



**MEMBUAT KEPUTUSAN DAN HUBUNGANNYA
DENGAN STAIL KEPIMPINAN PENGETUA**

ZALITA BT OSMAN



**LAPORAN PROJEK DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI
SEBAHAGIAN SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

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

2007





PENGAKUAN

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



30.03.2007

ZALITA BT OSMAN
M20031001360





PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Pengasih. Segala puji hanya bagi Allah, selawat dan salam kepada para Nabi dan Rasul. Syukur ke hadrat Illahi kerana dengan limpah kurnia-Nya, saya dapat menyempurnakan penulisan laporan penyelidikan ini yang merupakan syarat untuk memperoleh ijazah sarjana pendidikan. Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada mereka yang berkenaan. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas budi baik mereka ini.

Ucapan jutaan terima kasih yang tidak terkira kepada Penyelia Projek saya, En Shukri b Zain yang telah memberikan bimbingan beliau yang amat berharga buat diri saya. Tanpa bantuan dan tunjuk ajar beliau, tidak mungkin saya dapat menyiapkan projek saya ini.

Ucapan terima kasih juga kepada semua pensyarah di Fakulti Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim yang memberikan ilmu yang sangat berharga sepanjang saya mengikuti kursus sarjana ini.

Tidak lupa kepada keluarga yang sentiasa mendorong dan memahami perjuangan ini demi memajukan diri dalam arus pendidikan yang semakin dinamik. Kepada bonda yang tiada tolok banding dari segi kasih sayang dan sokongan, Bonda Zainab bt Mohd Yusof, dan kepada suami tersayang, Syed Hassan b Syed Mohamad, yang mengambil alih hal ehwal rumahtangga semasa saya menyiapkan projek ini. Tidak lupa juga kepada anak-anak; Syed Hidayat, Syed Firdaus, Syarifah Nurfarhana, Syarifah Nuratikah dan Syarifah Nurzuhairah Hasanah yang memahami dan sabar sepanjang saya mengikuti kursus sarjana ini.

Juga semua saudara mara dan sahabat handai yang turut sama memberikan semangat. Segala dorongan dan pengorbanan kalian sangat disanjung tinggi dan hanya Allah SWT sahaja yang dapat membalasnya. Segala yang baik itu datangnya daripada Allah SWT dan yang buruk itu adalah kelemahan dan kekurangan diri sendiri.





ABSTRAK

Kajian bertujuan untuk mencari hubungan antara stail kepimpinan pengetua dengan membuat keputusan dalam kalangan pengetua di peringkat sekolah. Kajian ini meninjau pendapat dalam kalangan guru mengenai aspek pembuatan keputusan khususnya dalam bidang kurikulum. Pengkaji juga meninjau pendapat guru berkaitan stail kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah masing-masing. Kajian ini hanya melibatkan dua orang pengetua dan 120 orang guru di dua buah sekolah menengah di Daerah Hulu Selangor. Maklumat yang diperolehi diproses menggunakan kaedah SPSS.





ABSTRACT

The purpose of this research is to find the relationship between leadership styles (of principals) and their decision-makings among principals at school level. This research looks into teachers opinion on aspects of decision making mainly in the field of curriculum. The researcher managed to look into opinions on the leadership styles exercised by the principals of the respective schools. This research involves 2 principals and 120 teachers in 2 secondary schools in the district of Hulu Selangor , Selangor. All data gathered are processed using SPSS method.





KANDUNGAN

	Halaman
PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah Penyelidikan	7
1.3 Soalan Kajian	12
1.4 Tujuan Kajian	12
1.5 Kepentingan dan Faedah Kajian	13
1.6 Batasan Kajian	14
1.7 Kerangka Konseptual	14
1.8 Definisi Konsep	14
1.8.1 Pengetua	14
1.8.2 Stail Kepimpinan	16
1.8.3 Membuat Keputusan	16
1.8.4 Bidang Pengurusan Kurikulum	17
BAB 2 KAJIAN LITERATUR	
2.1 Pengenalan	19
2.2 Kajian Literatur	19
2.2.1 Kajian Luar	19
2.2.2 Kajian di Malaysia	31
2.2.3 Teori- teori Pembuatan Keputusan	38
- Model Pengambilan Keputusan Bertambah (<i>Incremental Decision Making</i>)	39
- Model Pengambilan Keputusan Secara Muafakat (<i>Concesual Decision Making</i>)	40
- Model Pengambilan Keputusan Secara Penelitian Campur (<i>Mixed Scanning Decision Making</i>)	41
- Model Membuat Keputusan Tiga Dimensi	42
2.2.4 Teori Z oleh William Ouchi	44
2.2.5 Teori Pencapaian oleh McClelland-Atkinson	45
2.2.6 Kesimpulan	45





BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pengenalan	47
3.2	Reka bentuk Kajian	47
3.3	Instrumen Penyelidikan	48
3.3.1	Soal Selidik Bahagian A	49
3.3.2	Soal Selidik Bahagian B	49
3.3.3	Soal Selidik Bahagian C	49
3.4	Polulasi dan Persampelan	50
3.5	Pengumpulan dan Analisis Data	50
3.6	Kajian Rintis	52
3.7	Batasan Kajian	55
BAB 4	DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	56
4.2	Maklumat dan Latar Belakang Guru	56
4.2.1	Jumlah Responden	56
4.2.2	Jantina	57
4.2.3	Umur	58
4.2.4	Kelulusan Akademik Guru	59
4.2.5	Tempoh Perkhidmatan	60
4.3	Persepsi Guru Terhadap Stail Kepimpinan Pengetua	61
4.3.1	Pengurusan Kurikulum	62
4.4	Adakah Keputusan yang Diambil oleh Pengetua Berkait Rapat dengan Gaya Kepimpinannya?	69
4.5	Sejauh Manakah Keputusan yang Diambil oleh Pengetua Dapat Memuaskan Hati Guru?	70
4.6	Adakah Kursus Kepengetuaan Membantu Pengetua Membuat Keputusan?	73
4.7	Adakah Terdapat Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Membuat Keputusan?	77
4.8	Kesimpulan	78
BAB 5	RUMUSAN DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan	81
5.2	Rumusan Dapatan	81
5.2.1	Persepsi Guru Terhadap Stail Kepimpinan Pengetua	81
5.2.2	Adakah Keputusan Yang Diambil Oleh Pengetua Berkait Rapat Dengan Gaya Kepimpinannya?	82
5.2.3	Sejauh Manakah Keputusan Yang Diambil Oleh Pengetua Dapat Memuaskan Hati Guru-guru?	82
5.2.4	Adakah Kursus Kepengetuaan Membantu Pengetua Membuat Keputusan?	84
5.3	Cadangan Penyelidikan Selanjutnya	85
5.4	Kesimpulan	87
RUJUKAN		92
LAMPIRAN A	- Borang Soal Selidik	
LAMPIRAN B	- Senarai Responden	





SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
3.5	Tafsiran nilai koefisen	52
3.6	Skala ujian pertalian signifikan	53
3.6.1	Kebolehpercayaan item-item soal selidik	54
4.2.2	Kedudukan guru mengikut jantina	57
4.2.3	Umur	58
4.2.4	Kelulusan tertinggi akademik guru	59
4.2.5	Tempoh perkhidmatan guru	60
4.3.1	Pengurusan kurikulum	62
4.3.1.1	Komunikasi	65
4.3.1.2	Penyeliaan pengajaran	66
4.3.1.3	Kepimpinan organisasi	67





SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
1.7	Kerangka konseptual membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah	14
2.2.1	Grid pengurusan Blake dan Mouton	21





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Persoalan tentang pembuatan keputusan telah menarik minat dalam kalangan ahli psikologi dan bidang ilmu yang lain. Setiap bidang ilmu mengkaji dari aspek kepentingan bidang masing-masing sama ada dari segi ekonomi , politik, sosial, dan sebagainya. Membuat keputusan adalah penting kerana dapat membantu organisasi untuk memilih matlamat mereka di samping melibatkan bagaimana seseorang di dalam organisasi itu mencapai objektif dan tugas mereka. Cara membuat keputusan penting sebagai sebahagian perancangan sesebuah organisasi. Model pengurusan tradisional terlalu memfokuskan kuasa dan kata pemutus di tangan majikan semata-mata dan golongan pekerja hanyalah sebagai agen yang menuruti dan melaksanakan arahan. Keadaan ini sudah tidak sesuai untuk diamalkan lebih-lebih lagi dalam zaman yang semakin mencabar dan penuh dengan ketidaktentuan.

Seperti yang dinyatakan oleh Brian S. Wesbury (2002) bentuk pengurusan lama tidak dapat berjalan seiring dengan pengurusan bentuk baru dan tidak akan dapat bertahan lama. Pemahaman yang menyeluruh terhadap trend yang sebegini



boleh menjuruskan usaha kita dalam melipatgandakan lagi kejayaan organisasi. Ironinya ialah tidak banyak organisasi yang bersedia untuk menerima hakikat yang sebegini. Seseorang individu itu digelar pemimpin apabila beliau mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang merupakan satu seni yang digunakan oleh seseorang individu dalam melaksanakan tugasnya. Kepimpinan dikatakan sebagai seni oleh sebab tidak semua individu mempunyai kemahiran untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dalam erti kata yang sebenarnya merupakan satu kemahiran yang dimiliki oleh seseorang individu dalam mempengaruhi individu-individu lain untuk melaksanakan sesuatu sebagaimana yang dikehendakinya, melakukan tugas itu dengan penuh kerelaan dan tanpa paksaan. Untuk mendapatkan kerelaan seseorang individu itu bekerja, bukanlah satu perkara yang mudah. Seseorang itu boleh mengarahkan orang lain untuk bekerja, tetapi hasilnya belum boleh dijamin memuaskan sebagaimana yang dikehendakinya.

