

Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia

(Competency of Malaysian Principals Based on Personal Qualities, Knowledge Skills and Practices in Managing School)

BITY SALWANA ALIAS, AHMAD BASRI MD. YUSSOF, RAMLEE MUSTAPHA & MOHAMMED SANI IBRAHIM

ABSTRAK

Kajian ini meninjau kompetensi pengetua Malaysia berdasarkan aspek kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, kewangan, pentadbiran pejabat, persekitaran dan kemudahan fizikal, sumber manusia, dan perhubungan luar. Selain itu, kemahiran dan amalan pengetua dalam menentukan hala tuju sekolah turut dikenal pasti. Kerangka kajian adalah berdasarkan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia dan Standard Kebangsaan Pengetua Wales. Data kuantitatif diperoleh dengan mengedarkan soal selidik kepada 314 responden pengetua, 720 responden penolong kanan dan 611 responden ketua bidang. Data kualitatif pula diperoleh dengan menemu bual tujuh orang pengetua, empat orang penolong kanan dan tiga orang ketua bidang. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data kuantitatif, manakala data kualitatif dianalisis secara manual. Dapatan menunjukkan kompetensi pengetua berdasarkan aspek kualiti peribadi, pengetahuan dan kemahiran adalah tinggi. Temu bual menjelaskan amalan pengurusan pengetua dalam setiap bidang didapati menyokong dapatan data kuantitatif. Bagaimanapun didapati dalam semua bidang pengurusan, pengetua memerlukan sokongan warga sekolah dan pihak luar untuk mengurus dengan lebih berkesan.

Kata kunci: Kompetensi, kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran, pengurusan sekolah

ABSTRACT

The aim of this study is to explore the competency of secondary school principals in certain management areas such as curriculum, co-curriculum, student affairs, financial, office administration, human resource, community relationships, school environment and infrastructure based on several elements in competency namely their personal qualities, knowledge, skills and practices. In addition, the study seeks to determine the means and ways as well as practices and how school principals utilise their skills in pursuing their direction of work towards achieving stated school objectives. This research is based on the framework of namely the Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (The Malaysian School Head Competency Standards) and the National Standards for Principal in Wales. The survey was administered by distributing questionnaires to the respondents which consisted of 314 school principals, 720 senior assistants and 611 heads of department. Besides, 14 interviews were being carried out with the aim of justifying quantitative findings of the study as well as to explain practices and actions taken in each management areas. Descriptive statistics was utilised in analyzing quantitative data, whereas qualitative data was manually analyzed. Results showed that Malaysian school principals were graded as highly competent in all areas. Outcomes of qualitative data analysis shows that it supports the findings of quantitative data. However study found that principal need support from internal school community as well as external school community in order to manage school effect.

Keywords: Competence, personal qualities, knowledge, skills and school management

PENDAHULUAN

Pengurusan dan kepimpinan pengetua adalah faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Abdul Shukur 2004; Atan et al. 1991; Edmond 1979; Noordin dan Sharifudin 2004; Stogdill 1974; Trump 1981). Pendapat yang dinyatakan menunjukkan pengetua harus memiliki kompetensi yang diperlukan agar mampu bertindak dengan cemerlang dalam mengurus dan memimpin sekolah.

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah mengatur beberapa strategi bagi memastikan sekolah diurus dan dipimpin oleh pengetua yang kompeten. Antaranya dengan melantik pengetua berdasarkan senioriti dan kekananan dalam jawatan serta mengadakan kursus-kursus pengurusan dan kepimpinan dari semasa ke semasa. Selain itu, kursus pengurusan dan kepimpinan turut diadakan oleh Jabatan pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah. Ada juga bakal pengetua dan pengetua sendiri mengikuti kursus

Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQH) selama setahun di Institut Aminuddin Baki (IAB) untuk tujuan melengkapkan diri dengan kompetensi yang diperlukan. Selain daripada itu, KPM juga telah memperluaskan pengupayaan pada peringkat sekolah, meningkatkan pembudayaan konsep *learning organisation*, memberi tumpuan terhadap aspek-aspek kualiti peribadi, memantapkan proses pemantauan dan penilaian program pendidikan, dan menggubal Standard Kualiti Pendidikan Malaysia serta Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKPSM) penggubalan untuk memberi garis panduan agar pengetua dapat bertindak dengan cemerlang dalam semua amalan pengurusan dan kepimpinan di sekolah.

PERNYATAAN MASALAH

Secara logiknya, dengan strategi-strategi yang telah dilaksanakan, pengetua hari ini sudah memiliki kompetensi yang diperlukan. Kritikan yang berhubung dengan kemampuan pengurusan dan kepimpinan pengetua seperti oleh Dunning (1996), Mohammed Sani (2000), Murad (1993) dan lain-lain sejak lama dahulu sepatutnya tidak lagi didengari. Namun masalah tidak puas hati terhadap pengurusan dan pentadbiran sekolah masih dinyatakan termasuklah dalam media massa. Malah ada ketikanya kritikan dilemparkan secara terbuka (Amran 2002). Dapatan kajian Azlin Norhaini (2006) melaporkan bahawa dalam beberapa situasi, pengetua kelihatan masih kurang proaktif, kurang kreatif, kurang inovatif, sering kali hilang fokus, dan sering kali hilang tumpuan kepada matlamat pengurusan sebenar kerana terlalu kerap dan rencam menghadapi masalah yang sama. Azlin juga melaporkan pengetua kurang bersikap terbuka terhadap perubahan dan bersikap pasif terutamanya dalam menangani masalah-masalah pengurusan walau yang rutin sekalipun. Pengetua juga dikatakan menghadapi masalah dalam perkara-perkara yang berkenaan dengan perancangan aktiviti sehingga ada waktunya tidak dapat mengikuti perancangan yang disediakan. Isu dan masalah yang dikaitkan dengan kompetensi pengetua ini mencetuskan idea untuk menjalankan kajian ini.

Hasil sorotan terhadap pendapat pengkaji serta penulis di Barat, Ishak (2004) pula telah menyenaraikan 29 tret atau sifat untuk pengetua berkesan. Kertas kerja beliau bagaimanapun tidak membincangkan dengan lebih mendalam sama ada pengetua-pengetua sekolah di Malaysia memiliki semua tret yang dinyatakan. Maka kajian ini mendalami apa yang dinyatakan Ishak dengan menganalisis tahap kompetensi pengetua berdasarkan tret yang disenaraikan. Beberapa nilai profesional atau kualiti peribadi yang diperlukan untuk berperanan dengan berkesan di sekolah juga terdapat dalam SKKSM dan Standard Kebangsaan Pengetua Wales. Antara kualiti peribadi tersebut ialah kreatif, inovatif, bermotivasi, komited, adil, bertanggungjawab, integriti, sanggup menanggung

risiko, penyayang, prihatin, toleransi, peka terhadap keperluan murid dan guru, bersikap terbuka, bersikap positif, dinamik, dan menghargai orang lain. Kajian terdahulu bagaimanapun menunjukkan beberapa kualiti peribadi yang dinyatakan masih pada tahap yang rendah pada pengetua (Ahmad 1989; Chung 1987; Harsat 2001; Mansor 2001; Noordin dan Sharifudin 2004; Siti Hawa 2000). Maka kajian kompetensi yang merangkumi kualiti peribadi pengetua sesuai dijalankan bagi mengkaji pernyataan ini. Pernyataan KPM yang terkandung dalam buku SKKSM, bahawa apa yang terkandung dalam standard boleh dijadikan asas bagi membina instrumen mengkaji tahap kompetensi pengurus-pengurus pendidikan meningkatkan dorongan untuk menjalankan kajian.

