang kompleks melalui perspektif yang berbeza.

Menurut Lunenberg dan Irby (2006), kemahiran konseptual memperlihatkan kemampuan mempunyai visi, kemampuan mental untuk mendapat, analisa dan membuat interpretasi maklumat daripada sumber pelbagai bagi membuat keputusan yang kompleks selaras dengan matlamat yang ditetapkan oleh sekolah. Di peringkat sekolah, kemahiran ini perlu dikuasai oleh pengurusan atasan dan pertengahan mengikut keperluan situasi serta membuat keputusan yang relevan dengan bidang tugas.

### **1.9.6 Kemahiran Kemanusiaan / Interpersonal**

Menurut Williams.C (2007), kemahiran kemanusiaan dapat dijelaskan sebagai dapat bekerja secara bersama dengan pihak lain dengan baik. Ini meliputi dapat bekerja secara efektif bersama ahli kumpulannya; menghargai pihak lain berkaitan dengan idea dan perasaan mereka; memahami keperluan serta pandangan pihak lain; serta upaya menjadi pendengar yang baik di samping memiliki kelebihan berkomunikasi. Pada tahap ini kemahiran ini amat penting serta perlu ada pada semua peringkat pengurusan.

Bagi Ivancevich *et al.*, (1997), kemahiran kemanusiaan ini penting bagi kumpulan kerja untuk membentuk kemampuan koperatif yang berjaya. Sehubungan itu pihak pengurusan akan terus menggunakan kemahiran ini bersama dengan kemahiran komunikasi serta semangat kerja berpasukan bagi memastikan matlamat organisasi berjaya dicapai.

### **1.9.7 Kemahiran Teknikal**

Menurut Williams .C (2007), kemahiran teknikal merupakan kemampuan untuk mengaplikasikan prosedur khusus, teknik dan pengetahuan yang berkaitan bagi memastikan tugas dapat dilakukan dengan jayanya. Pemimpin kumpulan dan pengurus atasan perlu menguasai pengetahuan teknikal dan kemahiran bagi melatih serta membimbing pekerja bawahan menyelesaikan sesuatu bidang tugas yang dilakukan. Ia juga penting bagi mengatasi masalah yang gagal dilakukan atau diuruskan oleh pekerja bawahannya.

Pada masa yang sama juga kemahiran teknikal semakin kurang ditumpukan apabila seseorang itu semakin meningkat kedudukannya dalam hieraki pengurusan. Bagi Ivancevich *et al.*, (1997), kemahiran teknikal merupakan keupayaan untuk menggunakan pengetahuan yang spesifik, teknik dan sumber secara berkesan. Antara teknik yang boleh digunakan untuk mengukur kualiti kemampuan kerja seseorang adalah melalui carta, pelan tindakan kualiti serta penelitian sebab akibat sesuatu kerja.

### **1.10 Rumusan**

Guru Kanan Mata Pelajaran berperanan penting dalam kejayaan yang dicapai oleh ketua serta guru mata pelajaran panitia - panitia di bawah jagaannya. Kemahiran mengurus kini semakin penting dalam kalangan pengurus pertengahan di sekolah kerana

tanpa penguasaan kemahiran berkenaan akan menjadikan jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran berkenaan kaku iaitu gagal menyesuaikan keberkesanan organisasinya secara berkesan.

Kemahiran mengurus ini sebenarnya telah banyak diamalkan dalam institusi pengurusan dan perniagaan serta memperlihatkan kejayaan dalam perlaksanaannya. Namun disebabkan pengamalannya tidak secara menyeluruh maka ia juga kurang memperlihatkan kesan yang ketara. Maka atas tujuan inilah, penyelidik merasakan perlunya dilakukan kajian bagi memantapkan pemahaman pengurusan di peringkat sekolah tentang perlunya penguasaan kemahiran pengurusan yang berkesan.

## RUJUKAN

- Abdullah Sani Yahya.(2003). *Mengurus Sekolah*. Pahang : PTS Publication and Distribution Sdn. Bhd.
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed dan Abdul Ghani Abdullah. (2007). *Guru Sebagai Pemimpin*.PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain. (2002). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Penerbitan Cergas (M) Sdn. Bhd.
- Analoui, (1993). *Management Skills and Senior Management Effectiveness*. International Journal of Public Sector Management. 8(3): 52 – 68.
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Azlin Norhaini Mansor dan Roselan Baki.(2007). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.
- Barbie, E. (2000). *Survey Research Methods*. California : Wordsworth.
- Bennett, N. (1995). *Managing Professional Teachers: Middle management in Primary and Secondary Schools*, London: Paul Chapman Publishing.
- Best,J.W.(1981). *Research in Education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blair, G. M. (1996). *Winning At Change: How to Make Change Work For You*. Great Britain: Pittman Publishing.
- Blake,J.A.,& Champion,D.J. (1976). *Method and Issues in Social Research*. New York: John Wiley & Sons.
- Blandford, S. (1999). *Pengurus Peringkat Pertengahan Di Sekolah*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Brown, M dan Rutherford, D.(1992) ‘*Leadership for School Improvement: The Changing Role of the Head of Deaprtment*’, *British Educational Management and Administration Society, Partners in Change – Shaping the Future*. Conference, Cambridge.
- Bush,T dan West-Burnham, J. (Eds.) (1994), *The Principles of Educational Management* Harlow: Longman.

