



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PERMASALAHAN PENGURUSAN SEKOLAH YANG DIHADAPI OLEH
PENTADBIR BARU- SATU KAJIAN TINJAUAN DI SEKOLAH- SEKOLAH
DAERAH LARUT MATANG, PERAK.**

ZAHARAH BT NORDDIN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**KERTAS PROJEK YANG DIKEMUKAKAN BAGI
MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

**FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptupsi

PENGAKUAN

Saya mengaku projek sarjana ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

05 MEI 2004

Tandatangan :

Nama : ZAHARAH BT NORDDIN

No. Matrik : 200200349



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptupsi



PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha penyayang

Alhamdulillah, terlebih dahulu saya memanjatkan kesyukuran ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan izin serta berkat keredhaanNya telah memberi saya kekuatan, kesabaran dan hidayah sehingga dapat menyempurnakan kertas projek seperti adanya ini

Saya ingin merakamkan setinggi penghargaan kepada Tuan Haji Nazirmudin b. Ahmad selaku penyelia kertas projek yang banyak membimbing dan menunjuk ajar. Tanpa bimbingan dan tunjuk ajar yang diberikan, kertas projek ini tidak akan terhasil dengan sempurna.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua pensyarah Fakulti Perniagaan dan Ekonomi terutama kepada Dr. Omar Abdul Kareem, Dr. Basha Abu Bakar dan lain-lain yang telah banyak memberi bimbingan, dorongan dan tunjuk ajar yang tidak ternilai harganya.

Penghargaan juga saya tujukan kepada keluarga yang tercinta terutama kepada suamiku, Kamal, anak-anak Azzumar, Fathullah, Izan Ezati, Noraiin, Fathul hakim dan Fathul Arif. Semoga mereka juga akan mengikuti jejak langkah uminya.

Akhir kata sekalung doa untuk semua pihak yang terlibat dalam menyiapkan kertas projek sama ada secara langsung atau tidak langsung. Setiap detik pengorbanan dan jasa baik kalian akan sentiasa dikenang. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas jasa kalian. Semoga usaha kecil ini mendapat keberkatan Allah S.W.T.

Wassalam

ZAHARAH BT NORDDIN
2002 / 00349
Program M.Ed. (Pengurusan Pendidikan)
Fakulti Perniagaan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti permasalahan pengurusan sekolah yang dihadapi oleh pentadbir yang baru dilantik berdasarkan model yang diubahsuai daripada pendekatan Pengurusan Berfungsi yang diperkenalkan oleh Henry Fayol (1949) iaitu merancang, mengelola, memimpin dan mengawal yang telah digabungkan dengan enam dimensi peranan pentadbir dalam pengurusan sekolah dari segi kurikulum, kokurikulum, perkembangan staf, disiplin dan kebajikan pelajar, hubungan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti dan pengurusan kewangan. Disamping itu tahap kefahaman, kemahiran dan latihan /kursus dikalangan pentadbir baru dilantik juga dikaji sebagai penyokong dapatan kajian. Kajian ini melibatkan 30 orang responden dari daerah Larut Matang, Perak. Soal selidik diedarkan kepada sekolah-sekolah daerah ini. Data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan min, sisihan piawai, pangkat, frekuensi, peratus, ujian-t, korelasi Pearson dan ujian ANOVA sehalu. Didapati tahap kefahaman tugas bagi pentadbir adalah pada tahap tinggi iaitu min berada diantara 2.8 hingga 3.8, tahap kemahiran/ketrampilan mengurus sekolah adalah tinggi iaitu min berada diantara 3.30 hingga 4.07 manakala pentadbir baru berminat untuk menjalani kursus pengurusan kewangan dan sistem perundangan dan akta pendidikan. Masalah utama dalam pengurusan yang dihadapi oleh pentadbir baru ialah merancang sesuatu supaya majoriti ibu bapa dapat hadir dalam Mesyuarat Agung Persatuan Ibu Bapa dan Guru diikuti oleh perancangan perkembangan staf. Dapatan ini juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara pentadbir lelaki dengan pentadbir perempuan dalam amalan merancang dalam pengurusan sekolah. Hasil kajian ini juga mendapati tiada perbezaan gred jawatan, kelulusan, pengalaman kerja dan bidang pengkhususan yang mempengaruhi tahap amalan pengurusan sekolah oleh pentadbir yang baru dilantik. Hasil kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kefahaman pengurusan sekolah dengan tahap masalah tugas pentadbir yang baru dilantik. Semakin pentadbir baru memahami tentang tugas pengurusan sekolah maka semakin kecil masalah pengurusan sekolah yang dihadapi.





PROBLEMS FACED BY NEWLY APPOINTED ADMINISTRATORS IN SCHOOL MANAGEMENT

ABSTRACT

The main purpose of the study is to identify the problems faced by newly appointed administrators in school management. The problems are tackled based on a Functional Management Model by Henry Fayol (1949). The model consists of four functional management elements which are planning, organizing, directing and controlling. These elements are integrated of six components in school management which are curriculum, co-curriculum, staff development, discipline and students affairs, public relation, and financials management. Besides that, the level of understanding of their roles, skills and training are also been studied to support the result. A set of questionnaires are used in this study. By using a survey method a total of 30 school administrators were selected from Larut Matang District schools. Data are gathered and analysed statistically to identify the mean, standard deviation, ranking, frequency, percentage, T-test and Pearson Correlation. Results are showed that (i) moderately understanding their roles, (mean = 2.8 – 3.8) (ii) highly in managing skills (mean = 3.30-4.07) (iii) highly interested in receiving training especially in managing financials and Education Act. (iv) The researched also find that the main problems in school management is how to make the parents attend for the Parents and Teachers Association Meeting and also planning for staff development (v) No significantly related between qualification, teaching experience, subject option with the level of understanding of school management (vi), The researched reveals that there is significantly related between man administrators and woman administrators in planning aspect of school management (vii) Lastly the results indicates that the level of understanding on school management is found significantly related to the level of problems on school management faced by the newly appointed school administrators.



KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	v
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Masalah	3
1.3 Pernyataan Masalah	17
1.4 Kepentingan Kajian	17
1.5 Tujuan Kajian	18
1.6 Objektif Kajian	18
1.7 Batasan Kajian	20
1.8 Definisi Konsep	20
1.8.1 Pentadbir sekolah	21
1.8.2 Pentadbir Sekolah Yang Dilantik	22
1.8.3 Pengurusan Sekolah	25
1.8.4 Merancang	26
1.8.5 Mengelola	27

1.8.6	Memimpin	27
1.8.7	Mengawal	28
1.8.8	Kurikulum	28
1.8.9	Kokurikulum	29
1.8.10	Perkembangan Staf	30

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	31
2.2	Konsep Pengurusan Sekolah	31
2.2.1	Pengurusan Saintifik	32
2.2.2	Pengurusan Berfungsi	35
2.3	Tanggungjawab Dan Peranan Pentadbir	40
2.4	Masalah Pengurusan Yang Dihadapi Oleh Pentadbir Baru	44
2.4.1	Masalah Pengurusan Kurikulum	44
2.4.2	Masalah Pengurusan Kokurikulum	47
2.4.3	Masalah Pengurusan Perkembangan Staf	49
2.4.4	Masalah Pengurusan Disiplin Dan Kebajikan Pelajar	50
2.4.5	Masalah Hubungan Sekolah Dengan Ibu Bapa Dan Komuniti	51
2.4.6	Masalah Pengurusan Kewangan	53
2.5	Kajian Berkaitan	54
2.5.1	Pengetua Dan Kemahiran Yang Perlu dikuasai	54
2.5.2	Keperluan Latihan	56
2.5.3	Kualiti Peribadi Dan Pengurus Sekolah	60

