

**PERSEPSI GURU TERHADAP AMALAN
PENGURUSAN PENGETUA DALAM
MEMBENTUK IKLIM SEKOLAH YANG
KONDUSIF**



MOHD NASIR BIN RAYUNG

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN
SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2008**

**PERSEPSI GURU TERHADAP AMALAN
PENGURUSAN PENGETUA DALAM
MEMBENTUK IKLIM SEKOLAH YANG
KONDUSIF**

MOHD NASIR BIN RAYUNG



UMS

**DISERTASI INI DISEDIAKAN UNTUK
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEHI IJAZAH
SARJANA PENDIDIKAN**

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN
SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2008**

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : **PERSEPSI GURU TERHADAP AMALAN PENGURUSAN PENGETUA DALAM MEMBENTUK IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF**

IJAZAH : **SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

SAYA : **MOHD NASIR BIN RAYUNG**

SESI PENGAJIAN : **2007/2008**

Saya membenarkan tesis (LPSM/Sarjana/Doktor Falsafah) ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan (/)

☐

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

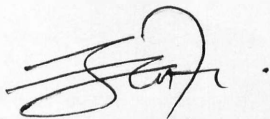
☐

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan dimana penyelidikan dijalankan)

☐

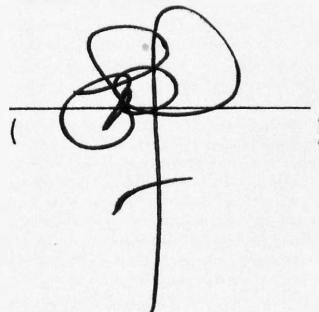
TIDAK TERHAD



(MOHD NASIR BIN RAYUNG)

Alamat Tetap:

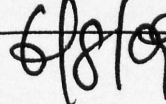
Disahkan Oleh



Tarikh: 10 FEBRUARI 2009

(PM. Dr. MOHD YUSOF ABDULLAH)

Tarikh:



PENGESAHAN

**TAJUK : PERSEPSI GURU TERHADAP AMALAN PENGURUSAN
PENGETUA DALAM MEMBENTUK IKLIM SEKOLAH YANG
KONDUSIF**

IAZAH : SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)

TARIKH VIVA : 10 JANUARI 2009

DISAHKAN OLEH

1. PENYELIA

Nama Penyelia:

**Profesor Madya Dr. Mohd Yusof Abdullah
Timbalan Dekan
Sekolah Pendidikan Dan Pembangunan Sosial
UMS Kota Kinabalu**


(Tandatangan)

2. PENYELIA BERSAMA

Nama Penyelia Bersama:



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

(Tandatangan)

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan izinNya saya dapat menyiapkan disertasi ini dengan sempurna.

Saya menyedari sepenuhnya bahawa penyusunan disertasi ini adalah berkat bantuan dari pelbagai pihak. Untuk itu, di sini saya ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Madya Dr. Mohd Yusof Abdullah, Timbalan Dekan Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial selaku penyelia disertasi saya atas segala tunjuk ajar, bimbingan, teguran dan kesungguhan beliau membantu saya dalam menyempurnakan disertasi ini.
2. Prof. Madya Dr. Salleh Abd. Rashid, pensyarah subjek Kaedah Penyelidikan dalam Pendidikan yang banyak membantu dalam menyediakan proposal penelitian.
3. Dr. Vincent Pang atas kesungguhan membantu menyempurnakan disertasi ini.
4. Semua pengetua sekolah yang terlibat dalam kajian ini (SM Teknik Tawau dan SMK Tawau) atas bantuan dan kerjasama sewaktu mengisi borang kaji selidik.
5. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, dan Jabatan Pendidikan Sabah kerana memberi kebenaran mengadakan kajian serta kepada Pengetua SMK Abaka dan organisasi pentadbirannya.
6. Semua pensyarah program sarjana pengurusan pendidikan dan kakitangan Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial serta kakitangan pascasiswazah.
7. Rakan-rakan sekelas dan semua pihak yang telah membantu saya menyiapkan disertasi ini, baik secara langsung atau tidak langsung.
8. Tidak lupa juga penghargaan ini ditujukan buat Isteri tersayang serta seluruh keluarga saya yang banyak memberi sokongan dan galakan dalam menyiapkan disertasi ini.

Semoga Tuhan akan membalas jasa baik kalian. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi manfaat.