Pengkaji-pengkaji Institut Aminuddin Baki (IAB 2005; Ishak 2004) telah membuat tinjauan terhadap amalan pengurusan dan kepimpinan pengetua di sekolah menengah cemerlang dan sekolah kebangsaan cemerlang. Laporan mereka menyebut bahawa di semua sekolah yang dikaji, pengetua yang mempunyai sikap terbuka, komited dengan tugas serta sering 'turun padang' dilihat sebagai *role model*. Bagaimanapun, kajian tersebut hanya melibatkan 12 buah sekolah menengah dan 12 buah sekolah kebangsaan daripada 2028 sekolah menengah dan 7601 sekolah rendah kerajaan dan bantuan kerajaan di Malaysia (Bahagian Penyelidikan dan Perancangan Dasar Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia 2005). Oleh kerana kekurangan itu, kajian ini mengutip data kuantitatif mengenai kualiti peribadi, pengetahuan, dan kemahiran pengetua dengan melibatkan seramai 1645 responden dari sekolah menengah seluruh Malaysia. Kajian juga mengutip data kualitatif mengenai amalan pengurusan pengetua dengan menemu bual 14 orang responden. Penilaian oleh pengetua, penolong kanan dan ketua bidang mewujudkan penilaian tiga penjur, dan ini belum pernah dijalankan oleh mana-mana pihak. Ringkasnya, kajian ini cuba memenuhi lompong dalam kajian-kajian pengurusan dan kepimpinan pengetua sebelum ini.

OBJEKTIF KAJIAN

1. Mengenal pasti tahap kualiti peribadi pengetua mengikut penilaian sendiri pengetua, penilaian penolong kanan, dan penilaian ketua bidang.
2. Mengenal pasti tahap pengetahuan pengetua untuk bidang pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, bidang pengurusan pentadbiran pejabat, bidang pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan pengurusan perhubungan luar mengikut penilaian sendiri pengetua, penilaian penolong kanan dan penilaian ketua bidang.
3. Mengenal pasti tahap kemahiran pengetua dalam bidang pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, bidang pengurusan hal ehwal murid,

pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, pengurusan perhubungan luar dan dalam menentukan hala tuju sekolah mengikut penilaian sendiri pengetua, penilaian penolong kanan, dan penilaian ketua bidang.

4. Mendapatkan penjelasan tentang amalan pengetua dalam bidang pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, pengurusan perhubungan luar dan dalam menentukan hala tuju sekolah.

KAJIAN KEPUSTAKAAN

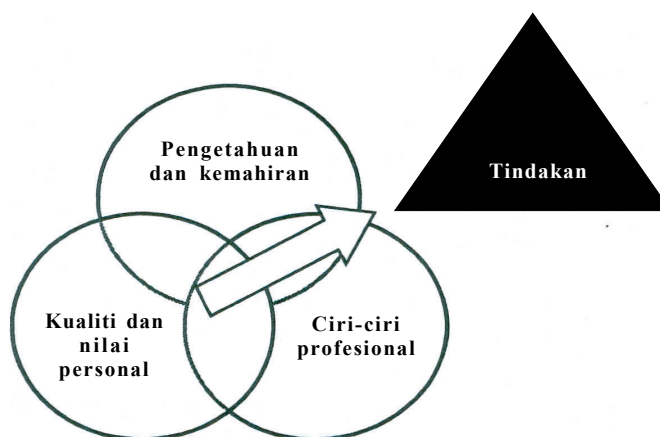
Pengetua yang memiliki kompetensi sebagai pengurus dan pemimpin sekolah akan mencapai tahap pengurusan dan kepimpinan yang tinggi serta mampu membawa pendidikan ke tahap kualiti setaraf pendidikan dunia (Musa 2001). Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang digubal pada 2006 pula menyatakan pengurus dan pemimpin sekolah akan dapat menghayati dan menguasai standard kompetensi pengurusan dan kepimpinan apabila mereka mempunyai pengetahuan, memiliki nilai profesional, serta melakukan amalan terbaik dalam sembilan bidang pengurusan di sekolah iaitu dalam pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan pengurusan perhubungan luar (IAB, KPM 2006).

Proses penggubalan SKKSM yang termasuk membuat rujukan terhadap Standard Kebangsaan Pengetua Wales, United Kingdom (Abdul Razak 2006) menjadikan Rukun Negara, Wawasan 2020, Dasar Pendidikan Kebangsaan dan

Falsafah Pendidikan Kebangsaan sebagai teras. SKKSM boleh digunakan untuk mengawal atur tingkah laku dan amalan pengurus sekolah agar lebih berkesan, membantu pengurus sekolah memainkan peranan dan menjalankan tanggungjawab dengan lebih baik, menjadi asas penyediaan instrumen oleh mana-mana pihak yang bertanggungjawab bagi mengesan kekuatan dan kelemahan pengurusan sekolah, serta menjadi panduan dalam perancangan, penyediaan dan penilaian semula program latihan bagi pengurus-pengurus sekolah dan calon-calon pengurus sekolah (Abdul Razak 2006). Ringkasnya, SKKSM adalah untuk meningkatkan tahap profesionalisme pengurus-pengurus sekolah dan berperanan sebagai rujukan dan pengukur bagi menguji keberkesanan pengurusan dan kepimpinan.

Standard Kebangsaan Pengetua Wales wajar dijadikan penandaarasan kerana ia telah melalui proses penggubalan yang teliti (Cattell 2004). Standard Kebangsaan Pengetua Wales melalui proses semakan oleh *Welsh Assembly Government* dan *Headteachers Qualification (Wales): Regulations and Guidance*. Semakan secara konsultasi pelbagai pihak mengambil kira usulan semakan yang serupa terhadap Standard Kebangsaan Pengetua oleh *National College for School Leadership (NCSL)* di England dan semakan semula Standard Kepimpinan (Kepengetuaan) di Scotland. Pihak yang terlibat dalam konsultasi ialah pengetua seluruh Wales, pertubuhan profesional dan ahli-ahli lembaga projek NPQH. Ia memberi fokus kepada tiga aspek kepengetuaan, iaitu berkenaan dengan peranan utama pengetua, atribut teras kepengetuaan, dan enam bidang teras kepengetuaan. Enam bidang teras kepengetuaan merangkumi bidang menentukan arah sekolah, memimpin pengajaran dan pembelajaran, membangunkan sendiri dan bekerja dengan orang lain, mengurus organisasi, menjamin kebertanggungjawaban, serta mengukuhkan hubungan dengan komuniti.

Model Atribut Teras Kepengetuaan dan Tindakan (Rajah 1) ialah model yang mendasari Standard Kebangsaan Pengetua Wales. Model ini menunjukkan kompetensi merangkumi tindakan (amalan) pengetua dalam



RAJAH 1: Model Atribut Teras Kepengetuaan dan Tindakan

Sumber: National Standards for Headteachers in Wales: Consultation Document (Cattell2004)

melaksanakan peranan dan tanggungjawab kepengetuaan berteraskan pengetahuan, kemahiran, kualiti dan nilai personal, serta ciri profesional yang dimiliki. Standard juga berteraskan kepada tiga prinsip utama kepengetuaan, iaitu tugas pengetua yang seharusnya berpusatkan kepada pembelajaran, berfokuskan kepada kepimpinan, dan berorientasikan keprofesionalan.