- Cohen, L., Manion, L., dan Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. 6<sup>th</sup> Edition. London : Routledge Falmer.
- Constable, J. dan Mc Cormack, R.(1987). *The Making of British Managers*.
- Daft,R.L (2001). *Management*. Kuala Lumpur: Olden Books Centre Sdn. Bhd.
- Davis, J. (1971). *Elementary Survey Analysis*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Derrington, C. (1977). *A Case For Unpacking ? Re-Defining The Role Of The SENCO In The Light Of The Cop, Support for Learning*.
- Duignan, P.A., dan Macpherson, R.J.S. (Eds.). (1992). *Effective Leadership: A Practice Theory for New Administration and Managers*. London: Falmer Press.
- Earley, P dan Fletcher – Campbell, F. (1989). *The Time To manage ? Department and Faculty Heads At Work*. Windsor : NFER-Nelson.
- Fatimah Yos Selamat (2008). *Ciri – ciri Pengurus Pertengahan Sekolah Rendah Yang Berkesan*. Universiti Teknologi Malaysia: Latihan Ilmiah.
- Gay,L.R. dan Airasian,P., (2000). *Educational Research*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- George, T (1998). *Towards Excellence And Quality In Human Resource Development*. Kertas Kerja Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) Malaysia.
- Goldhaber, G.M (1990). “ Komunikasi Dalam Organisasi.” Diterjemah Ke Dalam Bahasa Melayu Oleh Omardin Haji Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Gredler, M. (1996). *Program Evaluation*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hall, V. dan Oldroyd, D. (1990). *Management Self-Development for Staff in Secondary Schools*. Bristol: NDCEMP.
- Hamdan Bin Zainal Afuad (2003). *Pengupayaan Dalam Pengurusan Sekolah : Satu Tinjauan Di Kalangan Pengurus Pertengahan Di Sekolah Menengah di Bandar Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Hanizah Mafoz (2005). *Hubungan Kepimpinan Transformasional Guru Kanan Mata Pelajaran Dengan Prestasi Ketua Panitia Di Sekolah – Sekolah Menengah Daerah Johor Bahru*.
- Hardy, M., dan Bryman, A. ( 2004). *Handbook of Data Analysis*. Thousand Oaks, CA : Sage.

- Harulnishak Adam. (2006). *Persepsi Guru terhadap Peranan dan Amalan Guru Kanan Mata Pelajaran Di Sekolah Menengah Daerah Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., Crosby, P.B. (1997). *Management: Quality and Competitiveness ( Second Edition )*. Irwin Book Team, Times Mirror Higher Education Group.
- Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail. (2005). *Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan. Teori, Polisi dan Pelaksanaan*. Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan, Kementerian Pendidikan Malaysia (1993). *Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah*. Malindo Printers.
- Jones, J. (2005). *Management Skills in Schools. A Resource for School Leaders*. Paul Chapman Publishing.
- Julita Liwan (2002). *Peranan Guru Kanan Mata pelajaran dan Masalah Dalam Perlaksanaan Pengurusan Kurikulum di sekolah*. Tesis Sarjana: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kamus Dewan (2003). *Kamus Dewan, Edisi Keempat*. Ampang : Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Katz, L.R. (1974). *Skill of Effective Administrator*. Harvard Business Review. 52(5), Sep-Oct. 190-102.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1989). *Buku Panduan Penyeliaan Kemahiran Hidup Sekolah Menengah*. Kuala Lumpur: Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. Tidak Diterbitkan.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1990). *Pekeliling Perkhidmatan Pendidikan, Bil 3, 1990*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1992). *Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 3/1992: Guru Kanan Mata Pelajaran*.
- Kerlinger and Fred N. (1973). *“Foundation of Behavioral Research”*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Krejcie, R.V. dan Morgan, D.W., (1970). *Determining Sample Size for Research*.



*Educational and Psychological Measurement*. Pg. 607 – 610.