Abstrak

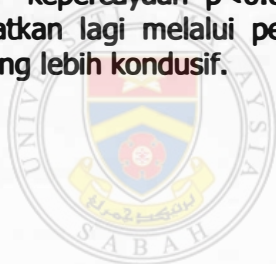
Kajian diskriptif ini bertujuan untuk meninjau tahap amalan pengurusan pengetua dalam membentuk iklim yang kondusif di sekolah. Amalan pengurusan ini merangkumi pencapaian matlamat, membuat keputusan, perancangan program, peningkatan kemahiran staf, penyeliaan staf dan hubungan dengan murid dalam membentuk iklim yang kondusif. Penilaian ini dibuat terhadap guru berdasarkan pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat dibawah pengetua. Sampel kajian terdiri daripada 103 guru dari dua buah sekolah menengah di Daerah Tawau. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik. Hasil kajian rintis yang dijalankan menunjukkan nilai alfa Cronbach 0.8156. Data yang dikumpul dianalisis menggunakan 'Statistical Packages For Social Sciences' (SPSS) versi 11.5 dan dapatan dilaporkan dalam bentuk deskriptif (peratusan dan min) dan inferensi (ujian-t, korelasi dan analisi regresi). Hasil kajian menunjukkan bahawa faktor demografi tidak menunjukkan perbezaan terhadap persepsi guru dalam menilai amalan pengurusan pengetua. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa amalan pengurusan pengetua mempunyai hubungan yang sederhana kuat dengan pembentukan iklim yang kondusif di sekolah. Dari segi pengaruh, dapatan kajian menunjukkan item penyeliaan staf dan pencapaian matlamat mempunyai pengaruh yang sederhana kuat terhadap pembentukan iklim yang kondusif di sekolah. Kesemua dapatan ini diuji pada aras kepercayaan $p < 0.05$. Dicapangkan agar amalan pengurusan pengetua dipertingkatkan lagi melalui penelitian oleh pengetua dalam membentuk suasana sekolah yang lebih kondusif.



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

Abstrak

Kajian diskriptif ini bertujuan untuk meninjau tahap amalan pengurusan pengetua dalam membentuk iklim yang kondusif di sekolah. Amalan pengurusan ini merangkumi pencapaian matlamat, membuat keputusan, perancangan program, peningkatan kemahiran staf, penyeliaan staf dan hubungan dengan murid dalam membentuk iklim yang kondusif. Penilaian ini dibuat terhadap guru berdasarkan pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat dibawah pengetua. Sampel kajian terdiri daripada 103 guru dari dua buah sekolah menengah di Daerah Tawau. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik. Hasil kajian rintis yang dijalankan menunjukkan nilai alfa Cronbach 0.8156. Data yang dikumpul dianalisis menggunakan 'Statistical Packages For Social Sciences' (SPSS) versi 11.5 dan dapatan dilaporkan dalam bentuk deskriptif (peratusan dan min) dan inferensi (ujian-t, korelasi dan analisi regresi). Hasil kajian menunjukkan bahawa faktor demografi tidak menunjukkan perbezaan terhadap persepsi guru dalam menilai amalan pengurusan pengetua. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa amalan pengurusan pengetua mempunyai hubungan yang sederhana kuat dengan pembentukan iklim yang kondusif di sekolah. Dari segi pengaruh, dapatan kajian menunjukkan item penyeliaan staf dan pencapaian matlamat mempunyai pengaruh yang sederhana kuat terhadap pembentukan iklim yang kondusif di sekolah. Kesemua dapatan ini diuji pada aras kepercayaan $p < 0.05$. Dicadangkan agar amalan pengurusan pengetua dipertingkatkan lagi melalui penelitian oleh pengetua dalam membentuk suasana sekolah yang lebih kondusif.



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

ISI KANDUNGAN

	Halaman
TAJUK	i
PENGAKUAN	ii
PENGESAHAN	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
SENARAI KANDUNGAN	vii
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiv
BAB 1 : PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	2
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Penyataan Masalah	10
1.4 Soalan Kajian	12
1.5 Tujuan Kajian	12
1.6 Objektif Kajian	13
1.7 Hipotesis	14
1.8 Definisi Operasional	14
1.8.1 Amalan Pengurusan Pengetua	14
1.9.2. Iklim Yang Kondusif	15
1.9 Signifikan Kajian	16
1.10 Limitasi Kajian	17
1.11 Rumusan	18
BAB 2 : SOROTAN LITERATUR	19
2.1 Pendahuluan	20
2.2 Definisi Konseptual	21
2.2.1 Amalan Pengurusan Pengetua Sekolah	21
2.2.2 Sifat Pengetua Sekolah	25
2.2.3 Konsep Kepimpinan	28