Seseorang itu mungkin mempunyai kuasa tetapi belum tentu lagi mempunyai pengaruh (Azman, 2001). Begitu juga keadaannya bagi seseorang pengurus dan pemimpin. Seseorang pengurus belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin tetapi seorang pemimpin itu sudah tentu boleh menjadi seorang pengurus yang baik. Dalam keadaan ini, seseorang pengurus akan menjadi seorang pemimpin apabila beliau memiliki ciri-ciri kepimpinan, antara yang terpenting ialah kemahiran. Kemahiran ini mencakupi semua bidang dan fungsi pengurusan seperti merancang, mengelola, menyelenggara, menyelaraskan, melaksanakan, menilai dan lain-lain lagi.

Dalam bidang pendidikan khususnya di sekolah, pihak pentadbir memainkan peranan utama dalam membuat keputusan malah membuat keputusan seakan sinonim dengan tugas beliau sebagai ketua sebuah organisasi pendidikan. Membuat keputusan ialah satu proses mental melibatkan seseorang itu bertindak untuk



memilih satu pilihan yang terbaik daripada beberapa pilihan yang ada berdasarkan tujuan dan kriteria tertentu. Fred Hechinger (1998), Presiden New York Press, pernah menulis laporan tentang pentingnya peranan pengetua ke atas kejayaan dan kejatuhan sekolah:

“ Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. Saya pernah melihat sekolah- sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti pengetuanya.”

(Ishak Sin 2000:1)

Membuat keputusan yang tepat dan betul dapat membantu pengetua mempertingkatkan lagi organisasi. Oleh itu, hal yang sedemikian dianggap tugas yang penting dalam pengurusan kerja di sesebuah organisasi itu. Membuat keputusan sangat berkait rapat dengan pemilihan keputusan. Sebagai contohnya, Snyder dan

Glueck (1980) mengatakan bahawa :-

“...those activities which are concerned specifically with determining in advance what actions and/or human and psysical resources are required to reach a goal. It includes identifying alternatives, analyzing each one, and selecting the best ones.”

Snyder, N. and Glueck, N.F.(1980), *How managers plan-the analysis of managerial activities, in long range planning* , vol. X111, 70-76.

Definisi di atas mudah sahaja digunapakai untuk menerangkan maksud membuat keputusan. Malah, istilah membuat keputusan kadang kala digunakan sinonim secara mutlak untuk merancang. Robin Forgarty & James Bellanca (1990) telah mengkategorikan kemahiran berfikir membuat keputusan sebagai pemikiran kritis dan mendefinisikannya sebagai *"making a choice based on reasoned*





judgement". Mereka memberikan kata sinonim "*decision making*" dengan "*judging, choosing, selecting*".

Bagi membuat keputusan, seseorang itu perlu mengenalpasti jenis-jenis keputusan yang sepatutnya mereka buat. Dengan mengetahui jenis keputusan yang perlu dibuat maka memudahkan lagi seseorang individu sama ada ketua jabatan mahupun yang melibatkan semua peringkat orang perseorangan bagi mengambil keputusan yang tepat, rasional dan berkesan untuk perjalanan organisasi mereka. Beberapa jenis keputusan seperti rutin adalah penting melibatkan permasalahan atau perundingan.

Keputusan secara rutin adalah jenis keputusan yang sering kali diambil bagi seseorang pengurus. Sebagai contohnya, bilakah mesyuarat yang akan datang perlu dijalankan, apakah masalah yang perlu diselesaikan terlebih dahulu, bagaimana mengendalikan rungutan daripada pelanggan dan sebagainya. Selalunya jenis keputusan ini dapat menjimatkan masa pengurus atau ketua jabatan.

Jenis keputusan secara "*urgent*" pula perlu diambil tindakan secara serta merta. Hal ini termasuklah seperti kes-kes kecemasan sama ada yang melibatkan kerosakan peralatan, kemalangan atau kesihatan. Sekali lagi seseorang pengurus perlu mengambil keputusan secara perseorangan.

Jenis keputusan yang melibatkan permasalahan diambil apabila berlaku kes-kes yang kelihatan tidak mempunyai penyelesaian yang jelas. Sebagai contoh, adakah seorang jurujual mengurangkan jualannya sedangkan tiada sebab-musabab yang jelas untuk beliau mengurangkan jualan atau bagaimana untuk bersaing dengan pengeluaran produk baru oleh syarikat atau organisasi lain. Dalam menyelesaikan permasalahan ini selalunya pasukan pengurusan akan dipanggil atau subkumpulan





yang berkaitan akan memberi tumpuan terhadap masalah ini. Ada ketikanya pakar dari luar dipanggil untuk cuba membuat keputusan bagi menyelesaikan masalah.

Jenis membuat keputusan secara perundingan pula ada masanya perlu bagi melibatkan banyak individu. Hal ini mungkin melibatkan semua individu dalam sebuah jabatan atau pasukan. Sebagai contohnya, dalam syarikat, keputusan secara perundingan digunakan apabila ingin memperkenalkan satu sistem baru, mengubah struktur atau prosedur dan membawa teknologi baru.