Kandungan SKKSM dan Standard Keperolehan Pengetua Wales mendasari kajian ini. Konsep kompetensi kedua-dua standard yang diguna pakai adalah juga selari dengan konsep kompetensi yang diguna pakai oleh Jabatan Perkhidmatan Awam, JPA di Malaysia (Jabatan Perkhidmatan Awam 2006; Jayagopan 2007).

METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian tinjauan. Soal selidik digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data daripada sampel yang telah dipilih secara rawak berstrata. Kajian ini juga melibatkan penilaian berdasarkan persepsi, pandangan, pemerhatian dan pengalaman responden selama mereka bekerja dengan pengetua. Seramai 314 orang pengetua, 720 orang penolong kanan dan 611 orang ketua bidang dipilih sebagai responden untuk menjawab soal selidik yang diposkan. Tujuh orang pengetua, empat orang penolong kanan dan tiga orang ketua bidang pula ditemu bual untuk mendapatkan penjelasan mengenai amalan pengetua dalam bidang-bidang pengurusan yang dikaji. Kajian melibatkan tiga kumpulan responden yang berbeza sebagai satu cara untuk meningkatkan kebolehpercayaan penilaian. Dapatan kajian boleh digeneralisasikan kepada semua pengetua memandangkan sampel pengetua diambil daripada populasi seluruh Malaysia.

Soal selidik yang dibina sendiri melalui peringkat-peringkat pembinaan seperti kesahan muka, kesahan kandungan dan kesahan konstruk. Soal selidik mengandungi tiga konstruk utama, iaitu konstruk kualiti peribadi, konstruk pengetahuan dan konstruk kemahiran. Konstruk pengetahuan dan kemahiran mengandungi konstruk-konstruk yang lebih kecil mengikut bidang-bidang pengurusan yang terdapat di sekolah bertujuan untuk menilai tahap kompetensi pengetua dengan lebih mendalam. Skor yang diguna pakai dalam soal selidik adalah berdasarkan skala Likert yang menggunakan lima mata. Interpretasi skor min adalah berdasarkan Jamil (2002) iaitu skor min 3.67 hingga 5.00 menunjukkan pengetua memiliki tahap kualiti peribadi, tahap pengetahuan, tahap kemahiran dan tahap kompetensi yang tinggi; skor min 2.34 hingga 3.66 menunjukkan pengetua memiliki tahap kualiti peribadi, tahap pengetahuan, tahap kemahiran dan tahap kompetensi yang sederhana, manakala skor min 1.00 hingga 2.33 menunjukkan pengetua memiliki tahap kualiti peribadi, tahap pengetahuan, tahap kemahiran dan tahap kompetensi yang rendah. Data kuantitatif melalui soal selidik dianalisis secara deskriptif. Untuk data kualitatif, pengkaji sebagai instrumen menemu bual responden dengan berpandukan

protokol yang dibina. Data kualitatif dianalisis secara manual.

DAPATAN KAJIAN

KUALITI PERIBADI PENGETUA

Dapatan kajian menunjukkan pengetua berada pada tahap tinggi bagi setiap ciri kualiti peribadi. Secara keseluruhan, penilaian oleh pengetua mencapai skor min 4.62, penilaian penolong kanan mencapai skor min 4.40, manakala penilaian ketua bidang mencapai skor min 4.27 (skor yang paling rendah berbanding penilaian oleh pengetua dan penolong kanan). Analisis lebih terperinci bagi melihat skor min bagi setiap ciri kualiti peribadi pengetua berdasarkan ketiga-tiga kategori responden menunjukkan berdasarkan penilaian pengetua setiap ciri kualiti peribadi berada pada skor min di antara 4.41 hingga 4.84. Berdasarkan penilaian penolong kanan pula, skor min adalah di antara 4.21 hingga 4.62, manakala berdasarkan penilaian ketua bidang skor min adalah di antara 4.03 hingga 4.47. Dapatan ini menunjukkan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki ciri berwawasan, akauntabiliti, konsisten, bermotivasi, berupaya menghadapi tekanan, keyakinan diri, inovatif, prihatin, proaktif, penyayang, empati, keterlihatan, ketrampilan sebagai penyelesaian masalah, keadilan, cekap, toleransi, komited, kreatif, bekerjasama, rajin, berfikiran tajam, integriti, sikap terbuka, mesra, dan sikap menghargai orang lain pada tahap yang tinggi. Analisis berdasarkan setiap ciri kualiti peribadi juga mendapati penilaian oleh ketua bidang memberikan skor min paling rendah.

Daripada temu bual yang dijalankan, didapati sebahagian daripada ciri kualiti peribadi yang disenaraikan dalam item soal selidik disebut secara langsung oleh responden sebagai ciri kualiti yang ada pada diri pengetua, manakala sebahagian lagi dinyatakan secara tersirat melalui pernyataan-pernyataan yang diberi. Ciri kualiti peribadi yang dinyatakan secara tersirat adalah ciri bertanggungjawab, bersikap terbuka, prihatin, penyayang dan mesra. Manakala ciri peribadi yang jarang disebut atau dinyatakan secara tersirat, tetapi ada pada sekurang-kurangnya seorang pengetua ialah berwawasan, konsisten/tegas, berupaya menghadapi tekanan/sabar, yakin diri, inovatif, proaktif, menghargai orang lain, komited terhadap tugas, bekerjasama, rajin, berfikiran tajam, integriti, empati, bersikap menyokong/membantu, adil, cekap, fleksibel, berinisiatif, kreatif dan keterampilan sebagai penyelesaian masalah.

TAHAP PENGURUSAN PENGETUA

Tahap pengetahuan pengetua dalam semua bidang pengurusan adalah tinggi dengan skor min 4.44 mengikut penilaian pengetua, 4.28 mengikut penilaian penolong kanan, dan 4.16 mengikut penilaian ketua bidang. Berikut dapatan lebih terperinci:

BIDANG PENGURUSAN KURIKULUM

Tahap pengetahuan pengetua untuk bidang pengurusan kurikulum adalah tinggi dengan skor min 4.43 berdasarkan penilaian pengetua, 4.26 berdasarkan penilaian penolong kanan dan 4.15 berdasarkan penilaian ketua bidang. Analisis terperinci mendapati ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tahap pengetahuan pengetua tinggi untuk menentukan langkah-langkah bagi mencapai matlamat kurikulum dengan jaya, untuk menetapkan sasaran kurikulum yang mampu dicapai, untuk merancang strategi meningkatkan kecemerlangan kurikulum, untuk menentukan kaedah penilaian yang sesuai dengan pelbagai tahap kecerdasan murid, dan untuk melaksana proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dengan skor min di antara 4.00 hingga 4.51.