2.2.4	Definisi Iklim Sekolah	30
2.2.5	Konsep Iklim Sekolah	33
2.2.5.1	Dimensi Tingkah Laku Pengetua	33
2.2.5.2	Dimensi Tingkah Laku Guru	34
2.3	Teori Kepimpinan	36
2.3.1	Pendekatan Sifat	36
2.3.2	Pendekatan Tingkah Laku	37
2.3.3	Pendekatan Situasi	39
2.4	Model Kepimpinan	41
2.4.1	Model Kepimpinan Fiedler	41
2.5	Kajian Terdahulu	43
2.5.1	Kajian-kajian Tempatan	43
2.5.2	Kajian-kajian Dari Luar Negara	45
2.6	Kerangka Konseptual Kajian	46
2.7	Rumusan	47
BAB 3	: METODOLOGI KAJIAN	48
3.1	Pendahuluan	49
3.2	Pendekatan Kajian	50
3.3	Populasi dan Pensampelan Kajian	51
3.4	Instrumen Kajian	53
3.5	Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen	54
3.6	Kajian Rintis	55
3.7	Prosedur Kajian	56
3.7.1	Peringkat Memohon Kebenaran	58
3.7.2	Peringkat Menjalankan Kajian	58
3.7.3	Peringkat Mengumpulkan Soal Selidik	59
3.8	Analisis Data	59
3.8.1	Kaedah Deskriptif	60
3.8.2	Korelasi Pearson's r	61
3.8.3	Ujian t	63
3.8.4	Regresi	63
3.9	Ringkasan Pengujian SPSS	64
3.10	Rumusan	65

BAB 4 : DAPATAN KAJIAN	66
4.1 Pengenalan	67
4.2 Analisis Ujian Kekerapan	67
4.2.1 Demografi Responden	68
4.2.1.1 Pengalaman Mengajar	68
4.2.1.2 Tempoh Berkhidmat Dibawah Pengetua	68
4.2.2 Analisis Amalan Pengurusan Pengetua	69
4.2.2.1 Analisis Pencapaian Matlamat	69
4.2.2.2 Analisis Penyeliaan Staf	69
4.2.2.3 Analisis Perancangan Program	70
4.2.2.4 Analisis Peningkatan Kemahiran Staf	71
4.2.2.5 Analisis Pembuatan Keputusan	72
4.2.2.6 Analisis Hubungan Dengan Pelajar	72
4.2.3 Analisis Iklim Sekolah	73
4.3 Analisis Ujian Normaliti	74
4.4 Pengujian Hipotesis	76
4.4.1 Pengujian Hipotesis H_{01}	77
4.4.1 Pengujian Hipotesis H_{02}	78
4.4.1 Pengujian Hipotesis H_{03}	80
4.5 Ringkasan Dapatan	82
4.5.1 Tahap Amalan Pengurusan Pengetua	82
4.5.2 Tahap Iklim Sekolah	83
4.5.3 Perbezaan Persepsi Amalan Pengurusan Pengetua	83
4.5.4 Hubungan antara Amalan Pengurusan Pengetua Dengan Iklim Sekolah	84
4.5.5 Pengaruh Amalan Pengurusan Pengetua Dengan Iklim Sekolah	84
4.5.6 Ringkasan Pengujian Hipotesis	85
4.6 Rumusan	85
BAB 5 : RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	86
5.1 Pengenalan	87
5.2 Rumusan	87
5.3 Perbincangan	88
5.3.1 Persepsi Terhadap Amalan Pengurusan Pengetua	88
5.3.2 Persepsi Terhadap Iklim Sekolah	89

5.3.3 Perbezaan Ciri Demografi terhadap Amalan Pengurusan Pengetua	89
5.3.4 Hubungan antara Amalan Pengurusan Pengetua Dengan Iklim Sekolah	90
5.3.5 Pengaruh Amalan Pengurusan Pengetua Dengan Iklim Sekolah	91
5.4 Cadangan	92
5.4.1 Cadangan Tindakan	92
5.4.2 Cadangan Penyelidikan Masa Depan	94
5.5 Penutup	95
RUJUKAN	96
LAMPIRAN	103
Lampiran A: Instrumen Kajian	104
Lampiran B: Surat Permohonan Menjalankan Kajian	108



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI RAJAH

Halaman

Rajah 2.1: Model kajian Leithwood (1997) berkaitan amalan pemimpin sesebuah organisasi	23
Rajah 2.2: Dimensi tingkah laku kepimpinan Ohio State Universiti	38
Rajah 2.3: Teori kepimpinan bersituasi Hersey dan Blanchard	40
Rajah 2.4: Model kepimpinan Fiedler	42