Beberapa langkah perlu diambil kira dalam membuat keputusan. Ilmu ini penting kepada semua individu terutama ketua-ketua jabatan bagi memastikan organisasinya dapat berjalan dengan lancar dan berkesan. Membuat keputusan merupakan sebahagian daripada proses menyelesaikan masalah dan hendaklah dibuat berdasarkan rasional dan logik.

Secara lazimnya, membuat keputusan dalam kalangan pengetua dikaitkan dengan stail kepimpinannya. Kebanyakan orang beranggapan stail kepimpinan pengetua secara autokratik selalunya akan melibatkan pembuatan keputusan secara individu manakala stail pembuatan keputusan yang terbuka melibatkan stail kepimpinan yang lebih demokrasi. Stail kepimpinan transformasional dikatakan dapat mempertingkatkan intelektual seseorang. Bass dan Avolio (1990) menyatakan bahawa tingkah laku pemimpin yang tergolong dalam kategori ini adalah pemimpin yang secara aktif memberi dorongan kepada orang bawahannya supaya melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru. Hasilnya dikatakan bahawa orang bawahan menjadi penyelesaian masalah yang berkesan serta lebih inovatif tanpa bantuan pemimpin.

Kaedah ini secara tidak langsung akan terus mengikat para pekerja untuk terus menabur bakti di organisasi mereka. Di sini, secara beransur-ansur kita akan



dapat melihat konsep keterikatan kepada organisasi (*self of belonging to the organisation*) bertapak tanpa perlu dipaksa-paksa. Bagi organisasi yang ingin mencapai tahap berkenaan, hal yang sedemikian perlu mengubah persepsi terhadap para pekerjanya. Para pekerja perlu dilihat sebagai rakan kongsi yang bukan hanya melaksanakan tugas-tugas tertentu tetapi juga pemberi input kepada kejayaan organisasi. Menerusi perkongsian yang bijak antara majikan dan pekerja, secara tidak langsung telah melibatkan kedua-dua belah pihak dalam pengurusan organisasi. Kini, proses membuat keputusan dan perkongsian idea berlaku dengan lebih sempurna dan jika terus dipraktikkan, akan menghapuskan jurang antara pekerja atasan dan bawahan. Segala maklumat yang sebelum ini hanya berlegar di peringkat *operational* akhirnya dapat disampaikan kepada pihak atasan. Secara beransur-ansur golongan pekerja akan merasai diri mereka adalah berharga dan khidmat mereka masih diperlukan. Hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih tekun, rajin dan berdedikasi.

Kepimpinan yang berasaskan kepada musyawarah lazimnya dapat diterima oleh masyarakat dunia kini berbanding kepimpinan yang berasaskan kepada pemerintahan autoritarian. Konsep musyawarah menggalakkan perubahan yang sistematik kepada paradigma baru dan menggalakkan interaksi dalam organisasi (Azman, 2001). Pemimpin baru yang berwawasan diperlukan untuk melihat secara global, berfikir secara ekologi dan memahami perbezaan keperluan antara negara dan kumpulan, serta boleh bertanggungjawab mengambil penyelesaian kreatif. Pemimpin seumpama ini menyuburkan semangat musyawarah dengan menggalakkan penglibatan manusia di semua peringkat sama ada individu, keluarga dan masyarakat bagi mengambil bahagian dalam membuat keputusan. Situasi begini

mewujudkan semangat bertanggungjawab dalam kalangan semua pihak terlibat bagi menjamin kesejahteraan dan keamanan hidup dalam persekitaran yang pelbagai.

1.2 Pernyataan Masalah

Di dalam kehidupan, manusia tidak boleh lari daripada membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Pemimpin yang dianggap cekap adalah pemimpin yang pandai membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Membuat keputusan adalah sebahagian daripada proses menyelesaikan masalah dan melibatkan pertimbangan dan menetapkan pilihan daripada pilihan-pilihan yang ada.

Walau bagaimanapun, tidak semua orang bijak membuat keputusan bagi menyelesaikan masalah. Hal ini termasuklah keputusan yang perlu dilaksanakan oleh seseorang pemimpin khususnya pengetua mahupun guru besar di sekolah-sekolah.

Lazim terdengar rungutan dan keluhan daripada kalangan guru-guru berkaitan keputusan yang dibuat oleh pentadbir sekolah yang kurang digemari oleh mereka. Kemahiran membuat keputusan perlu diketahui oleh seseorang pemimpin kerana keputusan yang silap akan mengundang perlakuan yang kontra daripada pekerja bawahan. Dalam kata lain, keputusan yang diambil tidak dapat memuaskan hati kesemua pihak terutama guru-guru kerana mereka adalah pelaksana dasar di sekolah.