BIDANG PENGURUSAN KOKURIKULUM

Skor min keseluruhan pengetahuan pengetua dalam bidang kokurikulum adalah tinggi iaitu 4.39 berdasarkan penilaian pengetua, 4.19 berdasarkan penilaian penolong kanan dan 4.06 berdasarkan penilaian ketua bidang. Analisis lebih terperinci menunjukkan ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tahap pengetahuan pengetua untuk menentukan program kokurikulum yang sesuai untuk dilaksanakan, untuk memastikan kendalian aktiviti kokurikulum yang cekap oleh semua pihak, untuk merancang program kokurikulum yang sesuai dengan perkembangan murid, dan untuk menangani masalah dalam pelaksanaan kokurikulum sebagai tinggi (skor min 4.01 hingga 4.45).

BIDANG PENGURUSAN HAL EHWAL MURID

Tahap pengetahuan pengetua untuk mengurus bidang hal ehwal murid adalah tinggi dengan skor min keseluruhan 4.52 menurut penilaian sendiri pengetua, 4.36 menurut penilaian penolong kanan, dan 4.21 menurut penilaian ketua bidang. Secara terperinci, skor min yang dicapai pengetua untuk mengenal pasti perkara yang perlu diperhatikan berkenaan hal ehwal murid, untuk memenuhi keperluan murid berdasarkan apa yang paling utama, untuk mewujudkan suasana harmonis dalam kalangan murid pelbagai latar belakang dan untuk menangani murid bermasalah dengan berkesan berdasarkan ketiga-tiga kategori responden adalah tinggi, iaitu di antara 4.11 hingga 4.58.

BIDANG PENGURUSAN KEWANGAN

Pengetahuan pengetua untuk mengurus bidang kewangan adalah tinggi dengan skor min keseluruhan 4.39 berdasarkan penilaian pengetua, 4.28 berdasarkan penilaian penolong kanan dan 4.17 berdasarkan penilaian ketua bidang. Secara terperinci, ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tahap pengetahuan pengetua untuk merancang penggunaan wang sekolah secara bijaksana,

untuk menurus aset sekolah dengan berkesan, untuk mengadakan aktiviti yang dapat menambah dana sekolah sedia ada, dan untuk merancang aktiviti sesuai dengan sumber yang ada sebagai tinggi dengan skor min di antara 3.92 hingga 4.52.

BIDANG PENGURUSAN PENTADBIRAN PEJABAT

Skor min keseluruhan 4.45 berdasarkan penilaian pengetua, 4.29 berdasarkan penilaian penolong kanan dan 4.21 berdasarkan penilaian ketua bidang bagi tahap pengetahuan menunjukkan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki tahap pengetahuan tinggi untuk pengurusan pentadbiran pejabat. Secara terperinci, ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tinggi terhadap tahap pengetahuan pengetua untuk mengenal pasti kemudahan yang perlu di pejabat, untuk mewujudkan kepelbagaian dalam perkhidmatan pejabat, untuk membuat perubahan yang dapat meningkatkan kecekapan dalam perkhidmatan pejabat, untuk mewujudkan perkhidmatan yang 'mesra pengguna', dan untuk mewujudkan kelancaran dalam semua urusan di pejabat dengan skor min di antara 4.16 hingga 4.56.

*BIDANG PENGURUSAN PERSEKITARAN
DAN KEMUDAHAN FIZIKAL*

Pengetua dinilai memiliki tahap pengetahuan tinggi untuk pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal dengan skor min keseluruhan 4.52 mengikut penilaian pengetua, 4.35 mengikut penilaian penolong kanan dan 4.24 mengikut penilaian ketua bidang. Secara terperinci, ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tahap tinggi bagi pengetahuan pengetua untuk memastikan kemudahan fizikal sentiasa dalam keadaan elok, untuk merancang strategi yang boleh mengekalkan kebersihan sekolah, untuk mengatur strategi meningkatkan keceriaan sekolah, dan untuk membudayakan kebersihan dalam kalangan warga sekolah (skor min 4.22 hingga 4.56).

*BIDANG PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN
SUMBER MANUSIA*

Skor min keseluruhan bagi tahap pengetahuan pengetua untuk bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia ialah 4.45 mengikut penilaian pengetua, 4.25 mengikut penilaian penolong kanan dan 4.11 mengikut penilaian ketua bidang. Ini menunjukkan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki tahap pengetahuan tinggi untuk mengurus dan membangun sumber manusia. Analisis lebih terperinci menunjukkan ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tinggi terhadap tahap pengetahuan pengetua merancang program perkembangan staf yang berkesan, menentukan perkara yang perlu diambil kira dalam agihan tugas kepada staf, mewujudkan kesediaan bekerja dengan bersungguh-sungguh oleh semua staf, dan melaksana penilaian prestasi staf yang adil dengan skor min di antara 4.06 hingga 4.62.

BIDANG PENGURUSAN PERHUBUNGAN LUAR

Bagi tahap pengetahuan pengetua untuk bidang pengurusan perhubungan skor min keseluruhan adalah 4.37 berdasarkan penilaian pengetua, 4.28 berdasarkan penilaian penolong kanan dan 4.16 berdasarkan penilaian ketua bidang. Ini menunjukkan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki tahap pengetahuan tinggi dalam bidang pengurusan tersebut. Secara terperinci, ketiga-tiga kategori responden memberi penilaian tahap pengetahuan pengetua adalah tinggi untuk mewujudkan jaringan komunikasi yang baik dengan pihak luar, untuk menggalakkan penglibatan pihak luar dalam program-program sekolah, untuk memperkenalkan sekolah kepada masyarakat dengan lebih baik, dan untuk mengenal pasti sumber luar yang boleh digunakan untuk manfaat sekolah (skor min 4.09 hingga 4.43).

TAHAP KEMAHIRAN PENGETUA

Tahap kemahiran pengetua dalam semua bidang pengurusan adalah tinggi dengan skor min keseluruhan 4.50 mengikut penilaian pengetua, 4.34 mengikut penilaian penolong kanan, dan 4.19 mengikut penilaian ketua bidang.

BIDANG PENGURUSAN KURIKULUM

Skor min keseluruhan tahap kemahiran pengetua dalam bidang pengurusan kurikulum mengikut penilaian pengetua ialah 4.48, berdasarkan penilaian penolong kanan 4.32 manakala berdasarkan penilaian ketua bidang 4.15. Ini bererti bukan hanya pengetua menganggap beliau ada kemahiran tinggi, tetapi penolong kanan dan ketua bidang juga beranggapan yang sama. Secara terperinci, ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki kemahiran tinggi dalam mengarah perubahan kurikulum dilaksana dengan sepenuhnya, dalam memastikan P&P diutamakan pada setiap ketika, dalam menyelia proses pengajaran dan pembelajaran sebagaimana yang dijadualkan, dalam melaksanakan tugas pengajaran dengan penuh komitmen, dalam mewujudkan kerjasama semua pihak untuk kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran, dalam mengatasi masalah pengajaran dan pembelajaran dengan jaya, dan dalam melaksana program berkesan untuk kecemerlangan kurikulum (skor min 3.98 hingga 4.63).