2.5.4 Masalah Pengurusan Sekolah	62
2.6 Rumusan	74

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pengenalan	76
3.2 Reka Bentuk Kajian	76
3.3 Populasi Dan Sampel Kajian	82
3.3.1 Sekolah-Sekolah Yang Dikaji	83
3.4 Alat Kajian	83
3.5 Pembolehubah Kajian	85
3.6 Hipotesis Kajian	90
3.7 Prosedur Kajian	92
3.8 Analisis Data	92
3.9 Kajian Rintis	94
3.10 Rumusan	96

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan	97
4.2 Latar Belakang Demografi Responden Responden	98
4.2.1 Maklumat Responden Pentadbir Berdasarkan Profil Sekolah	99
4.2.2 Maklumat Responden Pentadbir Berdasarkan Ciri Sekolah	101
4.3 Analisis Dapatan Kajian	104
4.3.1 Tahap Kefahaman Tugas	105

4.3.2 Tahap Kemahiran	107
4.3.3 Bentuk Latihan	110
4.4 Tahap Masalah Amalan Pengurusan Sekolah	114
4.4.1 Tahap Masalah Amalan Merancang	114
4.4.2 Tahap Masalah Amalan Mengelola	116
4.4.3 Tahap Masalah Amalan Memimpin	119
4.4.4 Tahap Masalah Amalan Mengawal	122
4.5 Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Jantina	125
4.5 Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Pengalaman Kerja	126
4.7 Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Kelulusan	128
4.8 Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Bidang Pengkhususan	130
4.9 Perbezaan Tahap Amalan Pengkhususan Gred Jawatan	131
4.10 Hubungan Antara Tahap Kefahaman Dengan Masalah Pengurusan	134

BAB 5 KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan	136
5.2 Aspek Tahap Kefahaman Tugas	136
5.3 Aspek Tahap Kemahiran	138
5.4 Aspek latihan atau kursus	140
5.5 Tahap Masalah Amalan pengurusan Sekolah	140

5.5.1	Aspek Merancang	141
5.5.2	Aspek Mengelola	142
5.5.3	Aspek Memimpin	144
5.5.4	Aspek Mengawal	145
5.6	Perbezaan Min Purata Bagi Tahap Masalah Amalan Pengurusan	146
5.7	Hubungan antara Ciri Demografi Pentadbir dengan Tahap Masalah Amalan Pengurusan Sekolah	147
5.7.1	Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Jantina	147
5.7.2	Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Pengalaman Kerja	148
5.7.3	Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Kelulusan Akademik	149
5.7.4	Perbezaan tahap Amalan Pengurusan Sekolah mengikut Pengkhususan Aklademik	150
5.7.5	Perbezaan tahap Amalan Pengurusan Sekolah mengikut Gred Jawatan	150
5.8	Hubungan antara Tahap Kefahaman dengan Tahap Amalan Masalah Pengurusan Sekolah	152
5.9	Cadangan Untuk Meningkatkan Tahap Pengurusan Sekolah	151
5.10	Cadangan Kajian Lanjutan	153
6.0	PENUTUP	155

RUJUKAN

156

LAMPIRAN

- A Soal Selidik Kajian
- B Surat Mohon Kebenaran
- C Surat Kelulusan EPRD

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
3.1 Prinsip Pengurusan	88
3.2 Anggaran Kekuatan Perhubungan Antara Dua pembolehubah	93
3.3 Kebolehpercayaan Alat Kajian Mengikut Tahap Amalan Pengurusan	96
4.1 Interpretasi skor Min aspek Tahap Amalan Pengurusan Sekolah	98
4.2 Bilangan Responden Berdasarkan Kategori Sekolah	99
4.3 Bilangan Responden Berdasarkan Lokasi Sekolah	100
4.4 Bilangan Responden Berdasarkan Jenis Sekolah	100
4.5 Bilangan Responden Berdasarkan Ciri Demografi	101
4.6 Bilangan Responden Berdasarkan Kelulusan	102
4.7 Bilangan Responden Berdasarkan Bidang Pengkhususan	102
4.8 Bilangan Responden Berdasarkan Jawatan	103
4.9 Bilangan Responden Berdasarkan Kelulusan	104
4.10 Tahap Kefahaman Tugas	105
4.11 Tahap Kemahiran/ketrampilan	107
4.12(a) Bentuk Latihan/Kursus Pengurusan	111
4.12(b) Bentuk Latihan/Kursus Pengurusan	113
4.13 Min,Sisihan Piawai dan Pangkatan Aspek Merancang	114
4.14 Min,Sisihan Piawai dan Pangkatan Aspek Mengelola	116
4.15 Min,Sisihan Piawai dan Pangkatan Aspek Memimpin	119
4.16 Min,Sisihan Piawai dan Pangkatan Aspek Mengawal	122
4.17 Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah mengikut Jantina	125
4.18 Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Pengalaman Pentadbir	127
4.19 Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Kelulusan Akademik	129

4.20	Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Bidang Pengkhususan	130
4.21	Perbezaan Tahap Amalan Pengurusan Sekolah Mengikut Gred Jawatan	132
4.22	Hubungan Antara Tahap Kefahaman Pentadbir Dengan Masalah Pengurusan Sekolah	134



SENARAI RAJAH

Muka surat

3.1 Kerangka Konsep Model Pengurusan Sekolah

78





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini menghuraikan kajian yang dijalankan tentang permasalahan pengurusan sekolah yang dihadapi oleh pentadbir sekolah yang baru dilantik. Kandungan bab ini meliputi latar belakang masalah, pernyataan masalah, kepentingan kajian, tujuan kajian, objektif kajian, batasan kajian dan definisi konsep yang berkaitan dengan kajian ini.

Pentadbiran dan pengurusan merupakan satu tugas yang dianggap mencabar dan kompetitif. Kepentingan terhadap kemahiran dalam pengurusan sekolah dan tugas pentadbiran sekolah semakin hari semakin mendapat perhatian masyarakat (Hanafi Kamal 1980). Ini kerana pembolehubah pengurusan seperti kepimpinan pentadbir sekolah adalah pengaruh utama dalam menentukan kecemerlangan pendidikan dan pencapaian akademik pelajar bahkan ia merupakan elemen penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah secara keseluruhannya (Shukur 1988). Mengikut bekas Menteri Pendidikan Malaysia, Datuk Najib Tun Abdul Razak (1996) mengaitkan pendidikan





berkualiti dengan pengurusan berkualiti. Sekolah tidak akan cemerlang sekiranya pengurusan pendidikan tidak berkemampuan mengurus dengan cekap dan berkesan.

Senario pengurusan sekolah telah banyak berubah sejak kebelakangan ini. Segala perubahan yang dirancang dan dilaksanakan adalah bertujuan untuk meningkatkan keupayaan dan keberkesanan sekolah (Zulaida dan Siti Masliza, 1997). Sekolah tidak akan cemerlang sekiranya pengurusan pendidikan tidak berkemampuan mengurus dengan cekap dan berkesan. Untuk itu, sistem pengurusan sekolah perlu dilaksanakan sebaik mungkin bagi memastikan segala aset yang ada di sekolah seperti guru, pelajar, pusat sumber, persatuan ibu bapa dan guru dan masyarakat dapat mencapai matlamat kecemerlangan. Ini secara tidak langsung menjadi faktor kepada pengwujudan pengurusan yang berkesan dan seterusnya membentuk sekolah yang berkesan (Zulaida et.al, 1997).