Guru-guru dibebani dengan berbagai-bagai tugas yang mereka pikul terutama yang melibatkan dasar di sekolah yang mana kebanyakan keputusan yang diambil bukannya hasil daripada musyawarah antara pengetua dan guru tetapi lebih bersikap mengarah. Hal ini menimbulkan fenomena penolakan kerja oleh guru dan seterusnya tentulah akan mempengaruhi prestasi kerja guru dan menggambarkan kelemahan kepimpinan seseorang pengetua itu sendiri.



Berdasarkan pemerhatian yang telah dijalankan oleh penyelidik berkaitan dengan cara pengetua membuat keputusan mendapati hanya pengetua yang mendominasi percakapan dalam sesuatu mesyuarat. Mesyuarat yang diadakan didapati bertujuan untuk memaklum dan mengarahkan tindakan, bukan untuk membuat keputusan bersama. Sehubungan dengan itu, apabila keputusan berkaitan perjalanan sekolah banyak diputuskan oleh pengetua secara berseorangan, rasa kebersamaan guru-guru terhadap keputusan turut lenyap. Ada ketikanya pengetua meminta guru-guru memberikan pendapat dan telah dipersetujui secara bersama tetapi akhirnya keputusan yang telah dibuat secara bersama itu diingkari sendiri oleh pengetua. Hal ini menimbulkan rasa kurang senang guru-guru terhadap kewibawaan pengetua. Guru-guru merasakan mereka terpaksa menurut arahan semata-mata tetapi tidak berhak bersuara dan ada masanya tidak perlu bersuara kerana apa yang telah diputuskan dalam mesyuarat tidak seiring dengan pelaksanaannya. Hal ini menyebabkan mereka melaksanakan arahan dengan cara terpaksa dan umpama sekali diketuk sekali berbunyi. Kesannya, guru hanya menjalankan tugas sekiranya menerima arahan daripada pengetua dan bukannya dengan rasa kebertanggungjawaban.

Tinjauan penyelidik secara temubual dengan beberapa guru juga mendapati bahawa mereka kebanyakannya kurang senang dengan cara pengetua membuat keputusan. Rata-rata mereka bersetuju bahawa pengetua yang dianggap sebagai ketua dan pemimpin yang sepatutnya penuh dengan ilmu memimpin telah gagal dalam melaksanakan misi mereka ke arah memajukan organisasi. Pada pandangan mereka, kursus-kursus yang dihadiri oleh pengetua tidak semestinya membantu beliau membuat keputusan yang bijak dan tepat. Rasa tidak puas hati ini semakin bertambah lagi dengan gaya pengetua yang lebih bersikap mengarah. Pengalaman



penyelidik bergaul dengan guru mendapati mereka berpendapat pengetua kurang bijak memberi arahan dengan cara yang lebih berhemah seperti menggunakan perkataan "tolong hantar....." berbanding perkataan yang sering digunakan iaitu " sila hantar...." . Pada pandangan mereka, pengetua juga gagal menggunakan komunikasi yang berkesan dalam memberi arahan.

Gaya kepemimpinan dan komunikasi ketua dalam organisasi pendidikan seperti institusi perguruan lazimnya melibatkan amalan komunikasi berorientasikan tugas. Tumpuan arahan berbentuk pengurusan kurikulum dan pelaksanaan misi, visi dan matlamat organisasi menunjukkan komunikasi kepemimpinan lebih menekankan implimentasi tugas. Aspek penglibatan staf dan guru pada peringkat permulaan sering terbatas kepada 'apa' tatacara implimentasi, bukannya 'mengapa' dan 'bagaimana' membina keputusan dan dasar yang berkaitan implimentasi berkenaan. Hal ini bermakna pendekatan komunikasi ke bawah menjadi pilihan utama ketua dalam organisasi. Pengurusan praktikum merupakan salah satu komponen pengurusan pendidikan penting yang terlibat langsung dengan pendekatan *komunikasi ke bawah* yang bercirikan autoritatif mutlak (Shukri, 2004).

Dalam huraian tentang kepemimpinan pengetua yang berkesan, Hussien Mahmood (1993) mengenengahkan pernyataan kepemimpinan *orientasi manusia* dan *orientasi tugas* sebagai lebih sesuai berbanding yang berasaskan *orientasi autokratik* dan *laissez-faire*. Hal ini menepati sebahagian daripada rumusan dalam kajiannya yang mendapati warga organisasi secara umumnya mengharapkan komunikasi kolaboratif dan membina. Melalui amalan *komunikasi kepemimpinan kolaboratif terbuka* dan *autoritatif membina (orientasi tugas)* setiap warga organisasi institusi perguruan sama ada pensyarah ataupun guru pelatih diberi peluang menunjukkan kejelekitan dan penglibatan mereka dalam organisasi. Kedua-

dua aspek ini merupakan pemangkin kepada peningkatan tahap motivasi warga institusi perguruan berkenaan.

Amalan komunikasi yang mengeneipkan faktor hubungan manusia mempertanggungjawabkan pelbagai gelagat tidak sihat dalam kalangan warga organisasi. Hal sedemikian kelihatan dalam bentuk konflik interpersonal, *isolated behavioral* dan *head is hate* yang mengakibatkan terjejasnya moral bekerja untuk organisasi. Hal ini akan mempengaruhi tahap motivasi mereka untuk menghayati dan menjayakan wawasan organisasi ke arah kecemerlangan (Shukri, 2004) .