BIDANG PENGURUSAN KOKURIKULUM

Tahap kemahiran pengetua secara keseluruhan dalam bidang pengurusan kokurikulum mengikut penilaian sendiri pengetua, penilaian penolong kanan dan penilaian ketua bidang adalah tinggi, dengan skor masing-masing 4.39, 4.22, dan 4.08. Secara terperinci, pengetua dinilai oleh ketiga-tiga kategori responden sebagai memiliki tahap kemahiran tinggi dalam mendorong ke arah pencapaian kokurikulum yang lebih baik dari semasa ke semasa, dalam menggubal peraturan yang meningkatkan komitmen semua pihak dalam

program kokurikulum, dalam menyusun atur program kokurikulum yang lebih efektif, dalam membina watak sekolah yang baik melalui program kokurikulum, dalam menangani kekurangan kemudahan kokurikulum dengan baik dengan skor min di antara 4.02 hingga 4.50.

BIDANG PENGURUSAN HAL EHWAL MURID

Pengetua dinilai memiliki tahap kemahiran yang tinggi dalam bidang pengurusan hal ehwal murid dengan skor min 4.49 berdasarkan penilaian sendiri pengetua, 4.32 berdasarkan penilaian penolong kanan, dan 4.16 berdasarkan penilaian ketua bidang. Analisis terperinci menunjukkan pengetua dinilai sebagai memiliki kemahiran tinggi dalam melaksana program yang sesuai dengan perkembangan murid, dalam memenuhi kebajikan murid, dalam mengubah tingkah laku murid agar lebih berdisiplin, dalam mendorong murid supaya berani menyatakan pandangan, dalam menyemai budaya saling menghargai antara satu sama lain, dalam mewujudkan situasi agar pengiktirafan terhadap murid dapat diberi, dalam memenuhi keperluan murid pelbagai tahap kecergasan dengan baik, dan dalam memperlihatkan toleransi tinggi terhadap perkara berkaitan murid dengan skor min di antara 4.05 hingga 4.48.

BIDANG PENGURUSAN KEWANGAN

Skor min keseluruhan tahap kemahiran pengetua dalam pengurusan kewangan mengikut penilaian pengetua ialah 4.50, berdasarkan penilaian penolong kanan 4.40, dan 4.27 berdasarkan penilaian ketua bidang. Ini menunjukkan pengetua dinilai memiliki tahap kemahiran yang tinggi dalam bidang tersebut oleh ketiga-tiga kategori responden. Analisis terperinci menemukan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua memiliki kemahiran yang tinggi dalam membuat agihan peruntukan sesuai dengan keperluan, dalam memastikan laporan rekod sentiasa dikemas kini dengan teliti, dalam merancang perbelanjaan yang bijak bagi setiap sumbangan wang, dalam menyatakan sebab yang munasabah bagi sebarang persoalan berkaitan kewangan, dalam mengawal sumber sekolah supaya sentiasa mencukupi, dan dalam melaksana aktiviti yang dapat menampung kekurangan peruntukan sedia ada (skor min 4.06 hingga 4.58).

BIDANG PENGURUSAN PENTADBIRAN PEJABAT

Skor min tahap kemahiran secara keseluruhan mengikut penilaian pengetua ialah 4.53, berdasarkan penilaian penolong kanan 4.34 manakala berdasarkan penilaian ketua bidang 4.20. Ini bererti bukan hanya pengetua menganggap beliau ada kemahiran yang tinggi, tetapi penolong kanan dan ketua bidang juga beranggapan yang sama. Analisis lebih terperinci menemukan bahawa ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki kemahiran yang tinggi dalam mengawal kelancaran perkhidmatan di pejabat, dalam memastikan kebergunaan alatan pejabat untuk staf sokongan dan guru, dalam

mendorong khidmat kaunter yang mesra pelanggan, dalam menggalakkan ketepatan masa bagi semua urusan yang dijalankan, dalam membina saluran maklumat yang cekap dan berkesan, dalam mewujudkan keceriaan di pejabat, dan dalam memperlihatkan keterbukaan terhadap sebarang aduan (skor min 4.14 hingga 4.60).

*BIDANG PENGURUSAN PERSEKITARAN DAN
KEMUDAHAN FIZIKAL*

Skor min tahap kemahiran secara keseluruhan mengikut penilaian pengetua ialah 4.53, mengikut penilaian penolong kanan 4.40, 4.25 mengikut penilaian ketua bidang. Ini bermaksud ketiga-tiga kategori responden menganggap pengetua memiliki kemahiran pada tahap tinggi untuk mengurus persekitaran dan kemudahan fizikal sekolah. Analisis lebih terperinci menunjukkan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki tahap kemahiran tinggi dalam mewujudkan persekitaran sekolah yang sentiasa selamat, dalam mengawal pencemaran terhadap keceriaan sekolah, dalam menyediakan kemudahan fizikal yang cukup dan selesa, dalam memastikan hanya makanan yang berkualiti sahaja dijual di kantin sekolah, dan dalam mempengaruhi orang lain cintakan kebersihan dengan skor min di antara 4.09 hingga 4.61.

*BIDANG PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN
SUMBER MANUSIA*

Tahap kemahiran pengetua dalam bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia adalah tinggi dengan skor min mengikut penilaian pengetua 4.56, 4.35 mengikut penilaian penolong kanan, dan 4.19 mengikut penilaian ketua bidang. Analisis terperinci mendapati ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki kemahiran yang tinggi dalam melaksanakan program perkembangan staf yang berkesan, dalam menimbulkan semangat guru meningkatkan tahap pendidikan, dalam mewujudkan kerjasama antara staf sokongan dan guru, dalam membuat agihan tugas yang sesuai dengan kepakaran staf, dalam menggalakkan budaya kerja berpasukan, dalam membantu guru yang menghadapi masalah, dalam menggalakkan komunikasi menyenangkan, dalam menggalakkan guru-guru memberi pandangan dan idea, dan dalam menunjukkan laluan untuk guru memajukan kerjaya dengan skor min di antara 4.10 hingga 4.71.

BIDANG PENGURUSAN PERHUBUNGAN LUAR

Pengetua dinilai memiliki kemahiran tinggi dalam bidang pengurusan perhubungan luar dengan skor min keseluruhan 4.52 mengikut penilaian pengetua, 4.42 berdasarkan penilaian penolong kanan, dan 4.27 mengikut penilaian ketua bidang. Analisis lebih terperinci menunjukkan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki kemahiran yang tinggi dalam menangani campur tangan pihak luar dalam urusan

sekolah, dalam membina jalinan hubungan yang erat dengan ibu bapa, dalam mempengaruhi pihak luar memberi sumbangan untuk sekolah, dalam mewujudkan hubungan kerjasama dengan pihak atasan, dalam menangani kritikan dari luar, dalam memperlihatkan sikap terbuka terhadap maklumat dari komuniti luar, dalam mengambil peluang daripada kelebihan pihak luar untuk sekolah, dan dalam membuat pihak luar rasa dihargai bagi sumbangan yang diberi (skor min 4.16 hingga 4.64).

*KEMAHIRAN PENGETUA DALAM MENENTUKAN
HALA TUJU SEKOLAH*

Tahap kemahiran pengetua dalam menentukan hala tuju sekolah adalah tinggi dengan skor min 4.48 mengikut penilaian pengetua, 4.29 mengikut penilaian penolong kanan, dan 4.14 mengikut penilaian ketua bidang. Analisis terperinci menunjukkan ketiga-tiga kategori responden menilai pengetua sebagai memiliki kemahiran tinggi dalam menyebarkan visi dan misi kepada seluruh warga sekolah, dalam mendorong kebertanggungjawaban semua warga terhadap visi dan misi sekolah, dalam mempengaruhi seluruh warga bersungguh-sungguh mencapai visi dan misi, dalam melaksana inovasi tanpa menjejaskan matlamat asal sekolah, dalam membentuk imej sekolah sebagai institusi budaya ilmu dan dalam melaksana aktiviti pendidikan mengikut keperluan negara dengan skor min di antara 4.07 hingga 4.58.