Kepimpinan pengetua merupakan tanggung pengurusan utama bagi kejayaan sesebuah organisasi sekolah. Sekiranya pengurusan dapat dilaksanakan dengan efektif dan cekap secara tidak langsung masalah di sekolah dapat diselesaikan dan ini membantu ke arah pembentukan sekolah cemerlang. Sekiranya pengurusan dapat dilaksanakan dengan efektif dan cekap secara tidak langsung masalah di sekolah dapat diselesaikan dan ini membantu ke arah pembentukan sekolah berkesan. Kepimpinan pengetualah yang dapat membezakan keberkesanan sesebuah sekolah dengan sesebuah sekolah yang lain. (Zulaida dan Siti Masliza 1997).



1.2 Latar Belakang Masalah

Dalam usaha Malaysia mencapai pendidikan bertaraf dunia, kualiti pendidikan perlulah dipertingkatkan dan ia sangat berkait rapat dengan pengurusan pendidikan yang berkualiti dan berkesan. Menurut Mohd. Najib (1996), sekolah tidak akan menjadi cemerlang sekiranya pengurusan pendidikan tidak berkemampuan mengurus dengan cekap dan berkesan. Bagi merealisasikan hasrat tersebut Kementerian Pendidikan sedang berusaha melahirkan sistem pendidikan yang berkualiti dengan menyediakan pelbagai program peningkatan dari pelbagai sudut seperti bidang kurikulum, kokurikulum, disiplin, hubungan komuniti, perkembangan staf dan pengurusan kewangan agar sekolah sebagai pusat kecemerlangan pendidikan. Maka peranan pentadbir amat penting di sekolah kerana mereka adalah pengurus dan pemimpin yang akan menerajui kepimpinan di sekolah.

Pentadbir-pentadbir sekolah yang dilantik oleh Kementerian Pendidikan telah diberi tanggungjawab untuk melaksanakan hasrat kerajaan bagi melahirkan insan yang cemerlang dalam akademik, jasmani, emosi dan rohani.

Menurut Edmond, 1979 (dlm. Zulaida, 1997) telah menegaskan bahawa pengetua yang berkesan ialah pengetua yang berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin yang tegas. Sergiovanni, 1984 (dlm. Zulaida,1997) pula mengkonsepsikan keberkesanan sebagai kuasa dan kemudahan yang ada padanya bagi melaksanakan sesuatu perubahan. Oleh itu seseorang pengetua itu mestilah memainkan peranan sebagai pemimpin yang berketrampilan jika inginkan kecemerlangan sekolahnya. Menurut Sergiovanni, 1984 (dlm Zulaida, 1997) juga telah membahagikan peranan pengetua



kepada lima kelompok yang perlu dinilai oleh pengetua sebagai syarat untuk mencapai kecemerlangan sekolah:

- ❖ Pengetua ialah pemimpin teknikal yang seharusnya meminimumkan peranan sebagai jurutera pengurusan. Kepemimpinan seumpama ini ditumpukan kepada teknik pengurusan yang cekap dan mahir dalam memanipulasi strategi dan keadaan demi untuk menjamin keberkesanan yang maksimum. Kemahiran ini termasuklah aspek merancang, pengelolaan, penjadualan dan penyelarasan.
- ❖ Pengetua sebagai pemimpin manusia. Dalam hal ini, pengetua memainkan peranan sebagai jurutera manusia. Maksudnya pengetua seharusnya mahir dan cekap dalam aspek perlindungan manusia, dan perhubungan individu serta mampu menggerakkan stafnya.
- ❖ Pengetua sebagai pemimpin pendidikan. Dalam hal ini pengetua memainkan peranan sebagai *clinical practioner*, iaitu menyumbang kepakaran dalam bidang pendidikan dan persekolahan. Pengetua juga perlu mahir dalam bidang kurikulum, diagnosis keperluan pelajar, penilaian dan penyeliaan atau pencerapan yang berkesan.
- ❖ Pengetua sebagai pemimpin simbolik. Dalam konteks ini pengetua meminimumkan peranan sebagai penghulu yang memberi isyarat tentang nilai dan kepentingan atau tujuan sesuatu perkara yang hendak dicapai. Kepemimpinan seumpama ini termasuklah aktiviti seperti melawat bilik darjah dan kawasan sekolah, disamping cuba mengenali pelajar dengan lebih dekat.
- ❖ Pengetua sebagai pemimpin budaya. Kepemimpinan budaya ini amat penting bagi mencapai kecemerlangan sekolah. Pengetua yang menjalankan peranan ini





dapat dilihat menerusi usaha-usahanya mencari, mentafsir dan memperkukuhkan nilai kepercayaan dan unsur budaya yang dapat menjadikan sekolah itu sebagai sebuah sekolah yang unik.

Sekiranya semua pentadbir sekolah dapat berperanan seperti yang dinyatakan, maka salah satu dari ciri sekolah berkesan telah dapat dipenuhi. Namun begitu, ianya amat jelas pada pemerhatian bahawa tidak semua pengetua yang ada pada hari ini dapat berperanan sedemikian rupa dan hasrat untuk mencapai tahap sekolah berkesan adalah terbantut (Zu'aida dan Siti Masliza 1997).

Dwyer (1984) berpendapat bahawa sekolah berkesan dikatakan mempunyai pengetua yang gigih dan berpengaruh ke atas fungsi dan perjalanan pengurusan sekolah. Pengurus yang berkesan ialah seseorang yang dapat membina persekitaran sekolah dengan mementingkan pencapaian dan keintelektualan, memupuk kerjasama di sekolah, memberi sokongan dan pengiktirafan kepada staf serta memupuk semangat kerakanan antara staf. Pengetua berkesan mementingkan profesionalisme (pengajaran dan pembelajaran) dan menekankan hubungan manusia yang baik.

Pengetua atau pentadbir yang berkesan perlu mempunyai kepimpinan yang berkualiti. Menurut Azmi Zakaria (1996), pengetua yang berkesan perlu mempunyai ciri-ciri kepimpinan berikut :

- I. Kemahuan yang tinggi untuk memimpin dan tabah bertindak menghadapi cabaran;





- II. Pintar dan berinisiatif tinggi;
- III. Berwawasan dan mempunyai matlamat yang jelas mengenai organisasi dan pengajaran;
- IV. Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada staf yang lain;
- V. Memberi peluang kepada guru menonjolkan kepimpinan mereka;
- VI. Mengetahui batasan kepimpinan formal dan tidak formal seperti kemahiran interpersonal, ramah dan baik hati;
- VII. Proaktif dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap tugas.

Oleh itu, pengetua yang berkesan pada masa kini mampu menghadapi cabaran dan dapat menyelesaikan masalah-masalah sekolah secara profesional dan berkesan.

Mengikut Edmonds, 1979 (dlm. Zulaida, 1997) kepimpinan pengetua yang berkesan membolehkan “*principals can make difference*”. Manakala Mortimore (1994), mengatakan salah satu faktor sekolah ialah pengetua atau pentadbir yang mempunyai kepemimpinan profesional iaitu pengetua yang bermatlamat, yang mengamalkan pendekatan bersama dan permaufakatan rumah-sekolah seperti dalam soal-soal pembelajaran pelajar dan membuat keputusan. Kepemimpinan profesional juga menekankan keunggulan pengetua itu sendiri sebagai pemimpin untuk menangani pelbagai masalah di sekolah.