Kajian oleh Jamalulail et al. (2001) mendapati lima gaya membuat keputusan yang diamalkan oleh guru besar cemerlang. Gaya-gaya membuat keputusan mereka adalah seperti berikut:-

Stail 1: Guru besar membuat keputusan dan mengumumkan keputusan kepada kakitangannya.

Stail 2: Guru besar membuat keputusan dan 'menjual keputusan' berkenaan kepada kakitangannya.

Stail 3 : Guru besar membuat keputusan hasil daripada cadangan-cadangan yang dibuat oleh kakitangannya.

Stail 4: Guru besar dan kakitangan membuat keputusan bersama-sama.

Stail 5: Kakitangan membuat keputusan.

Hasil kajian beliau mendapati, guru besar cemerlang menggunakan stail 1 dalam membuat keputusan bagi menangani masalah-masalah di sekolah kerana telah ada garis panduan dan peraturan yang jelas untuk digunakan dalam menyelesaikan masalah-masalah tertentu. Berdasarkan pekeliling tertentu dari Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia, guru besar

tiada pilihan lain selain daripada melaksanakan apa yang telah diputuskan oleh pihak atasan.

Stail ke-2 kurang digunakan kerana stail ini memerlukan guru besar mengemukakan idea baru yang mungkin tidak dapat diterima pakai oleh kakitangan mereka dengan mudah. Guru-guru mungkin akan menolak idea ini walaupun mereka sedar idea tersebut adalah sangat baik. Stail ini mendapati guru besar akan cuba meyakinkan kakitangan dengan menjelaskan tujuan dan matlamat supaya sesuatu idea yang baru itu dapat diterima dengan baik.

Stail 3 dan 4 adalah paling banyak digunakan iaitu guru besar membuat keputusan hasil daripada cadangan-cadangan yang dibuat kakitangan. Guru besar mengakui kakitangan mereka lebih komited untuk menjalankan sesuatu aktiviti itu dengan bersungguh-sungguh sekiranya dilibatkan secara langsung dalam proses membuat keputusan.

Guru besar beranggapan bahawa stail 4 yang digunakan dalam membuat keputusan adalah tidak adil bagi sesetengah kakitangan. Tetapi, sekiranya keputusan yang dibuat oleh sebahagian besar kakitangan dalam sekolah, hal yang sedemikian ini akan dianggap betul dan mereka akan berasa puas walaupun kadangkala keputusan itu tidak dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan berkesan.

Stail 5 digunakan bagi menghadapi kes-kes yang dilihat sebagai sukar untuk diselesaikan. Hal ini melibatkan masalah peribadi kakitangan, aktiviti guru atau polisi-polisi umum yang guru besar tidak mempunyai pengetahuan mengenainya. Melalui cara ini, kakitangan akan berasa puas hati walaupun keputusan yang diambil tidak dapat menyelesaikan masalah seperti yang diharapkan.

1.3 Soalan Kajian

- a. Apakah gaya kepimpinan yang digunakan oleh pengetua?
- b. Adakah keputusan yang diambil oleh pengetua berkait rapat dengan gaya kepimpinannya?
- c. Sejauh manakah keputusan yang diambil oleh pengetua dapat memuaskan hati guru-guru?
- d. Adakah kursus kepengetuaan membantu pengetua untuk membuat keputusan dengan lebih tepat?
- e. Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan membuat keputusan?

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan utama kajian ini dijalankan adalah untuk meninjau stail membuat keputusan pengetua di dua buah sekolah menengah iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan Kuala Kubu Bharu dan Sekolah Menengah Dato' Hj. Kamarudin, Kuala Kubu Bharu mengikut pandangan guru.

Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti:

- (i) Gaya kepimpinan pengetua.
- (ii) Gaya membuat keputusan yang sering digunakan oleh pengetua untuk menyelesaikan masalah kurikulum di sekolah.
- (iii) Sikap guru terhadap keputusan pengetua.

1.5 Kepentingan dan Faedah Kajian

Kajian yang dijalankan ini mempunyai beberapa kepentingan dan dapat memberi faedah kepada pelbagai pihak dalam aspek-aspek berikut :-

Lazim kedengaran rungutan ketidakpuasan hati para pekerja bawahan terhadap layanan yang diberikan oleh pihak pengurusan atasan dan keadaan ini berlaku bukan sahaja di dalam sektor kerajaan malah melibatkan juga sektor swasta. Dengan adanya kajian ini, pentadbir-pentadbir di semua organisasi dapat menggunakan hasil dapatan bagi meningkatkan keberkesanan corak kepimpinan terhadap orang bawahan mereka di samping dapat menangani masalah yang wujud khususnya yang berkaitan dengan membuat keputusan dalam sesebuah organisasi.