AMALAN PENGURUSAN PENGETUA

Dapatan data kualitatif berdasarkan temu bual yang telah dijalankan terhadap tujuh pengetua, empat orang penolong kanan dan tiga orang ketua bidang.

BIDANG PENGURUSAN KURIKULUM

Kebanyakan pengetua berhadapan masalah guru sukar menerima perubahan apabila inovasi dalam kurikulum diperkenalkan. Pengetua bertindak memberi penerangan mengapa perubahan itu perlu bagi memastikan penerimaan yang positif oleh guru-guru. Kesemua pengetua memastikan berlakunya pemantauan bagi memastikan pengajaran dan pembelajaran sentiasa diutamakan. Mereka mendapat bantuan dan kerjasama daripada penolong kanan dan ketua bidang masing-masing untuk melaksanakan tugas tersebut. Pemantauan dijalankan dengan mencerap proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas, memeriksa buku rancangan mengajar guru dan memeriksa buku latihan serta buku kerja murid. Walaupun pengetua berminat untuk tugas pengajaran dan pembelajaran, tetapi kurang kesempatan melakukannya. Ini kerana mereka sering meninggalkan sekolah untuk urusan luar dan kerana beban tugas pengurusan yang banyak. Dengan demikian banyak tugas diupayakan kepada penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia masing-masing. Budaya kerja berpasukan wujud hampir di semua sekolah terutamanya dalam kerja-kerja pemantauan, pelaksanaan pengajaran dan

pembelajaran dan dalam menjalankan program-program sekolah. Kebanyakan pengetua berhadapan masalah terpaksa memenuhi arahan pihak atasan yang menyebabkan guru dan mereka sendiri terpaksa meninggalkan sekolah pada waktu pengajaran dan pembelajaran sepatutnya berlaku. Akibatnya proses pengajaran dan pembelajaran terganggu, jadual penyeliaan tidak dapat dipatuhi, dan kelas ketiadaan guru. Fenomena ini berlaku hampir di semua sekolah. Pengetua menyatakan arahan pihak atasan di luar bidang kuasa mereka untuk mengatasinya. Cabaran lain bagi kebanyakan pengetua ialah mengekal atau meningkatkan kecemerlangan kurikulum. Tiga orang pengetua yang mempunyai aura komunikasi yang baik, proaktif, komited dengan tugas, rajin, dan penyayang, melaksanakan pelbagai program untuk meningkatkan pencapaian kurikulum. Sumbangan dan sokongan daripada pihak luar untuk program kurikulum sekolah juga sering diperoleh oleh pengetua tersebut. Kajian juga mendapati pengetua yang dapat meningkatkan kecemerlangan kurikulum adalah seorang pengetua yang cekap mengambil tindakan penambahbaikan apabila mengesan kelemahan dalam strategi yang dirancang lebih awal.

BIDANG PENGURUSAN KOKURIKULUM

Untuk meningkatkan pencapaian kokurikulum, tindakan yang menjadi amalan pengetua ialah mengenal pasti kekuatan murid dalam permainan yang tertentu dan memberi galakan kepada murid mencapai kecemerlangan dalam kokurikulum tersebut. Komitmen tinggi guru dan murid terhadap pelaksanaan program kokurikulum diperoleh apabila pengetua menjelaskan kepentingan program, menguatkuasakan undang-undang dan peraturan serta memberi pengiktirafan. Sikap kebanyakan pengetua yang memperlihatkan sokongan dan turun padang bagi memastikan aktiviti kokurikulum berjalan lancar turut mempengaruhi guru untuk komited dengan tugas yang diamanahkan. Terdapat pengetua yang begitu kreatif melaksanakan pelbagai program untuk memberi peluang kepada murid menguji bakat dan kebolehan mereka dalam kokurikulum. Tiga daripada tujuh orang pengetua mengalami masalah kekurangan kemudahan untuk aktiviti kokurikulum kerana kawasan sekolah yang terhad. Kekurangan tersebut sedikit sebanyak memberi kesan terhadap peluang murid menunjukkan kebolehan dan bakat dalam beberapa jenis permainan. Pengetua-pengetua mengambil beberapa tindakan untuk mengatasi masalah yang dihadapi, termasuk menyewa dan meminjam kemudahan sukan yang ada di sekolah lain atau di tempat-tempat lain.

BIDANG PENGURUSAN HAL EHWAL MURID

Dalam bidang pengurusan hal ehwal murid kebanyakan pengetua menitikberatkan keselamatan dan disiplin. Bagaimanapun pengetua tidak mengabaikan aspek kesihatan dan sahsiah diri murid. Setiap pengetua ada cara

tersendiri mendekati murid, tetapi sikap terbuka dan memastikan diri mudah didekati adalah amalan kebanyakan pengetua. Tahap disiplin di kebanyakan sekolah yang dikaji adalah baik. Tidak ada masalah disiplin yang serius berlaku bagaimanapun hampir semua sekolah mempunyai masalah disiplin yang kecil. Kebanyakan pengetua mendapat sokongan daripada jawatankuasa pengurusan dan ibu bapa dalam menangani masalah disiplin. Terdapat juga pengetua yang mendapat bantuan daripada komuniti sekitar sekolah. Kepelbagaian murid ditangani dengan cara yang sesuai dengan tahap murid itu sendiri. Kebanyakan pengetua juga berusaha mewujudkan hubungan yang baik dengan murid di samping menggalakkan kakitangan pengurusan yang lain dan guru mewujudkan hubungan baik tersebut. Kejayaan dan kebaikan murid diiktiraf melalui majlis penghargaan atau semasa perhimpunan sekolah.

BIDANG PENGURUSAN KEWANGAN

Semua pengetua menggunakan dana sekolah untuk memenuhi keperluan murid dalam pengajaran dan pembelajaran. Terdapat juga pengetua yang menggunakan dana untuk menambahkan keceriaan persekitaran sekolah. Sikap telus, teliti, patuh pada prosedur, membuat belanjawan dan perbelanjaan yang diperlukan sahaja memastikan pengetua dapat mengurus kewangan dengan baik. Kesemua sekolah yang dikaji sentiasa mendapat pengiktirafan audit tanpa syarat. Kebanyakan pengetua mengakui peruntukan dari KPM dan Tabung PIBG semata-mata tidak akan membantu dari segi dana yang mencukupi untuk menaik taraf kemudahan sekolah. Oleh itu kebanyakan daripada mereka terpaksa melaksanakan program-program tertentu untuk menambah dana. Pengetua yang menyerlah mempunyai sikap proaktif dan rajin mencari sumber luar didapati mendapat sumbangan luar yang lebih banyak. Seorang pengetua bijak menggunakan kelebihan yang ada pada bekas murid yang berpengaruh untuk mendapatkan sumbangan. Pengetua yang bersikap telus dan mengambil pendekatan memberi penjelasan terhadap apa jua persoalan yang ditimbulkan oleh orang bawahan didapati tidak akan dikritik berkenaan dengan pengurusan kewangan mereka.