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 3.1 : Bilangan populasi mengikut jantina	52
Jadual 3.2 : Taburan item soal selidik amalan pengurusan pengetua	53
Jadual 3.3 : Taburan item soal selidik iklim sekolah	54
Jadual 3.4 : Nilai kebolehpercayaan instrumen berdasarkan kajian rintis	56
Jadual 3.5 : Tarikh mengedar dan memperolehi semula soal selidik	58
Jadual 3.6 : Skor min amalan pengurusan pengerua	61
Jadual 3.7 : Skor min dimensi iklim sekolah	61
Jadual 3.8 : Kaedah ujian hipotesis kajian	64
Jadual 4.1 : Taburan responden berdasarkan pengalaman mengajar	68
Jadual 4.2 : Taburan responden berdasarkan tempoh berkhidmat dibawah pengetua	68
Jadual 4.3 : Taburan responden berdasarkan item pencapaian matlamat	69
Jadual 4.4 : Taburan responden berdasarkan item penyeliaan staf	70
Jadual 4.5 : Taburan responden berdasarkan item perancangan program	71
Jadual 4.6 : Taburan responden berdasarkan item peningkatan kemahiran staf	71
Jadual 4.7 : Taburan responden berdasarkan item penglibatan staf dalam membuat keputusan	72
Jadual 4.8 : Taburan responden berdasarkan item hubungan dengan pelajar	73
Jadual 4.9 : Taburan responden guru terhadap iklim sekolah	73
Jadual 4.10: Analisis Ujian normaliti terhadap amalan pengurusan pengetua dan iklim sekolah	74
Jadual 4.11: Analisis perbezaan pengalaman mengajar terhadap amalan pengurusan pengetua	76
Jadual 4.12: Analisis perbezaan tempoh berkhidmat dibawah pengetua terhadap amalan pengurusan pengetua	77
Jadual 4.13: Analisis korelasi amalan pengurusan pengetua terhadap pembentukan iklim yang kondusif di sekolah	78
Jadual 4.14: Analisis item yang termasuk dalam pengujian regresi	80
Jadual 4.15: Analisis ujian regresi	81
Jadual 4.16: Keputusan ujian regresi	81
Jadual 4.17: Keputusan ujian coefficients	81



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI LAMPIRAN

Halaman

Lampiran A : Instrumen kajian

104

Lampiran B : Surat permohonan dan kebenaran menjalankan kajian

108



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH



BAB 1 **Pengenalan**

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BAB 1

PENGENALAN

1.1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan asas terpenting dalam pembangunan tamadun manusia dan pembangunan negara. Tiada satu pun negara dan tamadun akan terbangun di dunia ini, melainkan umat mereka terdidik dengan sempurna. Oleh kerana pentingnya pendidikan, maka ianya menjadi agenda utama dalam usaha untuk membangunkan sesebuah negara.

Tuntutan ibu bapa dan masyarakat terhadap sekolah semakin tinggi bagi mendapat pencapaian yang baik dalam bidang akademik. Keadaan ini timbul kerana beberapa faktor penting. Pertama, setiap ibu bapa inginkan anaknya berjaya dalam bidang pelajaran kerana peluang untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat tinggi terbuka luas sekiranya pelajar mendapat kecemerlangan dalam peperiksaan. Kedua, negara kita semakin membangun dalam bidang ekonominya, memerlukan tenaga pekerja yang mahir dan profesional dalam bidang masing-masing. Oleh itu pelajar yang cemerlang di dalam bidang akademik sangat diperlukan.

Semua ini bermula di sekolah dan tanggungjawab berat kepada pengetua sekolah sebagai pentadbir sekolah. Pentadbirannya menentukan kejayaan sesebuah sekolah ke arah kecemerlangan dan memerlukan pengetua yang cemerlang. Kenyataan ini disokong oleh Noor Jaafar (1998) yang mengatakan pengetua juga dikaitkan dengan kemajuan atau kemunduran sesebuah sekolah. Abdul Ghani (1994) pula mengatakan iklim sekolah yang berkesan kerana diterajui oleh pengurusan dan kepimpinan pengetua sekolah yang cekap dan mampu mewujudkan iklim yang kondusif.

Justeru adalah wajar untuk kita menilai tahap amalan pengurusan pengetua serta bagaimana ia mempengaruhi pembentukan iklim yang kondusif di sekolah. Berdasarkan kepentingan ini, penyelidik mengambil inisiatif untuk menjalankan penyelidikan bagi menilai hubungan dan pengaruh amalan pengurusan pengetua

dalam membentuk iklim yang kondusif di sekolah. Secara keseluruhan dalam bab ini penyelidik menerangkan perincian berkaitan latar belakang kajian yang dijalankan.