Manakala mengikut Institut Aminuddin Baki (1996), berdasarkan (Mesyuarat Gerakan Pengetua Berkesan pada 5 Mac 1996) mengatakan bahawa ciri-ciri pentadbir yang berkesan mengikut model Malaysia adalah seperti berikut :-





- ❖ Mengamalkan cara berkomunikasi yang cekap;
- ❖ Prihatin terhadap hubungan kemanusiaan ;
- ❖ Prihatin dan peka tentang perbezaan budaya dan adat resam masyarakat;
- ❖ Berjaya mewujudkan persekitaran pendidikan yang dinamik;
- ❖ Mempunyai wawasan yang jelas;
- ❖ Berjaya mewujudkan persekitaran pendidikan yang dinamik;
- ❖ Menerima tugas sebagai satu profesion;
- ❖ Membuat keputusan secara consensus;
- ❖ Memanfaatkan penggunaan teknologi maklumat;
- ❖ Ketrampilan lain.

(i) ketrampilan pentadbiran

- menganalisiskan masalah secara berkesan;
- membuat pertimbangan yang saksama;
- mengurus dan membuat keputusan;

(ii) Ketrampilan peribadi

- Menilai pendidikan secara jelas;
- Mempunyai minat dan motivasi yang tinggi;
- Menjaga perawakan diri.

Menurut Thompson (1980), kepimpinan mempunyai dua elemen asas, iaitu kebolehan menyempurnakan sesuatu tanggungjawab dan kebolehan mempengaruhi orang lain. Selain Pengetua, kejayaan sekolah juga bergantung kepada beberapa faktor seperti guru, pelajar, peralatan dan alam sekitar sekolah. Tidak dapat dinafikan bahawa



pelajar yang cerdas dan pintar dapat membantu pencapaian kecemerlangan sekolah. Namun begitu banyak kajian yang dibuat menunjukkan bahawa pengetua mempunyai pengaruh yang besar ke atas kejayaan sekolah dan mutu kepimpinannya memberikan kesan positif ke atas kejayaan akademik pelajar dan kesanggupan guru mengajar dengan berkesan. Pendekatan pengetua yang dinamis boleh mendorong kepada kejayaan yang lebih tinggi dan dapat menyakinkan masyarakat (Al. Ramaih 1992).

Menyedari hakikat ini, sistem pendidikan di Malaysia telah mempraktikkan amalan “ pengetua berkesan dan sekolah berkesan “ sebagai agenda penstrukturan semula organisasi pendidikan (Abdul Shukor, 1998). Lantaran itu pengetua dan staf pengurusan yang lain sentiasa digesa untuk menggerakkan budaya pengurusan cemerlang di peringkat sekolah. Untuk mengurus dengan cemerlang, pentadbir-pentadbir sekolah haruslah memiliki ketrampilan diri sebagai pemangkin kepada kecemerlangan pengurusan. Antara ketrampilan yang perlu ada kepada kepimpinan sekolah ialah kebolehan menyelesaikan masalah, penghakiman, keupayaan mengurus, membuat keputusan, kepimpinan, kepekaan, minat, motivasi sendiri, pengawalan tekanan, nilai pendidikan, komunikasi lisan, komunikasi bertulis, kefahaman antara budaya, kecergasan fizikal, ketrampilan, asas pengurusan sistem berbantuan elektronik, menangani individu yang bermasalah, penguasaan pengetahuan am dan profesionalisme dan citra diri atau sahsiah (Neela Mehan & Amer Hamzah 1998).

Menggerak dan membina pengurusan yang berkesan di sesebuah sekolah amatlah sukar. Menurut Greenfield, 1995 (dlm. Zaiton, 2001) berpendapat bahawa sekolah

adalah berbeza daripada organisasi yang lain. Ini dapat dilihat dari segi usaha-usaha moralnya kerana pengurusan sekolah secara uniknyanya, melibatkan komunikasi bersemuka secara ekstensif, berorientasikan aksi, reaktif, masalah di luar jangkaan, keputusan dibuat secara segera, serta menghadapi tekanan yang berterusan untuk mempertahankan perjalanan sekolah yang lancar dan aman (Blumberg 1989). Sementara itu, pengurusan sekolah juga didapati sentiasa dipengaruhi oleh tuntutan moral sekolah sebagai satu institusi, tenaga kerja yang tetap dan berautonomi tinggi serta ekspektasi peranan dan tekanan yang berterusan yang bergantung kepada jawatan pengetua (Hallinger & Heck 1996; Cuban 1994 dlm. Zaiton, 2001).

Pentadbiran sekolah di bawah pimpinan seorang pengetua telah menjadi suatu bidang yang memerlukan pengetahuan, kecekapan, pengalaman mengajar dan mentadbir yang tinggi. Pengetua sebagai pemimpin dan sekali gus sebagai pengurus pendidikan di sekolah, adalah menjadi faktor utama kepada bukan sahaja kejayaan sebuah sekolah, bahkan dengan kepimpinan dan pengurusannya, dengan misi dan visinya boleh menentukan hala tuju institusi pendidikan yang diamanahkan kepadanya.

Aspek-aspek ini sentiasa wujud dalam dunia pengurusan sekolah, sama ada dalam bentuk tersirat atau tersurat. Justeru, pengurus pendidikan harus mempunyai pengetahuan dan kemahiran tambahan yang melampaui pengetahuan dan kemahiran asas profesion pengurusan iaitu kecekapan. Kecekapan dalam bidang pengurusan biasanya berteraskan kepakaran yang diperolehi daripada latihan dan pengalaman (Ibrahim Ahmad Bajunid, 1995). Disebabkan keterbatasan pengalaman, kepakaran, serta



ketrampilan diri yang begitu mencabar, pentadbir-pentadbir pendidikan yang baru dilantik sudah tentu menghadapi masalah dalam semua fungsi pengurusan.

Hari ini, oleh sebab kebanyakan guru yang dilantik menjadi pentadbir sekolah menengah selain pengetua seperti penolong kanan, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum, penyelia petang dan guru kanan mata pelajaran hanya mendapat latihan asas dalam bidang pendidikan perguruan sahaja, maka untuk menjalankan tugas sebagai pengetua lazimnya bergantung pada pengalaman kerja, panduan dan nasihat rakan sejawat, ataupun mengikut kaedah “ *trial and error*” . Selain itu oleh surat-surat pekeliling pentadbiran dan ikhtisas yang disediakan oleh Kementerian Pendidikan (Kertas Kerja Kajian Pendidikan Kebangsaan ITTHO, 1998).



Perkhidmatan Pendidikan Malaysia ialah perkhidmatan yang terbuka. Oleh itu mana-mana pegawai dalam perkhidmatan tersebut boleh dilantik sebagai pentadbir (pengetua) sekolah menengah oleh Kementerian Pendidikan. Walaubagaimanapun, mengikut amalan biasa, guru sekolahlah yang dipilih untuk kenaikan pangkat sebagai pentadbir (pengetua) berdasarkan kepada pengalamannya dalam pengajaran atau pentadbiran serta kelayakan profesional (Kertas Kerja Kajian Pendidikan Kebangsaan ITTHO, 1998).



1.3 Pernyataan Masalah

Amalan pelantikan dan kenaikan pangkat sebagai pengetua, penolong kanan, penolong kanan hal ehwal pelajar, penolong kanan kokurikulum, penyelia petang dan guru-guru kanan mata pelajaran adalah berdasarkan kekananan dalam perjawatan. Kekananan dalam perkhidmatan tidak semestinya cekap untuk mengurus sekolah (Hussein Mahmood, 1991). Pengurusan dan kepimpinan pengetua menjadi petunjuk yang boleh dijadikan ukuran untuk membuktikan kecemerlangan sesebuah sekolah..