BIDANG PENGURUSAN PENTADBIRAN PEJABAT

Antara amalan pengetua bagi memastikan kelancaran perkhidmatan pejabat ialah dengan mentadbir berpandukan sistem yang tertentu, mewujudkan sistem fail, mementingkan ketepatan masa, memberi khidmat kaunter yang baik, dan menjaga kebergunaan alatan. Kebanyakan pengetua turut memberi layanan kepada tetamu yang datang ke sekolah. Mereka juga tidak menerima aduan atau komen yang banyak daripada pihak luar. Pengetua yang pernah dikritik pula telah dapat menangani masalah tersebut dengan baik. Semua pengetua memperlihatkan sikap terbuka terhadap komen dan aduan. Kemudahan alatan dan kelengkapan cuba dipastikan mencukupi walaupun masalah ketidaccukupan komputer berlaku hampir di semua sekolah.

Majoriti pengetua tidak menghadapi masalah yang ketara berhubung perkhidmatan pejabat, kecuali seorang pengetua yang pernah berhadapan masalah sikap staf yang tidak begitu komited dengan tugas. Tindakan memberi teguran dilakukan.

*BIDANG PENGURUSAN PERSEKITARAN DAN
KEMUDAHAN FIZIKAL*

Keceriaan, kebersihan dan keselamatan adalah perkara yang dititikberatkan oleh hampir semua pengetua bagi mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran. Semua sekolah melaksanakan program seperti pertandingan keceriaan kelas, gotong-royong dan mengupah kontraktor swasta untuk menjaga kebersihan dan keceriaan. Pengawal keselamatan didapati ada di semua sekolah yang dikaji. Jawatankuasa 3K (Keselamatan, Keceriaan dan Kebersihan) dipertanggungjawabkan dengan tugas berkaitan persekitaran dan kemudahan fizikal. Kebanyakan pengetua menyatakan mereka berhadapan masalah kemudahan fizikal yang tidak mencukupi dan kemudahan yang mengalami kerosakan. Kebanyakan pengetua juga mengakui cuba memperbaiki kerosakan dengan kadar segera namun ada yang terpaksa menangguhkannya sehingga mendapat bantuan daripada pihak atasan. Antara tujuh buah sekolah yang dikaji, ada yang menghadapi masalah kemudahan yang serius iaitu gangguan elektrik yang sering berlaku kerana pendawaian yang telah lama. Tindakan mereka ialah melaporkannya kepada pihak atasan. Punca utama kekurangan kemudahan di kebanyakan sekolah ialah kawasan yang terhad. Masalah ini sukar untuk ditangani oleh pengetua-pengetua kerana berada di luar bidang kuasa mereka. Semua pengetua sedikit sebanyak menerima aduan tentang ketidakpuasan hati dengan perkhidmatan yang diberi oleh pengusaha kantin. Memberi teguran dan berbincang dengan pengusaha kantin adalah tindakan yang diambil oleh hampir semua pengetua.

*BIDANG PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN
SUMBER MANUSIA*

Kebanyakan pengetua menjalankan program perkembangan staf untuk membangunkan sumber manusia masing-masing. Guru digalakkan untuk menambahkan ilmu pengetahuan dan kemahiran sama ada melalui kursus-kursus jangka pendek dan kursus-kursus jangka panjang yang banyak ditawarkan oleh pihak atasan. Terdapat juga pengetua yang menekankan kepada pembangunan dalaman seseorang guru bagi memastikan guru melaksanakan tugas dengan lebih baik. Semua pengetua didapati memberi sokongan terhadap guru yang berminat memajukan diri atau memajukan kerjaya masing-masing. Bagaimanapun sekiranya guru masih berkhidmat di sekolah, ada pengetua yang mengesyaratkan guru tidak mengabaikan tugas mereka di sekolah. Kebanyakan pengetua memiliki guru dan staf yang komited dengan tugas, namun ada pengetua yang berhadapan segelintir staf/guru kurang komited. Tindakan menegur atau menasihati akan dilakukan. Seorang pengetua telah berjaya

mengubah sikap guru daripada kurang komited kepada guru yang cemerlang hanya dengan sikap empati dan tolak ansur yang ditunjukkan. Semua pengetua didapati telah dapat mewujudkan hubungan interpersonal yang baik dalam kalangan guru dan staf. Konflik antara staf ada berlaku dan pengetua yang gagal menyelesaikan konflik tersebut akan merujuk kes kepada pihak atasan. Kesemua pengetua mengamalkan sikap terbuka dan memastikan mereka boleh didekati oleh orang bawahan bila-bila masa.

BIDANG PENGURUSAN PERHUBUNGAN LUAR

Semua pengetua berusaha mewujudkan hubungan yang baik dengan komuniti luar. Dapatan menunjukkan pengetua yang terserlah rajin, kreatif dan mahir berkomunikasi berjaya mendapat sumbangan tenaga dan kewangan yang lebih banyak daripada pihak luar. Melalui pemerhatian, didapati banyak penaiktarafan dan kelebihan kemudahan yang ada di sekolah pengetua berkenaan. Kebanyakannya adalah hasil sumbangan pihak luar. Hubungan baik antara pihak sekolah dan komuniti luar juga didapati dapat diperkukuhkan lagi sekiranya pihak sekolah lebih terbuka menerima pandangan dan dalam masa yang sama bersikap profesional dalam menangani masalah atau isu yang ditimbulkan. Semua pengetua juga didapati bersikap terbuka untuk melibatkan komuniti luar terutama PIBG dalam aktiviti yang dijalankan di sekolah. Memberi sumbangan dan penghargaan kepada komuniti luar juga adalah antara cara pengetua mengekalkan hubungan baik dengan pihak luar. Ia menjadi amalan bagi memastikan sekolah mendapat sokongan berterusan daripada pihak luar.

*AMALAN PENGETUA DALAM MENENTUKAN
HALA TUJU SEKOLAH*

Semua pengetua dengan bantuan jawatankuasa pengurusan menggunakan visi dan misi untuk memastikan hala tuju yang sama dalam kalangan seluruh warga sekolah. Visi dan misi disebarkan dengan menyebutnya dalam perhimpunan atau mesyuarat, mempamerkannya di tempat-tempat yang mudah dilihat, dan dengan mencatatkannya dalam dokumen-dokumen sekolah. Kerjasama dan penglibatan semua warga sekolah ditekankan oleh pengetua bagi merealisasikan visi dan misi. Inovasi dalam pendidikan pula dipandang sebagai suatu penambahbaikan sesuai dengan kemajuan semasa walaupun pada awalnya pengetua harus berhadapan dengan sikap guru yang sukar menerima perubahan. Kebanyakan pengetua menyatakan inovasi atau perubahan dapat diterima setelah dijelaskan mengapa mereka perlu melaksanakan inovasi atau perubahan tersebut. Oleh kerana tidak mampu melakukan semua kerja seorang diri, semua pengetua mengakui terpaksa berkongsi tanggungjawab kepimpinan dengan mengupayakan sebahagian tugas kepada orang bawahan. Bagaimanapun, pengetua masih beranggapan mereka masih bertanggungjawab sepenuhnya terhadap tugas yang diupayakan, dengan itu pemantauan pelaksanaan tugas dibuat dari semasa ke semasa. Terdapat pengetua yang