Perbincangan bab ini penting untuk memperihalkan asas serta perbincangan awal berkaitan kajian. Bab ini juga ditulis untuk membincangkan aspek berkaitan matlamat kajian tersebut. Sebagai mukadimah, penyelidik menjadikan bab ini pembuka bicara bagi menimbulkan persoalan yang akan dirungkai sepanjang kajian berlangsung.

1.2. Latar Belakang Kajian

Tiada sesiapa pun mampu menafikan bahawa iklim sekolah bukan salah satu aspek yang membawa kepada kecemerlangan sekolah (Razali Othman, 1990). Bahkan, sesebuah sekolah yang berjaya membentuk imej yang tinggi melalui kecemerlangan selalunya dikatakan mempunyai iklim yang kondusif. Namun banyak persoalan yang boleh dibincangkan berkaitan masalah ini. Adakah sekolah yang berjaya menjulang imej yang tinggi mempunyai iklim yang sempurna atau terdapat faktor lain yang mempengaruhinya. Sejauh mana pula iklim yang terbentuk di sekolah dipengaruhi oleh amalan pengurusan pengetua. Berikutan itu, penyelidik mencari beberapa dapatan dan hasil penulisan tokoh berkaitan masalah yang hendak dikaji.

Edmunds (1978) ada mengatakan bahawa kejayaan sekolah terletak di tangan pengetua atau guru besar. Ini bermakna Pengetua mesti mempunyai kebolehan menginterpretasikan perubahan dalam sekolah serta menggunakan cara kepimpinannya yang sesuai dan tepat agar berfungsi sebagai pemimpin yang efektif dalam memimpin kakitangan sekolah dan pelajar ke arah visi dan misi sekolah. Dalam erti kata lain, cara kepimpinan yang dilaksanakan oleh pengetua akan membentuk budaya yang juga merupakan komponen iklim sekolah yang kondusif.

Dalam usaha memajukan dan mempertingkatkan kecemerlangan pendidikan, peranan pemimpin peringkat sekolah menjadi semakin penting dalam mewujudkan iklim yang kondusif. Ini kerana pengetua bukan sahaja memainkan peranan sebagai pentadbir pendidikan tetapi juga merupakan pemimpin komuniti. Menurut Azmi Zakaria (1995) ini selaras dengan penstrukturan Kementerian Pelajaran memberikan pertimbangan utama kepada pembentukan iklim pembelajaran yang sesuai di sekolah. Pertimbangan ini diselaraskan dengan prinsip pengupayaan pengurusan

pendidikan daripada peringkat pusat, peringkat negeri, daerah dan sekolah dalam memberi kuasa kepada pengetua untuk melaksanakan perubahan.

Pendapat Geltner (1981) dalam Abdul Ghani (1994) mengariskan lima peranan pengetua dan guru besar dalam membentuk iklim sekolah yang kondusif bagi meningkatkan pencapaian sekolah. Antara peranannya adalah pengetua sebagai ahli falsafah pendidikan, pengetua sebagai role model, pengetua sebagai tempat mendapat sokongan, pengetua sebagai rakan perjawatan antara pelajar dan ibubapa dan pengetua sebagai agen utama pelaksanaan perubahan.

Pendapat ini menjadikan pengetua sebagai sumber dan penentu kepada kejayaan sekolah. Secara tidak langsung ia akan mewujudkan kejayaan antara pengetua dan guru. Ketidakmampuan sesetengah sekolah mencapai matlamat rasmi sebagai agen perubahan menjadi perkara yang membimbangkan. Maka usaha meningkatkan atau memperbaiki kepimpinan pengetua merupakan satu usaha yang berterusan ke arah menyesuaikan peranan kepimpinan dengan keadaan pendidikan yang sentiasa berubah (Al-Ramaiah, 1993).

Kepimpinan adalah satu fungsi pengurusan dari segi kedudukan, seorang pengetua adalah seorang pengurus dan juga pemimpin sekolah (Abdul Rahim, 1990). Dalam mengharungi perubahan pesat arus reformasi pendidikan, ianya memerlukan perubahan yang radikal dalam aspek pengurusan sekolah terutamanya dalam membentuk iklim sekolah yang bersesuaian. Beberapa pendekatan telah dikaji untuk mengenal pasti pemimpin yang berkesan dengan pemimpin yang kurang berkesan dalam membentuk iklim sekolah yang terbaik. Ini termasuklah menilai amalan pengurusan pengetua yang dapat mewujudkan iklim yang kondusif (Ainon Mohamad & Abdullah Hassan, 2001).