- Lunenberg F.C. dan Irby B.J. (2006). *The Principalship. Vision To Action*. Thomson Wadsworth.
- Marohani Yusof (2001). *Penyelidikan Kualitatif, Pengalaman Kerja Lapangan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Md Ali Abdullah (2005). *Persepsi Guru terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Pontian*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. California: Newbury Park, California : Josey – Bass Inc.
- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative Research and Case Studies in Education : Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco : Jossey Bass Inc.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Management Work*. New York : Harper and Rom
- Mohd Anuar Abdul Rahman (2007). *Keberkesanan dan Kepimpinan Kerja Berpasukan Peringkat Jabatan Sekolah Menengah di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia. 107, 238.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohammed Sani Ibrahim, Wan Zulkifly Wan Zakaria (2002). *Tahap Kepakaran Guru Kanan Mata Pelajaran Dalam Memperkembangkan Profesionalisme Guru*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia
- Mohd Zairi Husain.(2007). *Mengenalpasti Keperluan Latihan Bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di Sekolah – sekolah Menengah Zon Pasir Gudang Berdasarkan Analisis Tugas*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Nasiriah Md Yusuf (2001). *Latihan Dan Perkhidmatan : Bidang Keperluan Di Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Nathan, M., (2000). *A Handbook for Headteachers*. London: Kogan Page Limited.
- Nurhunaini Tahir (2001). *Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran : Masalah Dan Keperluan Kursus Peningkatan Profesionalisme*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Omardin Ashaari (1998). *Pengurusan Masa*. Kuala Lumpur : Utusan Publications and Distributions Sdn Bhd.
- Patton, M. (2003). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3<sup>rd</sup> Edition. Newbury Park, CA: Sage.
- PKPSM (1994). *Panduan Tugas Staf Sekolah*. Persatuan Kebangsaan Pengetua – Pengetua Sekolah Menengah Malaysia. Cawangan Selangor.
- Pope, C., Ziebland, S. dan Mays, N. (2000). *Qualitative Research in Health Care* : 2<sup>nd</sup> Edition. London : BMJ.
- Pusat Perkembangan Kurikulum, (2001). *Kepimpinan Dan Pengurusan Kurikulum Di Sekolah*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Pushpalata A/P R. Ramasamy (2003). *Kerja Berpasukan Dalam Panitia Mata Pelajaran: Satu Tinjauan di Sebuah Sekolah Menengah di Daerah Johor Bahru*”. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Revindran a/l P. Narayanan Nair (2006). *Persepsi Guru Besar Terhadap Masalah Pengurusan dan Penyelesaiannya di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) Yang Berstatus Sekolah Kurang Murid*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Roald, F.C., John, E.C. dan Raphael, O.N.(1997). *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan*. Terjemahan Edisi Kedua, Selangor: Universiti Pertanian Malaysia.
- Robiah Sidin (2003). *Teori Pentadbiran Pendidikan. Satu Pengenalan*. Percetakan Asni Sdn Bhd. Ampang, Selangor.
- Salmiyah Mustafa, (1995). *Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran Di Negeri Perak*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sekaran , U. (2003). *Research Methods for Business : A Skill Building Approaches*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: John & Wiley.
- Shahril @ Charil Marzuki (2001). Ciri – ciri Kepimpinan Pengetua atau Guru Besar Berkesan Yang Dapat Menghadapi Cabaran dan Harapan pada Abad ke 21. *Jurnal Institut Pengetua*. Jld 1 (1). Diakses pada 22 Jun 2008, dari

[http://www.geocities.com/padeat68/jurnal\\_InstitutPengetua.htm](http://www.geocities.com/padeat68/jurnal_InstitutPengetua.htm).

- Shahrulbanun A Ghani (2005). *Hubungan Pengetahuan dan Kemahiran Pengurusan Dengan Prestasi Kerja Guru Kanan Mata Pelajaran Di Sekolah Menengah Di Daerah Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Spinks, J.M. (1990). *Collaborative Decision – Making At The School Level In Chapman, J (Ed)- Based Decision Making and Management*. Basingstoke : Falmer Press.
- Stake,R.K. (1997). *Case study methods in educational research: Seeking sweet water*. Dalam Richard M. Jaeger (Ed.), *Complementary research methods for research in education*. Washington, DC: American Educational Research Association.
- Sufa'at Tumin, Mohammad Mahadi, & Azman Adnan (2001). Pengurusan Sekolah oleh Pengetua Yang Sentiasa Sibuk. *Jurnal Persatuan Kebangsaan Pengetua Semenanjung Malaysia (PKPSM)*. 1-9.
- Taylor, S. dan Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods. 3<sup>rd</sup> Edition*. New York : John Wiley & Sons.
- Tee Tiam Chai. (2003). *Pengurusan Kerja di Sekolah: Satu Tinjauan di Kalangan Ketua Pasukan Kerja Sekolah Menengah di Bandar Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Wan Mohd. Zahid Mohd Noordin. (1994). *Permasalahan Yang Dihadapi Di Kalangan Guru Kemahiran Hidup di Sekolah Menengah Agama di Negeri Terengganu*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Wan Zah Wan Ali.(2001) Fenomena dalam Penyelidikan Pembelajaran . Dalam Marohani Yusof, *Penyelidikan Kualitatif, Pengalaman Kerja Lapangan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Williams, C. (2007) *Management*, Fourth Edition. Thomson South Western.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Penerbit Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Zamzam Abas, (1999). *Kepimpinan Pengajaran Di Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran Di Sekolah – Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Kajian Ilmiah Universiti Teknologi Malaysia.