Dasar Kementerian Pendidikan mengenai pelantikan pentadbir tidak berubah iaitu berdasarkan kekananan serta pengalaman calon seperti yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Bekas Menteri Pendidikan, Datuk Najib Tun Abdul Razak menyatakan bahawa persediaan untuk melantik pengetua harus bermula lebih awal lagi iaitu awal 30-an tetapi dari segi pelantikan perlu mengikuti kaedah yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) iaitu berdasarkan kekananan dan pengalaman. Program persediaan yang dimaksudkan bermula dalam tahun 1999 yang mana akan memberi peluang kepada semua guru yang berminat untuk menjadi pengetua. (Berita Harian 1998, 7 Ogos).

Di Malaysia, jawatan pengetua sekolah belum diberi status pentadbir ataupun professional. Hal ini demikian kerana Akta Pelajaran 1961 masih menganggap pengetua sebagai guru sekolah dan jawatan itu tidak dimasukkan ke dalam senarai pegawai pentadbiran. Dalam Laporan Aziz (1971) pula, jawatan pengetua sekolah tidak dimasukkan ke dalam kategori professional. Apabila seseorang guru dilantik menjadi



pengetua atau pentadbir tanpa latihan professional, ia akan menghadapi satu dilema tentang tugasnya kerana tidak ada bidang tugas atau panduan tertentu untuk ia berfungsi sebagai pengetua sekolah yang berkesan. Laporan Aziz (1971) menyebut:

“The standard of administration in schools is generally below the level expected. Some head teachers have little or no training in administration and have to rely on their own judgement, guided perhaps by the the clerks who, in many cases, are themselves not well qualified or equipped to carry out the multifarious administrative functions. “

Profesion pengetua sekolah atau *principalship* adalah unik jikalau dibandingkan dengan profesion lain kerana sesiapa yang ingin menjadi pengetua sekolah tidak perlu dilatih dahulu. W. G. Walker, 1989 (dlm Kertas Kerja Kajian Sistem Pendidikan Kebangsaan,1998) menyatakan tentang perkara ini :



“If a man is to be a teacher we train him to be a teacher, if an engineer we train him to be an engineer. But if a man is to be a good principal? Of course, we do not, unless we wish to delude ourselves by referring to several years of class teaching which may or may not provide some vicarious experiences in administration as “ training”.

Ini kerana pentadbir yang dilantik adalah daripada guru-guru bilik darjah, sedangkan tugas mengurus sekolah adalah berbeza sama sekali. Ini tentunya menjadi masalah besar kepada pengurus-pengurus sekolah yang baru dilantik kerana mereka akan mengalami kejutan budaya semasa tempoh peralihan tersebut. Menurut Daresh & Male, 2000 (dlm. Zaiton, 2001) juga berpendapat pengetua atau pentadbir baru harus berhadapan dengan pengalaman yang amat mencabar. Oleh itu pengetua atau pentadbir





baru dan lain-lain mestilah terdiri daripada orang yang benar-benar bersemangat tinggi, berpengalaman dalam pengurusan serta mempunyai hubungan yang rapat dengan sekolah (Dwyer 1984).

Untuk menjadi pentadbir pendidikan yang berkesan, pengetahuan yang luas dan kemahiran tambahan yang melampaui pengetahuan dan kemahiran asas profesion perguruan amat diperlukan. Pentadbir sekolah terutama yang baru dilantik terpaksa menghadapi pelbagai cabaran dan masalah hampir setiap hari dan ada kalanya datang secara tiba-tiba tanpa diundang. Masyarakat terlalu meletakkan harapan yang tinggi dan kadangkala tidak mungkin tercapai apa yang dihasratkan (Chan 2000). Sebagai pentadbir baru, mereka sering tertekan dengan permintaan masyarakat walaupun latihan yang dihadiri tidak mencakup keseluruhan tugas. Mereka terpaksa bekerja keras dan belajar asas-asas pengurusan sendirian. Ini merupakan faktor yang memungkinkan mereka kurang mahir mengelola sekolah (Murad, 1993).

Pengurus sekolah terutama mereka yang baru dilantik terpaksa menghadapi pelbagai cabaran dan masalah hampir setiap hari dan ada kalanya datang secara mendadak. Pengurus sekolah pada hari ini menghadapi banyak tekanan dan kekangan (Jones 1988). Masyarakat meletakkan terlalu banyak permintaan yang tidak realistik dan berkonflik dengan pihak sekolah yang mungkin tidak sesuai dengan kehendak zaman (Chan 2000). Tanpa latihan dan sokongan menyebabkan mereka tersepit di antara keperluan memenuhi tanggungjawab yang besar dengan kekurangan pengetahuan dalam bidang pengurusan profesional yang diperlukan.





Kemahiran dalam menghadapi masalah dalam pengurusan sangat diperlukan dikalangan pentadbir sekolah dan haruslah diberi perhatian yang serius (Katz 1990). Pentadbir yang baru dilantik perlu didorong dan dibimbing menjadi profesional kerana tugas-tugas pengetua dalam pengurusan adalah :

- Mengurus perkhidmatan dan perjawatan guru dan bukan guru
- Mengurus kegiatan kurikulum dan kokurikulum
- Menyusun jadual waktu sekolah
- Mengurus perjalanan ujian atau peperiksaan pada peringkat sekolah
- Mengurus perjalanan aktiviti-aktiviti yang berkenaan dengan agama Islam
- Menjadi Pengerusi Lembaga Tatatertib sekolah
- Bertanggungjawab tentang disiplin murid-murid
- Bertanggungjawab melaksanakan arahan-arahan yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan.



Kemahiran pentadbiran merupakan satu bidang yang boleh dipelajari dan tidak datang dengan sendiri bagi setiap individu (Zaidatol Akmaliah, 1993). Ini menepati pendapat yang dikemukakan oleh Henry Fayol, 1930 (dlm. Zaidatol Akmaliah,1993) yang menyatakan bahawa pengurusan bukanlah merupakan satu kemahiran semula jadi tetapi merupakan satu kemahiran yang perlu dipelajari.

Latihan sistematik, kemahiran pentadbiran dan pengurusan akan lebih memudahkan pentadbir sekolah menghadapi masalah pengurusan yang lebih cekap. Tidak seperti yang dinyatakan oleh Keith & Girling (1991) bahawa tugas pentadbir



sekolah telah digambarkan sebagai sentiasa dalam keadaan terburu-buru penuh dengan tugas ‘ *ad hoc* ’ dan penuh dengan rintangan. Oleh itu pentadbir sekolah perlulah mempunyai kepimpinan yang proaktif.

Di sekolah, pengetua adalah sebagai peneraju, pentadbir, pengurus dan juga pemimpin organisasi yang dilantik secara formal oleh Kementerian Pendidikan. Sebagai pentadbir dan pengurus, pengetua perlu mempunyai kemahiran- kemahiran mengurus yang merupakan aset penting terutama dalam keadaan tertekan dan terdesak. Abdul Aziz Ismail (1990), ciri-ciri penting seorang pengetua di sekolah yang cemerlang dan berkaliber hendaklah seorang yang sentiasa berfikiran terbuka (“ *open minded* ”) dan berpandangan jauh (“ *far-sighted* ”) menjalinkan hubungan yang mesra dengan pegawai-pegawai atasan dan bawahan serta rakan-rakan sejawatnya, (“ *The greatness of a big man lies in the way he treats little men* ”), mengambil berat tentang kebajikan kakitangannya dan sentiasa berperikemanusiaan.