Oleh itu untuk menjadi pentadbir sekolah, mestilah terdiri dari individu yang mempunyai kepakaran dan pengetahuan melebihi komuniti lain dalam sekolah tersebut. Hal ini selaras dengan pendapat Azmi Zakaria (1990) bahawa segalanya tidak sempurna dan pengetua hendaklah melakukan pengurusan sekolah yang sempurna dan yang terbaik. Kesempurnaan pengurusan yang diamalkan oleh pengetua secara langsung akan menghasilkan iklim yang kondusif di sekolah. Kesempurnaan pengurusan ini juga ada kalanya dikaitkan dengan kepelbagaian sifat pengetua.

Tugas pengetua semakin bertambah kompleks yang bukan sahaja di peringkat sumber manusia di dalam sekolah malah lebih luas di luar organisasi sekolah dengan kuasa yang pelbagai di samping fungsi dan kewujudannya diperdebatkan sama ada dari sudut ekonomi, ideologi dan politik (Shukor, 1998) maka pengetua perlu memperlengkapkan diri dengan kepakaran dari segenap aspek. Sekolah yang kurang maju boleh bertukar menjadi sekolah yang berjaya sekiranya sekolah tersebut mempunyai pengetua yang mengamalkan pengurusan berkesan dalam membentuk iklim yang kondusif.

Menurut Nazurah Ngah, pengetua perlu meningkatkan kualiti pengurusan. Tugas pengetua sekolah boleh dibahagikan kepada dua iaitu dalam tugas mengajar dan juga tugas pentadbiran. Oleh kerana waktu pengajaran pengetua sedikit sahaja, maka tugas yang dianggap lebih penting ialah mengurus sekolah. Oleh itu pengetua mempunyai tugas yang pelbagai dan tanggungjawab yang berat. Menurutny lagi pengetua tidak boleh mentadbir sekolah secara amatir tetapi perlu didorong dan dibimbing untuk menjadi profesional yang mahir dan cekap. Ini selaras dengan pembentukan suasana yang kondusif di sekolah.

Oleh itu pengetua perlu mempelajari lebih mendalam tentang corak pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan sekolah. Institut Aminuddin Baki banyak menawarkan dan memperkenalkan program latihan untuk para pemimpin sekolah. Seseorang pengetua yang tidak memiliki personaliti ciri-ciri kepengetuaan iaitu yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan dan pengurusan sekolah, kursus dilakukan untuk membolehkan mereka menjadi pengetua yang berkesan (Shukor, 1998). Keberkesanan ini akan membentuk suasana tenang dan tenteram serta sesuai dengan keperluan pengajaran dan pembelajaran.

Disebabkan banyak dan tingginya harapan diletakkan di bahu seorang pengetua, maka pemimpin sekolah perlu ada alternatif untuk memajukan sekolah supaya sekolah pimpinan mereka menjadi sekolah yang berkesan dan efisien. Keberkesanan kepimpinan sesebuah sekolah dapat dilihat dalam beberapa aspek, antara ciri yang biasa adalah seperti peningkatan prestasi akademik, kurangnya masalah disiplin serta sekolah ditadbir dan diurus oleh pemimpin yang berkebolehan (Abdul Karim, 1993).

Pada masa kini sekolah tidak lagi dianggap oleh pelajar sebagai tempat untuk mencari ilmu dan memperolehi nilai-nilai murni, sebaliknya hanya peraturan dan

budaya yang mesti dipatuhi dari keluarga mereka. Oleh itu untuk mewujudkan situasi persekitaran dan iklim sekolah yang berkesan memerlukan kebijaksanaan pengetua. Pengetua sewajarnya mampu mengambil pendekatan yang lebih praktikal dan melaksanakan sesuatu keputusan (Mohamad Muda, 1998).

Kajian sekolah cemerlang dan berkesan sering dikaitkan dengan pengetua yang berkesan. Pengetua berkesan memerlukan kemahiran yang pelbagai untuk mengurus sekolah. Menurut Sergiovanni (1990) peranan pemimpin sekolah adalah pelbagai. Oleh itu para pengetua mesti pandai mengatur dan menyelesaikan tuntutan yang timbul samada dari dalam sekolah mahupun dari luar sekolah. Ini adalah kerana sebagai sesebuah organisasi formal, sekolah diwujudkan adalah untuk pelajar termasuklah membentuk persekitaran yang baik di sekolah. Oleh itu matlamat sekolah adalah untuk kepentingan pelajar (Ibrahim Mamat, 1998).