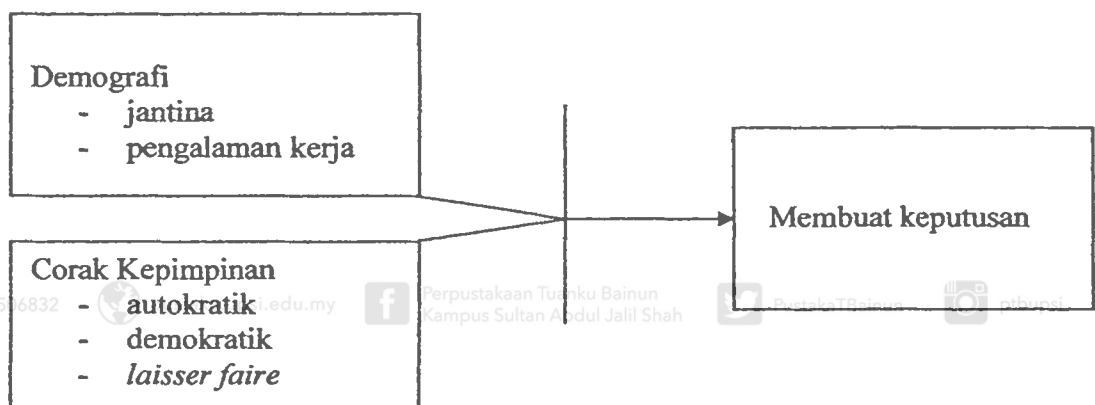
Hasil daripada kajian ini juga diharap dapat dijadikan asas bagi merancang sebarang aktiviti mahupun program pembangunan sesebuah organisasi yang difikirkan bersesuaian dengan kehendak dan keperluan organisasi tersebut. Sebarang program yang dirancang tidak mungkin berjaya mencapai matlamat yang diinginkan apatah lagi dalam usaha membuat keputusan dalam organisasi yang memerlukan komitmen yang mantap daripada semua pihak.

Di samping itu, kajian ini cuba memberikan maklumat dan gambaran umum kepada Kementerian Pelajaran mengenai stail kepimpinan dan hubungannya dengan membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah. Antara aspek yang berguna adalah seperti membuat keputusan yang tepat dan betul. Kajian ini diharap berguna kepada Kementerian Pelajaran bagi meningkatkan lagi kandungan kursus yang dihadiri oleh pentadbir dengan mengambil kira faktor stail kepimpinan dan cara membuat keputusan di sekolah masing-masing.

1.6 Batasan Kajian

Kajian ini terbatas kepada dua sekolah menengah di Daerah Hulu Selangor iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan Kuala Kubu Bharu dan Sekolah Menengah Dato' Hj. Kamarudin, Kuala Kubu Bharu. Malah kajian juga terhad kepada tiga stail kepimpinan sahaja iaitu autokratik, demokratik dan *laisser faire*.

1.7 Kerangka Konseptual



Rajah 1.7 : Kerangka konseptual membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah (diubahsuai daripada disertasi Noriza Mohamed Nasir, 2000)

1.8 Definisi Konsep

1.8.1 Pengetua

Merujuk kepada pentadbir sekolah menengah yang dilantik secara sah oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Mereka juga dipertanggungjawabkan untuk memimpin serta mengurus sesebuah sekolah khususnya di sekolah menengah.



Jawatan mereka merupakan jawatan hierarki tertinggi dalam sesebuah organisasi sekolah. Pengetua juga diamanahkan untuk memimpin dan mentadbir kakitangan sekolah yang terdiri daripada guru-guru, pelajar-pelajar dan staf sokongan bagi memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lancar di samping memastikan persekitaran yang kondusif bagi mencapai proses tersebut. Menurut Philip Loh dalam (Ramaiah, 1999), pengetua adalah orang yang paling penting dalam sistem sekolah. Mereka adalah individu yang dihormati dan pemimpin pengajaran yang disegani. Menurut Kamus Dewan (1989), perkataan pengetua berpangkalan kepada perkataan ketua iaitu orang yang mengepalai atau memimpin pasukan, perkumpulan, pertubuhan, persatuan, jabatan dan sebagainya. Pengetua juga ialah orang yang mengetuai atau mengepalai sekolah, maktab, kolej, pusat pendidikan atau madrasah.



Pengetua sekolah merupakan orang yang mengetuai atau memimpin sekolah.

Sekolah biasanya terdiri daripada elemen-elemen manusia dan bukan manusia. Hal ini bermakna pengetua bukan sahaja memimpin manusia (guru, pelajar dan kakitangan sokongan) tetapi juga harus menyelia dan mengawasi benda-benda yang bukan berupa manusia. Ringkasnya, pengetua menjadi pengurus dan pentadbir kepada apa-apa sahaja yang terdapat dalam sesebuah sekolah (Ibrahim Mamat, 1998).