Wan Mohd Zahid (1993) menyatakan kunci kepada produktiviti dan daya saing terletak kepada kemampuan tenaga kerja serta kemampuan kepimpinan pengurusan untuk menggerakkan tenaga kerja yang berpengetahuan dan terlatih kepada tahap yang maksimun. Maka seorang pengurus yang baik akan sentiasa memberi perhatian atau mengawasi dengan teliti perjalanan aspek-aspek pengurusan seperti penentuan matlamat, perancangan, penyelenggaraan sumber, pengawalan proses pelaksanaan dan penentuan piawaian. Pengurus yang baik sentiasa sedar bahawa matlamat organisasi merupakan bidang yang boleh menimbulkan masalah dan sekiranya tidak diawasi boleh

menimbulkan masalah dan sekiranya tidak diawasi boleh menjejaskan organisasi dan anggota-anggotanya. Hala tuju organisasi haruslah jelas agar setiap ahli-ahlinya dapat menghayati semangat bersatu padu, makmur, berjiwa merdeka, berorientasikan sains teknologi, berakhlak mulia, bertimbang rasa dan adil.

Hussein (1993), menyatakan bahawa kepimpinan pengetua amat penting kerana ia merupakan pemimpin sekolah dan ia juga menentukan hala tuju sekolahnya. Kepimpinan juga mencorakkan keputusan yang diambil bagi mencapai matlamat organisasi. Lazimnya pengetua dilantik berdasarkan kekananan dan kekananan tanpa '*leaders qualities*' tidak membantu pengetua itu untuk memimpin dengan berkesan. Oleh itu bakal pengetua disarankan mengikuti kursus kepimpinan terlebih dahulu untuk melayakkannya memimpin organisasi. Menurut Yaakob Wan Ibrahim (1998), semua pengetua sekolah mesti melaksanakan tanggungjawab mereka dengan serius ke arah menampilkan kecemerlangan institusi yang diterajui mereka berteraskan kepada keperluan menghasilkan warganegara yang intelek.

Oleh itu, untuk menjayakan reformasi dalam bidang pendidikan, pentadbir sekolah haruslah mempunyai kecekapan dalam mengurus organisasi sekolah. Pentadbir selaku pemimpin di peringkat pelaksanaan seharusnya mampu menangani segala bentuk tekanan dalam pengurusan. Ini kerana pentadbir adalah penggerak kepada kemajuan sekolah (Amran Ramlan 2002). Oleh yang demikian, pengkaji ingin mengenalpasti tahap kefahaman, tahap ketrampilan dan latihan yang ingin dihadiri serta



masalah pengurusan yang dihadapi oleh pentadbir-pentadbir yang baru dilantik ini agar segala tugas pengurusan sekolah dapat dilaksanakan dengan sempurna dan berkesan.

1.4 Kepentingan Kajian

Berdasarkan maklumat-maklumat mengenai masalah-masalah yang dijangka dihadapi oleh pentadbir-pentadbir yang baru dilantik, hasil dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu :

- Bagi bakal-bakal pentadbir /pengetua, hasil kajian ini diharapkan akan menyedarkan mereka bahawa bidang pentadbiran dalam pengurusan sekolah tidak semudah yang disangkakan dan memberi peluang kepada mereka untuk mendalaminya.
- Membantu pihak sekolah terutamanya pentadbir – pentadbir yang baru dilantik bagi memahami implikasi masalah pengurusan dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah.
- Sebagai panduan yang boleh digunakan oleh mereka yang bakal dilantik sebagai pentadbir pendidikan.
- Untuk rujukan Kementerian Pendidikan dalam meningkatkan keberkesanan kursus dan latihan bagi memantapkan kursus kepengetuaan.
- Sebagai kajian lanjutan bagi mendalami tahap-tahap pengurusan yang penting agar dapat membantu bakal-bakal pengetua atau pentadbir yang baru dilantik.



1.5 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan pengurusan sekolah oleh pentadbir-pentadbir yang baru dilantik. Kajian ini difokuskan kepada aspek pengurusan, iaitu tahap kefahaman pentadbir baru terhadap tugas – tugas pengurusan, tahap kemahiran mengurus dikalangan pentadbir baru, keperluan latihan pengurusan sekolah bagi pentadbir yang baru dilantik dan untuk melihat hubungan antara faktor demografi dengan aspek amalan pengurusan yang dihadapi oleh pentadbir-pentadbir yang baru. Penyelidik akan mengkaji melalui perspektif pentadbir kerana pengetahuan tentang pengurusan sekolah amat penting kerana pentadbiran dan pengurusan yang cekap serta tersusun dan teratur memudahkan pentadbir sekolah membentuk sekolah yang berkesan.

1.6 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mencapai objektif berikut :

- (a) Untuk mengenalpasti tahap kefahaman pentadbir yang baru dilantik terhadap tugas-tugas pengurusan sekolah.
- (b) Untuk mengenalpasti tahap kemahiran (ketrampilan) mengurus di kalangan pentadbir yang baru dilantik .
- (c) Untuk mengetahui latihan pengurusan sekolah yang pernah dihadiri dan ingin dihadiri oleh pentadbir yang baru dilantik.
- (d) Untuk menentukan hubungan antara ciri demografi dengan amalan-amalan pengurusan sekolah dikalangan pentadbir – pentadbir baru dilantik.
- (e) Untuk mengetahui hubungan antara tahap kefahaman pentadbir yang baru



dilantik terhadap tugas-tugas pengurusan sekolah dengan masalah pengurusan sekolah yang dihadapi.

1.6.1 Persoalan Kajian

Adalah diharapkan kajian ini dapat menjawab persoalan-persoalan berikut:

- (a) Sejauhmanakah pentadbir yang baru dilantik memahami tugas-tugas pengurusan sekolah?
- (b) Apakah tahap kemahiran mengurus dikalangan pentadbir yang baru dilantik?
- (c) Apakah latihan pengurusan sekolah yang pernah dihadiri dan ingin dihadiri oleh pentadbir yang baru dilantik?
- (d) Adakah terdapat hubungan antara ciri demografi pentadbir yang baru dilantik dengan aspek amalan pengurusan ?
- (e) Adakah wujud hubungan yang signifikan antara tahap kefahaman pentadbir yang baru dilantik terhadap tugas-tugas pengurusan sekolah dengan masalah pengurusan sekolah yang dihadapi

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini terhad kepada,

- I. Pentadbir sekolah-sekolah menengah Daerah Larut & Matang , Perak.
Oleh itu sebarang dapatan yang dihasilkan tidak dapat menggambarkan





situasi yang sebenar atau kedudukan yang mewakili keseluruhan pentadbir baru di daerah ini.

- II. Kajian ini ditadbir ke atas 30 orang pentadbir di sepuluh buah sekolah
- III. Kajian ini hanya boleh memberi gambaran ringkas tentang tahap masalah-masalah pengurusan bagi pentadbir yang baru dilantik.
- IV. Kebolehpercayaan kajian ini bergantung kepada kejujuran dan keikhlasan responden dalam menjawab item-item dalam soal selidik yang dikemukakan.
- V. Kajian ini hanya menggunakan instrumen soal selidik sahaja.
- VI. Kajian ini juga tidak terhindar dari data-data yang 'bias' yang dikutip dari responden pentadbir kerana penyelidikan ini hanya menggunakan kaedah kuantitatif. Kecenderungan untuk menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dengan tepat boleh diselewengkan.
- VII. Kajian ini hanyalah bertujuan untuk melihat tahap kefahaman, tahap ketrampilan dan bentuk latihan yang perlu dihadiri oleh pentadbir-pentadbir yang baru dilantik dan bukan menjurus kepada mencari punca masalah dan cara untuk penyelesaian masalah tersebut.