Bagi pengetua yang memenuhi matlamat tersebut hendaklah memperluaskan diri mereka bukan sahaja dari segi kebolehan personaliti tetapi apa yang lebih penting ialah peningkatan kapasiti minda. Dalam menghadapi cabaran dalam bidang kerjaya pengetua yang bercorak keilmuan yang luas dan kompleks memerlukan kekuatan untuk mengenal pasti matlamat dan data yang relevan (Noor Jaafar, 1998). Penjelasan keberkesanan pemimpin berkait dengan misi sekolah, pengurusan ko-kurikulum, penyeliaan yang bernilai yang disatukan untuk meningkatkan pencapaian pelajar terutamanya menyediakan suasana yang sesuai untuk proses pengajaran dan pembelajaran (Parker, 1992).

Menurut Ron Brandt (1987) perkaitan kepimpinan sekolah juga berkait rapat dengan guru. Guru mempunyai persepsi yang positif terhadap kualiti kerja mereka ke arah yang produktif. Guru membantu menjalankan sistem pentadbiran dan pengurusan sekolah dan melicinkan lagi perjalanan aktiviti sekolah. Keberkesanan kepimpinan dinilai dari keupayaan pengetua memahami keperluan guru kerana tanpa guru pengetua tidak mampu menangani masalah dan kurang keberkesanan sesebuah sekolah. Di sekolah pengetua mesti menyediakan suasana yang ceria dan sesuai kepada guru. Sekolah-sekolah yang mencapai tahap akademik yang tinggi, lazimnya mempunyai iklim yang kondusif.

Di Malaysia, segala dasar berkenaan pendidikan digubal pada peringkat persekutuan iaitu di Kementerian Pendidikan. Program dan dasar pendidikan dirumus dan dirancang untuk dilaksanakan di peringkat sekolah. Kejayaan dan kegagalan

sesuatu dasar pendidikan adalah bergantung kepada keupayaan pengetua atau guru besar sebagai pemimpin di sekolah melaksanakan segala yang dirancang. Secara langsung atau tidak langsung dialah yang bertanggungjawab menentukan kejayaan dasar tersebut (Ibrahim Mamat, 1998).

Hussein Mahmood (1993) menyatakan bahawa apa yang membezakan keberkesanan sekolah dengan sekolah yang lain adalah pengurusan pengetua dalam membentuk iklim sekolah. Kepimpinan pengetua atau guru besar yang dinamik dan bersungguh-sungguh telah dikenalpasti sebagai satu pembolehubah yang dikatakan membawa kejayaan kepada sesebuah sekolah. Ini bermakna kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada kejayaan pemimpinnya di dalam mengurus organisasi dengan baik dalam menghasilkan persekitaran yang kondusif.

Sergiovanni (1987) mengatakan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan sesebuah organisasi. Ini menunjukkan bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang besar dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Namun begitu, pengetua sering menghadapi halangan dalam menjalankan tugasnya. Antaranya, guru sukar menerima perubahan, tidak boleh menerima nasihat dan kritikan, kurang berusaha, tiada semangat kekeluargaan, bersikap negatif dan sebagainya (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1989).

Sementara Abdul Karim Mohd. Nor (1993) mengenalpasti guru-guru yang datang daripada sekolah yang berjaya mempunyai sikap yang positif dan pengharapan yang tinggi terhadap pelajar-pelajar. Mereka mengamati arahan, prosedur dan peraturan yang datang daripada pihak atasan sebagai perkara yang boleh meningkatkan kemajuan sekolah.

Dalam bidang pendidikan, motivasi mempunyai peranan yang sangat penting. Guru memerlukan motivasi untuk menggerakkan dirinya untuk mencapai kualiti kerja. Pada waktu yang sama guru juga menjadi 'motivator' kepada pelajar-pelajarnya untuk berjaya. Guru yang mempunyai motivasi ialah guru yang dinamik, cekap dan sentiasa berusaha untuk memajukan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Guru yang bermotivasi juga mempunyai tenaga untuk menjadi penggerak pula kepada pelajar-pelajarnya.

Profesionalisme seseorang guru berkait rapat dengan mutu pendidikan di beberapa segi, seperti sikap dan nilai guru dalam pengajaran akan mempengaruhi minat, sikap dan nilai pelajar. Begitu juga dengan pendekatan yang digunakan turut memberi pengaruh terhadap tingkah laku, tahap penerimaan dan kefahaman pelajar dalam pembelajaran (Sufean Hussin, 1993). Guru adalah contoh kepada para pelajar. Segala ciri dan tingkah laku guru banyak mempengaruhi dari segi pemikiran dan tindak tanduk pelajar (Omardin Ashaari, 1996). Apa yang penting adalah membentuk perhubungan yang sempurna antara guru dan pelajar.