Sebagai pentadbir sekolah, pengetua mempunyai dua dimensi pentadbiran iaitu dimensi tugas dan dimensi manusia (Ibrahim Mamat, 1998). Di satu sudut terdapat kerja-kerja organisasi yang perlu diselesaikan sekiranya organisasi tersebut ingin berjaya. Sementara di sudut yang lain pula terdapat manusia yang perlu diberi perhatian kerana sesebuah organisasi bergantung kepada mereka.



1.8.2 Stail Kepimpinan

Kepemimpinan adalah daya penggerak daripada sumber dan alat yang terdapat pada sesuatu persatuan atau organisasi. (Siagion, S.P. 1981). Kepemimpinan adalah satu corak hubungan di mana seseorang itu mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perlakuan orang lain melalui pemikiran, perlakuan dan tindakan. Kepemimpinan juga boleh didefinisikan sebagai pengaruh, cara ataupun tanggapan dan proses mempengaruhi orang ramai supaya mereka boleh berusaha secara sukarela ke arah pencapaian matlamat (Koontz, 1982:661).

Lippit (1980) mendefinisikan kepemimpinan sebagai daya penggerak sumber dan alat yang terdapat dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat. Kesimpulan kepada definisi-definisi di atas ialah antaranya kepemimpinan adalah suatu bentuk hubungan apabila seseorang mempunyai kesempatan dan kemampuan untuk mempengaruhi perlakuan orang lain melalui gerak laku, pemikiran, tutur kata dan tindakannya. Proses kepemimpinan tidak mungkin dapat dipisahkan daripada aktiviti kumpulan dan proses ini melibatkan peribadi serta ketokohan pemimpin, harapan orang yang dipimpin, suasana dan persekitaran serta matlamat yang hendak dicapai.

1.8.3 Membuat Keputusan

Membuat keputusan merupakan proses di mana seseorang membuat pilihan yang terbaik daripada beberapa alternatif pilihan yang ada. Membuat keputusan ialah salah satu daripada peranan yang terpaksa dilakukan oleh seseorang pemimpin kerana pemimpin sentiasa berdepan dengan persoalan yang perlu kepada proses memilih sebagai alternatif penyelesaian (Ab.Aziz et al. , 2004).

1.8.4 Bidang Pengurusan Kurikulum

Pengurusan ialah proses merancang, menyusun, mengawal dan memimpin sesebuah organisasi atau institusi untuk tujuan mencapai matlamat-matlamat yang telah ditetapkan. Hal sedemikian merangkumi berbagai-bagai aktiviti dan penyusunan segala sumber organisasi, termasuk tenaga manusia untuk dijuruskan bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan tersebut (Ahmad Tajuddin, 1995).

Drucker (1992) mengatakan pengurusan bermaksud suatu proses yang dibentuk untuk mendapatkan kerjasama, penyertaan dan penglibatan ahli-ahli dalam sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat organisasi tersebut. Manakala menurut Abdul Shukor (1996), pengurusan ialah satu proses mengagihkan *input-input* organisasi (termasuk sumber ekonomi dan sumber kakitangan) dengan cara perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan untuk tujuan mengeluarkan *output* (perkhidmatan) yang diperlukan oleh pelanggan-pelanggan supaya objektif organisasi tercapai.

Bidang Pengurusan Kurikulum bermaksud bidang-bidang pengurusan yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran. Aspek ini pula melibatkan perancangan, penyusunan, pelaksanaan, penyelenggaraan dan pengawalan segala kegiatan pengajaran guru dan pembelajaran pelajar supaya sentiasa baik dan teratur (Ibrahim, 1998). Selain itu, bidang pengurusan kurikulum juga melibatkan proses penyeliaan iaitu memerhati dan mengawas sesuatu aktiviti supaya selaras seperti yang diharapkan. Di dalam hal ini, penyeliaan ditumpukan kepada proses pemerhatian dan penilaian yang dibuat ke atas pengajaran dan pembelajaran guru (Mohd Salleh, 2000).



Menurut Buku Panduan Pentadbiran Sekolah (1982) dalam Robiah Sidin (1999), antara tugas yang termasuk dalam bidang kurikulum ialah:-

- i. melaksanakan peruntukan Kursus Pengajian Sekolah
- ii. mengawal dan memimpin panitia mata pelajaran
- iii. menyediakan peralatan pengajaran dan pembelajaran di Pusat Sumber
- iv. menyelia penggunaan dan penyelenggaraan bahan-bahan sumber pendidikan
- v. merancang dan menyelaraskan hal-hal berkaitan dengan rancangan pengajaran, ujian dan penilaian
- vi. menyelia dan menilai kecekapan guru mengajar dan membimbing mereka melalui pencerapan dan perbincangan
- vii. menggalakkan perkembangan pengajaran-pembelajaran yang berkesan
- viii. menyemak dan menandatangani buku rekod mengajar
- ix. mengadakan program pembangunan staf
- x. menyelaraskan program kurikulum yang dianjurkan sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah / Negeri, Kementerian Pelajaran dan pihak-pihak lain yang diiktiraf
- xi. menyemak atau memeriksa kerja-kerja murid
- xii. mengajar