telah berjaya mewujudkan budaya ilmu, namun ada juga yang sebaliknya. Antara halangan yang disebut pengetua adalah sikap murid dan guru yang tidak memiliki minat membaca yang tinggi.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan pengurusan adalah pada tahap yang tinggi. Bagaimanapun, penilaian oleh ketua bidang sentiasa pada tahap paling rendah berbanding penolong kanan dan pengetua sendiri. Dapatan seolah menunjukkan semakin jauh perbezaan jawatan antara pengetua dengan orang bawahan, semakin rendah penilaian yang diterima bagi tahap kualiti peribadi yang dimiliki. Walaupun tidak konklusif, ini juga mungkin menunjukkan interaksi dan kekerapan berkomunikasi mempengaruhi penilaian yang diberi. Bagaimanapun, skor min berdasarkan penilaian ketua bidang masih mencapai tahap tinggi jika mengguna pakai skor min yang diinterpretasi oleh Jamil (2002). Kajian ini menunjukkan pengetua mempunyai ciri kualiti peribadi berwawasan, akauntabiliti, konsisten, bermotivasi, berupaya menghadapi tekanan, keyakinan diri, inovatif, prihatin, proaktif, penyayang, empati, keterlihatan, ketrampilan sebagai penyelesaian masalah, keadilan, cekap, toleransi, komited, kreatif, bekerjasama, rajin, berfikiran tajam, integriti, sikap terbuka, mesra, dan sikap menghargai orang lain pada tahap yang tinggi. Dapatan ini didapati tidak menyokong beberapa aspek dalam kajian terdahulu (Ariffin 2001; Azlin Norhaini 2004).

Dapatan data kualitatif menyokong dapatan data kuantitatif di mana kebanyakan pengetua memiliki ciri kualiti peribadi tertentu yang membuatkan mereka diterima sebagai pengurus dan pemimpin di sekolah. Ciri kualiti peribadi yang ada pada kebanyakan pengetua dan dinyatakan secara tersirat adalah ciri kualiti peribadi bertanggungjawab, bersikap terbuka, prihatin, penyayang dan mesra. Manakala ciri peribadi yang jarang disebut atau dinyatakan secara tersirat, tetapi ada pada sekurang-kurangnya seorang pengetua ialah berwawasan, konsisten/tegas, berupaya menghadapi tekanan/sabar, yakin diri, inovatif, proaktif, menghargai orang lain, komited terhadap tugas, bekerjasama, rajin, berfikiran tajam, integriti, empati, bersikap menyokong/membantu, adil, cekap, fleksibel, berinisiatif, kreatif dan keterampilan sebagai penyelesaian masalah.

Pengetua juga dinilai memiliki tahap pengetahuan dan tahap kemahiran yang tinggi dalam semua bidang pengurusan. Dapatan ini tidak selari dengan dapatan kajian Zaiton (2001). Dapatan temu bual pula menunjukkan kebanyakan pengetua berjaya menjalankan tanggungjawab pengurusan sekolah dengan baik. Walaupun ada penolong kanan dan ketua bidang yang menyuarakan pandangan bahawa kompetensi pengetua dalam beberapa aspek perlu ditingkatkan, namun kebanyakannya menyatakan pandangan dan pendapat yang selari dengan pengetua. Di semua sekolah yang dikaji, terdapat cabaran dan masalah

yang dihadapi pengetua. Pengetua mendapatkan sokongan dan bantuan daripada penolong-penolong kanan, ketua-ketua bidang, guru-guru dan warga sekolah yang lain serta pihak luar termasuk ibu bapa, agensi-agensi luar, komuniti sekitar sekolah, KPM, IPN, dan PPD untuk mengurus dengan berkesan dan untuk menangani cabaran atau masalah yang dihadapi. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Institut Aminuddin Baki (Ishak 2004) dan tidak menyokong beberapa aspek dalam dapatan kajian terdahulu (Maimunah 2005; Zaiton 2001).

RUJUKAN

- Abdul Razak Manaf. 2006. Bagaimana Standard Kompetensi Kepimpinan Sekolah Malaysia diwujudkan, Pahang. Temu bual, 31 Mac.
- Abdul Shukor Abdullah. 2004. Ucapan tema: Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004*, hlm. 13-23.
- Ahmad Mohammad Shariff. 1989. Leader behavior, organization effectiveness and job satisfaction vocational teachers in Malaysia. Disertasi PhD. Louisiana State University.
- Amran Ramlan. 2002. Kajian mengenai punca dan faktor tekanan bidang di kalangan pentadbir sekolah menengah di daerah Klang Selangor. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ariffin Ba'ada. 2001. Komunikasi dalam kepimpinan pengetua dan kesannya kepada kepuasan kerja guru. Tesis Sarjana Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim. 1991. Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes. Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti Kali Ke-7. Kuala Lumpur, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Azlin Norhaini Mansor. 2006. Amalan bidang pengetua: satu kajian kes. Tesis Sarjana Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. 2005. *Kajian keberkesanan program NPQH*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Cattell, S. 2004. National standard for headteacher in Wales. Consultation Document School Leadership. www.learning.wales.gov.uk [20 September 2004].
- Chung, K. A. 1987. A comparative study of principals' in Korea work behavior. Tesis Sarjana Falsafah. University of Utah.
- Dunning, G. 1996. Management problems of new primary headteachers. *School Organization* 16: 111-128.
- Edmonds, R. 1979. Effective schools for the urban poor. Dlm. Ishak. Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1): 1-17.
- Harsat Abdul Rahman. 2001. Proses pengupayaan dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah pontian, Johor. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. 2005. Amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan sekolah

- menengah Malaysia. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Ishak Sin. 2004. Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1): 1-17.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. 2006. *The new ethos of leadership for the Malaysia civil service: competencies for the future*. Kuala Lumpur: Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Jayagopan Ramasamy. 2007. Model Kompetensi. www.jpa.gov.my/buletin/jpa/J2biI2/KOMPETENSI.html. [21 Jun 2007]
- Jamil Ahmad. 2002. Pemupukan budaya penyelidikan di kalangan guru di sekolah: Satu Penilaian. Tesis Sarjana Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Maimunah Muda. 2005. Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia. Tesis Sarjana Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mansor Abdul Aziz. 2001. Persepsi pengetua sekolah dan guru penolong terhadap pengupayaan dalam pengurusan di sekolah. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Musa Muhammad. 2001. *Prakata Buku Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Noordin Hj. Yahaya & Sharifudin Ismail. 2004. Tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tekanan kerja dan keberkesanan organisasi di beberapa buah sekolah terpilih di Negeri Sembilan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004*, hlm. 183-195.
- Siti Hawa Hashim. 2000. Managerial activities of a secondary school principal: A case study. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Stogdill, R.M. 1974. *Hand book of leadership and research*. New York: The Free Press: A Division of Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Trump, J.L. 1981. The instructional leadership role of the high school principal. *American Secondary Education* 11: 2-4.
- Zaiton Md. Noar. 2001. Masalah bidang sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Untuk maklumat lanjut sila hubungi

Bity Salwana Alias
No. 15, Jalan 7/3F
Seksyen 7, Bandar Baru Bangi
43600 Bangi
Selangor D.E.