Kemajuan sesebuah organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan tahap motivasi yang dimiliki oleh kakitangannya. Pekerja mendapat kepuasan apabila keperluannya dipenuhi dan majikan mendapat kepuasan apabila pekerjanya dapat mencapai tingkat produktiviti yang tinggi. Dr.Hussein (1993) menyatakan bahawa pengurusan melibatkan cara-cara seseorang pengurus itu bertindak dalam hubungan dengan kakitangannya. Secara tidak langsung ia akan memerlukan suasana yang kondusif.

Matlamat itu tidak dapat dicapai kecuali pihak pengurusan atau pentadbiran mengamalkan gaya kepimpinan yang boleh memberi kesan yang optimum ke arah pembentukan iklim organisasi (Stodgill, 1974). Perlu diingat bahawa kecemerlangan sekolah amat bergantung kepada iklim yang terhasil di sekolah. Tidak akan wujud keberkesanan dan kejayaan sesebuah sekolah jika iklim yang terhasil di sekolah tersebut bersifat negatif. Keseluruhan perbincangan ini berkait rapat dengan perhubungan yang terhasil dalam ruang lingkup pengurusan sekolah.

Mohd. Salleh (2000), menegaskan bahawa tiap-tiap pengetua yang berjaya memerlukan kerjasama sepenuhnya dari guru-guru di bawah jagaannya. Pentadbir sekolah dan guru-guru akan berjaya jika di antara mereka terdapat perhubungan yang berkesan. Fatimah Awang (1993), pula mendapati sekolah-sekolah yang dipimpin pengetua yang berorientasi perhubungan dan timbang rasa sering mewujudkan iklim yang kondusif. Ini menyebabkan guru-guru lebih bermotivasi dan berpuashati kerana wujud suasana perhubungan yang baik di sekolah.

Justeru perbincangan mengenai pengurusan sekolah sememangnya memberi impak yang sangat besar terhadap pembentukan iklim sekolah. Dalam erti kata lain iklim yang kondusif memerlukan corak pengurusan pengetua yang bersesuaian

dengan persekitaran, komunikasi, perhubungan, kemahiran dan aspek sosial sesebuah sekolah. Adalah wajar bagi penyelidik merungkai persoalan ini.

Berpanduan kepada persoalan yang telah dibincangkan, penyelidik cuba mencari penyelesaian saintifik bagi menerangkan hubungan dan pengaruh amalan pengurusan pengetua ke arah mewujudkan iklim sekolah yang kondusif di sekolah kajian. Sememangnya sukar untuk kita menentukan sesuatu iklim sekolah itu kondusif atau tidak. Penilaian mengenai iklim yang kondusif terlalu abstrak untuk dibincangkan. Justeru kajian ini akan cuba mencari petunjuk yang boleh menggambarkan amalan pengurusan pengetua yang dapat menghasilkan iklim sekolah yang kondusif.

Melalui kajian ini, penyelidik cuba untuk menilai amalan pengurusan pengetua di dua buah sekolah terpilih dalam daerah Tawau. Pemilihan lokasi kajian dibuat berdasarkan keperluan dan kesesuaian kajian oleh penyelidik. Terdapat 16 buah sekolah menengah dalam daerah tawau yang akan menjadi sampel kajian. Daripada 16 buah sekolah ini, penyelidik akan memilih dua buah sekolah yang mempunyai ciri-ciri yang menepati kehendak penyelidik. Justeru populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang mengajar di kedua-dua sekolah tersebut.

Kajian yang bersifat deskriptif ini juga akan menilai kesan sesuatu amalan pengurusan terhadap iklim sekolah. Untuk menilai amalan pengurusan pengetua, penyelidik akan menilai amalan pengurusan ini dari persepsi guru. Ini kerana guru merupakan kumpulan individu yang terlibat secara langsung di sekolah. Pihak guru merupakan golongan penilai yang paling dekat. Pemerhatian tersebut adalah melalui pengamatan dan tafsiran pancaindera guru.

Berdasarkan ciri-ciri kecemerlangan yang ditunjukkan, penyelidik membuat keputusan untuk memilih Sekolah Menengah Teknik Tawau dan Sekolah Menengah Kebangsaan Tawau sebagai subjek kajian. Kedua-dua sekolah ini dipilih berdasarkan ciri-ciri keistimewaan sebagai sekolah cluster dan sekolah impian. Berdasarkan keistimewaan ini, penyelidik cuba untuk mengukur iklim sekolah tersebut bersandarkan kepada amalan pengurusan pengetua yang membawa kepada kecemerlangan sekolah-sekolah tersebut.