1.8 Definisi Konsep

Dalam kajian ini, pengkaji telah mengenalpasti beberapa istilah kajian yang akan digunakan. Istilah-istilah ini akan menjadi panduan kepada makna perkataan – perkataan yang penting dalam kajian ini.



1.8.1 Pentadbir Sekolah

Pentadbir sekolah yang telah dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan untuk menerajui sekolah dan bertanggungjawab kepada perjalanan sehariannya, mereka diamanahkan untuk memastikan segala aktiviti – aktiviti sekolah berjalan lancar mengikut dasar dan peraturan Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan. Mengikut hirarki pentadbiran, pentadbir utama sekolah menengah terdiri daripada Pengetua sekolah, sebagai ketua pentadbir, Guru Penolong Kanan (hal-ehwal pentadbiran dan akademik), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM), Guru Kanan KoKurikulum dan Ketua Bidang Mata pelajaran (Sufean Hussin 1996).

Abdul Shukor (1988), menyatakan pentadbiran secara amnya tertumpu kepada hal-hal yang berhubung dengan pembahagian kerja dan penyelarasan perhubungan untuk melahirkan kecekapan dalam organisasi. Maka dari definisi di atas dapatlah disimpulkan bahawa unsur penting ialah 'kakitangan', iaitu orang yang ditadbir dan 'pencapaian matlamat organisasi'. Pentadbiran mempunyai tanggungjawab untuk mempengaruhi tingkah laku kakitangan supaya tindakan mereka selaras dengan usaha ke arah pencapaian matlamat organisasi.

1.8.2 Pentadbir Sekolah yang baru dilantik

Hussein (1993) menjelaskan pengetua atau pentadbir di Malaysia adalah orang yang mempunyai status kuasa dan kewibawaan tertinggi dalam organisasi pendidikan. Selaku

ketua di sekolah seseorang pengetua diharap dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas sekali gus iaitu mengurus, mentadbir dan memimpin. Dalam keadaan tiada pengetua, penolong kanan, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum, penyelia petang dan guru kanan mata pelajaran akan menjalankan tugas-tugas pengetua jika ketiadaannya.

Dalam kajian ini pengetua dirujuk kepada orang yang mengetuai atau mengepalai guru-guru sekolah menengah melalui perlantikan rasmi. Mereka menjawat jawatan tersebut dalam tempoh enam bulan hingga tiga tahun perkhidmatan (Jun 2001 hingga Jun 2004) . Tempoh masa ini adalah berdasarkan pendapat Reeves, Moos dan Forrest, 1998 (dlm. Zaiton, 2001) yang menjelaskan bahawa tempoh tersebut merupakan peringkat memahami dan mendalami asas pengurusan, peringkat mengambil tindakan dan sampai kepada tahap memantapkan pengurusan.

Bidang tugas pentadbir sekolah mengikut 'Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah (2002) ialah :

a) Pengetua

- Bertanggungjawab dalam peningkatan Kurikulum dan Kokurikulum serta memastikan pelaksanaannya selaras dengan dasar Kementerian Pendidikan .
- Bertanggungjawab dalam hal pengurusan, pentadbiran dan kewangan sekolah.
- Mewujudkan hubungan dua hala dengan komuniti dan agensi-agensi luar.
- Mengajar sebilangan waktu mengikut pekeliling 3/67 1982 (Pindaan)

**b) Penolong Kanan**

- Menjalankan tugas-tugas Pengetua semasa ketiadaan Pengetua
- Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan Pengetua.
- Bertanggungjawab kepada Pengetua dalam hal kurikulum, pentadbiran, hubungan masyarakat dan keselamatan.
- Membantu Pengetua dalam pentadbiran sekolah yang mempunyai sesi petang.
- Membantu Pengetua menyelia dan menilai proses pengajaran.
- Membantu Pengetua dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah.

c) Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM)

- Menjalankan tugas-tugas Pengetua semasa ketiadaan Pengetua dan Penolong Kanan.
- Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan Pengetua
- Bertanggungjawab kepada Pengetua dalam hal-hal kaunseling, keselamatan dan kebajikan murid, buku teks, biasiswa, penerbitan dan percetakan, perayaan sekolah, koperasi sekolah, kantin sekolah serta penyeliaan asrama (jika ada).
- Membantu Pengetua dalam pentadbiran sekolah yang mempunyai sesi petang.
- Membantu Pengetua menyelia dan menilai aktiviti seperti di atas.
- Membantu Pengetua dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah.

d) Penolong Kanan Kokurikulum

- Menjalankan tugas-tugas Pengetua semasa ketiadaan Pengetua.
- Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan Pengetua.
- Bertanggungjawab kepada Pengetua dalam semua aktiviti, kokurikulum iaitu sukan/ permainan, kelab/persatuan dan unit beruniform.





- Membantu Pengetua dalam pentadbiran sekolah yang mempunyai sesi petang.
- Membantu Pengetua menyelia proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

e) Penyelia Petang

- Menjalankan tugas-tugas Pengetua semasa ketiadaan Pengetua dan Guru-guru Penolong Kanan.
- Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan Pengetua.
- Bertanggungjawab kepada Pengetua dalam mentadbir semua aspek pengurusan sekolah bagi sesi petang.
- Membantu mengeratkan perhubungan antara guru sesi pagi dan petang.
- Membantu Pengetua menyelia dan menilai pengajaran dan pembelajaran.
- Membantu Pengetua dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah.

f) Guru Kanan Mata Pelajaran



- Bertanggungjawab dalam hal Kurikulum dan Pentadbiran yang berkaitan dengan bidangnya.
- Bertanggungjawab kepada Pengetua dalam perancangan dan pengurusan kokurikulum yang berkaitan dengan bidangnya.
- Membantu Pengetua menyelia dan menilai keberkesanan pengajaran dan pembelajaran yang berkaitan dengan bidangnya.
- Mengadakan program untuk meningkatkan kecemerlangan akademik dan sahsiah pelajar.
- Membantu Pengetua dalam semua aspek perancangan dan pengurusan pendidikan yang berkaitan dengan bidangnya.





- Membantu Pengetua menyelaras dalam hal-hal yang berkaitan dengan bidangnya, dengan pihak luar seperti pemeriksaan sekolah oleh Jemaah Nazir Sekolah., Latihan Mengajar bagi guru-guru pelatih maktab, universiti dan seumpamanya.
- Mengajar sekurang-kurangnya 18 waktu seminggu.

1.8.3 Pengurusan Sekolah

Mengikut Kamus Dewan (1994), pengurusan melibatkan proses mengendali, mengelola, dan menjaga sesuatu supaya teratur, rapi dan sempurna. Ia juga melibatkan proses menyelenggara dan menyelesaikan sesuatu perkara. Untuk memastikan proses di atas dapat disempurnakan maka ianya memerlukan perancangan, penyusunan, pengarahan dan pengawalan usaha-usaha ahli organisasi serta menggunakan semua sumber organisasi untuk mencapai matlamat organisasi (Juhary 1989).

Abdul Shukor (1998), menyatakan pengurusan mencakupi bagaimana sumber-sumber seperti kewangan, manusia dan alat-alat digembleng dan digunakan untuk mencapai matlamat organisasi. Ia lebih bertumpu kepada isu-isu berhubung dengan tingkah laku ahli-ahli organisasi, iaitu bagaimana motivasi, sikap, kepakaran dan daya ahli-ahli itu dipertingkatkan supaya organisasi tersebut mencapai tahap prestasi yang dikehendaki.

Prinsip-prinsip asas pengurusan perlu diteliti dalam usaha membentuk pentadbir sekolah menjadi lebih rasional dan professional dalam menangani masalah sekolah





sehari-hari. Dalam kajian ini, pengkaji melihat pengurusan sekolah sebagai proses membuat perancangan, mengelola, memimpin dan mengawal aktiviti-aktiviti dan sumber-sumber yang ada dalam sekolah oleh pentadbir bagi mencapai satu matlamat yang telah ditetapkan.

1.8.4 Merancang

Menurut Zaidatol (1989) dan Mohd Salleh (2000), proses perancangan melibatkan aktiviti yang dirangka untuk menentukan tindakan masa depan bagi menggunakan sumber-sumber secara optimun. Perancangan merangkumi proses penilaian yang dibuat secara teliti tentang tindakan pada masa hadapan dan merangka beberapa tindakan alternatif untuk mencapai matlamat (Koontz & Welhrich 1997 dlm. Zaiton ,2001). Ia melibatkan apa yang mesti dilakukan, bagaimana melakukannya serta siapa yang akan melakukannya.

Dalam pengurusan sekolah, merancang adalah fungsi utama mengurus yang tidak boleh diabaikan kerana segala yang hendak dilaksanakan dan keputusan yang hendak diambil serta penentuan matlamat dan strategi pelaksanaan perlu dirancang terlebih dahulu. Dalam kajian ini proses merancang dirujuk sebagai proses menilai, mengambil keputusan dan merangka aktiviti-aktiviti berdasarkan visi dan misi sekolah .





1.8.5 Mengelola

Mohd Salleh (2000), menyatakan pengelolaan melibatkan penentuan kerja, kuasa, autoriti, memastikan kakitangan cukup bersedia atau terlatih, menempatkan sumber-sumber , pembahagian serta penyelarasan tugas. Stoner dan Wankel (1989) telah merujuk proses mengelola sebagai mengorganisasi dimana para pengurus menyelaraskan sumber- sumber tenaga manusia dan bahan organisasi.

Menurut Zaidatol (1993), pengelolaan merupakan satu cara pentadbir menyelaraskan sumber-sumber manusia dan bahan-bahan. Kecekapan organisasi bergantung kepada kebolehan ahli-ahlinya dalam mencapai matlamat. Penyelarasan menurut Gorton (1976) ialah suatu usaha untuk menghubungkan kakitangan kerja, sumber dan masa dalam suatu keadaan supaya mereka saling lengkap – melengkapi. Pengkaji akan merujuk proses mengelola sebagai aktiviti menyelaraskan tugas-tugas ahli organisasi sekolah dan bahan supaya kerja-kerja menjadi lebih bersepadu dan selaras.

1.8.6 Memimpin

Memimpin bermaksud membimbing daya tenaga kakitangan ke arah penyempurnaan matlamat organisasi. Pemimpin merupakan orang yang bertanggungjawab untuk memberitahu kakitangan tentang rancangan yang akan dilaksanakan dan strategi untuk mencapainya (Zaidatol 1993). Koontz dan O'Donnel (1972) mendefinisikan kepimpinan sebagai kemahiran untuk mempengaruhi kakitangan menyelesaikan tugas masing-masing dengan penuh minat dan keyakinan. Stoner dan Wankel (1989) menjelaskan bahawa





memimpin ialah proses bagaimana pentadbir mengarah dan mempengaruhi para subordinat bertindak supaya mereka melakukan tugas-tugas yang perlu.

1.8.7 Mengawal

Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (1993) mendefinisikan mengawal sebagai menyelia, menilai dan mengesan kelemahan-kelemahan kakitangan dalam pelaksanaan kerja masing-masing dan membetulkannya melalui bimbingan dan program-program perkembangan staf.

Tiga unsur utama dalam pengawalan ialah menentukan tahap prestasi, mengukur prestasi masa kini dengan standard yang ditetapkan, dan mengambil tindakan pembetulan (Zaidatol 1989). Ini bererti para pengurus harus berusaha untuk memastikan organisasi bergerak ke arah matlamatnya. (Stoner & Wankel 1989).

1.8.8 Kurikulum

Omardin (1999) mendefinisikan pengurusan kurikulum sebagai segala aktiviti yang dilakukan bagi menentukan kejayaan langkah-langkah dan aktiviti-aktiviti yang diambil untuk membantu, menyebar, menilai dan mempertingkatkan kemajuan akademik supaya matlamat yang telah ditentukan itu akan tercapai pada tahap maksimum.



Azmi et.al (1995) mendefinisikan kurikulum sebagai aktiviti yang melibatkan pelajar sekolah. Ia meliputi perkara yang dipelajari, cara guru membantu pelajar, alat bantuan sokongan yang digunakan, gaya dan kaedah penilaian, kemudahan pembelajaran yang disediakan dan sebagainya. Dalam kajian ini, kurikulum dapat disimpulkan sebagai segala aktiviti berkaitan dengan hal-hal akademik khususnya proses pengajaran dan pembelajaran dan bahan yang digunakan untuk memudahkan pelajar menguasai ilmu.

1.8.9 Kokurikulum

Menurut Ab. Alim (1995) dalam situasi pengurusan kokurikulum di sekolah. 'input' nya ialah kewangan, tenaga jurulatih, peralatan dan kemudahan-kemudahan lain. Manakala 'output' nya ialah murid atau pelajar yang mendapat sesuatu manfaat daripada penyertaan mereka dalam aktiviti kokurikulum yang dirancang oleh sekolah atau persatuan dan selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Menurut Omardin (1999), kokurikulum merupakan gerak kerja yang bercorak pendidikan dan berupa pengalaman pembelajaran iaitu pengalaman dari segi mental, minat, bakat, sosial, jamani dan rohani mereka.

Dalam kajian ini pengurusan kokurikulum dapat disimpulkan sebagai kemahiran merancang, mengatur strategi, menyelia, melaksana, mengarah dan membuat penilaian atau mendapat maklumbalas berkaitan dengan kegiatan di luar bilik darjah.



1.8.10 Perkembangan Staf

Perkembangan staf juga dapat mewujudkan perhubungan yang baik antara guru dengan murid dan antara pengetua dengan guru. Ia juga menggalakkan staf melibatkan diri mereka dalam profesion perguruan (Hussein 1993). Peranan pentadbir sekolah adalah mengenalpasti keperluan guru untuk dimajukan perkembangan professional mereka. Disamping itu ia juga perlu berganding bahu dengan guru bagi merancang pembangunan staf di sekolah.

Mc Cromack-Larkin, 1985 (dlm. Hussein 1993) mendefinisikan perkembangan staf sebagai aktiviti untuk meningkatkan kemahiran guru dalam kaedah pengajaran dan penyelesaian masalah, peningkatan kesedaran dan pengetahuan mereka tentang perkembangan semasa dalam bidang pendidikan, pembinaan kepemimpinan pengajaran mereka dan keberkesanan mereka dalam pengurusan bilik darjah serta kemajuan profesionalisme mereka melalui latihan, sama ada di sekolah pada hujung minggu atau pada masa cuti sekolah. Ia juga adalah proses yang terdiri daripada aktiviti-aktiviti yang membantu staf untuk belajar dan memperkembangkan diri masing-masing untuk menjadi individu yang berkesan dan professional.

