

## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN DAN RUMUSAN**

Keputusan permasalahan mengenai kajian akan dibincangkan dalam bab ini. Selain itu beberapa rumusan dan cadangan yang membina akan diketengahkan berkaitan dengan peranan pengetua dalam mengatur dan melaksanakan program perkembangan staf di sekolah.

#### **· 5.1. Perbincangan.**

##### **5.1.1. Persepsi Guru Terhadap Peranan Pengetua Dalam Melaksanakan Program Perkembangan Staf Di Sekolah.**

Berdasarkan kajian-kajian lalu dapat dibuat kesimpulan bahawa pengetua adalah merupakan faktor utama dalam kejayaan sesebuah sekolah (Lipham,1981). Mathews (1976) berpendapat bahawa persepsi guru-guru terhadap nilai yang diletakkan oleh pengetua terhadap pencapaian pelajar-pelajar mempengaruhi usaha guru-guru untuk mempertingkatkan pencapaian pelajar-pelajar. Menurut Mathews lagi, pengetua sangat berkesan dalam memotivasi para guru untuk memberi tumpuan kepada pencapaian pelajar-pelajar apabila guru-guru mempunyai

sikap positif terhadap pengetua dan menaruh minat serta kepercayaan bahawa pengetua memberi nilai yang tinggi terhadap pencapaian.

Beberapa penulisan (Owen, 1990; Leithwood, 1990; Rodrigues et al., 1986; Bradley et al., 1991) telah menyenaraikan beberapa perkara yang boleh dilaksanakan oleh pengetua dalam perkembangan staf guru iaitu;

- membuat penilaian
- menetapkan objektif
- merancangkan program untuk mencapai matlamat
- mengesan program tersebut
- membuat penilaian
- memberi sokongan berterusan

Dapatan yang diperolehi daripada kajian ini menjelaskan kepada pentadbir bahawa para guru mempunyai pandangan yang jelas menyokong pihak pengetua mengkaji untuk mengadakan program perkembangan staf. Mereka berpandangan positif bahawa peranan pengetua dalam melaksanakan perkara-perkara seperti berikut;

- mengkaji keperluan mengadakan program
- Membuat perancangan program

- Melaksanakan program
- Membuat penilaian
- Memberi sokongan

Berdasarkan kajian yang telah dijalankan, majoriti guru memberi persepsi bahawa pihak pengetua adalah pemimpin yang lebih memahami mengenai jenis program yang sesuai yang harus diberikan oleh guru-gurunya. Persepsi ini menjelaskan para guru adalah orang bawahannya dan paling hampir dengan pihak pengetua. Oleh itu pengetua lebih arif dan maklum akan kelemahan dan keperluan yang dikehendaki oleh kakitangannya.

Kajian ini juga menjelaskan sebahagian besar guru menghendaki pengetua terlebih dahulu meneliti dan mengkaji sama ada program yang disertai memberi faedah atau memenuhi citarasa dan keperluan guru di peringkat sekolah. Keputusan kajian ini bersesuan dengan kajian yang dilakukan oleh Kells dan Jamison (Burrello dan Orbaugh, 1982) menjelaskan penelitian terlebih dahulu terhadap program yang ingin dilaksanakan merupakan ciri-ciri penting dalam proses pembangunan staf. Selain daripada itu para guru mahukan pengetua menyatakan matlamat yang ingin dicapai oleh pihak sekolah. Pernyataan ini amat penting dan dapat dibuktikan melalui kajian yang dilakukan oleh Van Tudler dan Veenam (1991) dimana guru merasa kecewa apabila tidak dimaklumkan terlebih dahulu tentang matlamat yang ingin dicapai.

Dalam merancang program perkembangan staf, Kajian ini menunjukkan bahawa majoriti guru mempunyai persepsi yang positif akan peranan pengetua yang merancang program berdasarkan kelayakan, minat, kemahiran dan pencapaian guru. Selain itu ramai guru mahu pengetua merancang program berdasarkan matlamat sekolah dan pendidikan.

Sebahagian guru mahu pengetua melibatkan para guru dalam membuat dan merancang program di sekolah bagi menghasilkan kesan yang lebih baik. Ini disokong oleh kajian Washington (1993) dan Holly (1982) yang membuktikan bahawa para guru berpendapat sekiranya pengetua ingin memula dan merancang program perkembangan staf guru diberi peranan dan tanggungjawab. Bagaimanapun kajian Veenman et al.(1994) sebaliknya membuktikan bahawa penglibatan para guru dalam perancangan program tidak menunjukkan sebarang perbezaan terhadap kesan latihan ke atas tingkah laku guru.

Dalam membuat perancangan program perkembangan staf, para guru juga mahu dilibatkan agar menghasilkan kesan yang baik. Kajian juga menunjukkan bahawa guru mahukan penglibatan secara langsung pengetua dalam merancang program ini. Ini selaras dengan dengan kajian –kajian (Purcell, 1987; Veenman et al., 1994) yang membuktikan kepimpinan yang padu diperengkat sekolah menentukan kejayaan program. Bagaimanapun kajian Washington (1993) tidak menyokong pendapat ini sebaliknya menunjukkan para guru berpersepsi bahawa memulakan dan merancangkan program perkembangan staf adalah

tanggungjawab guru bukan pengetua. Selain dari penglibatan pengetua dalam melaksanakan program, majoriti guru mahukan penglibatan Penolong Kanan, Ketua Jabatan dan Ketua Panatia. Ini selaras dengan saranan Fielding dan Schalock (dalam Ramaiah, 1992: hal, 267) yang mengetengahkan bahawa pengetua menggunakan bakat ‘ketua’ guru kerana pengetua sendiri tidak berupaya melaksanakan program itu.

Dapatan dalam kajian ini menjelaskan hampir 55% guru mahukan program yang dianjurkan oleh pihak sekolah di adakan pada hari-hari biasa persekolahan. Ini berbeza dengan kajian-kajian Duke (1993) dan Hall (1986) di mana para guru merasakan bahawa jika ianya di adakan pada waktu sekolah akan menjelaskan pengajaran mereka di kelas. Para guru tidak setuju dengan program ini diadakan pada hari cuti persekolahan kerana pada masa cuti mereka dapat bersama-sama dengan keluarga dan anak-anak mereka. Ini bersesuaian dengan dapatan kajian yang dilakukan di Washington (1993) di mana guru-guru mahukan program perkembangan staf di adakan pada waktu persekolahan kerana merasakan masa peribadi mereka perlu di hormati. Justeru itu dapatan kajian menunjukkan bahawa para guru sekolah menengah berkenaan menghargai waktu percutian mereka dan tidak sanggup mengorbankan masa cuti persekolahan bersama keluarga untuk menyertai program perkembangan staf.

Kajian ini memberi penjelasan bahawa para guru berpendapat selain dari kepimpinan pengetua, mereka yang membantu dalam pentadbiran seperti

Penolong Kanan, Ketua Jabatan dan Ketua Panatia seharusnya melibatkan diri dalam melaksanakan program perkembangan staf dan iaanya boleh dilaksanakan pada hari-hari persekolahan.

Dalam membuat penilaian mengenai program yang disertai oleh guru , majoriti iaitu hampir 90% mahukan pengetua mendapatkan pandangan Penolong Kanan, Ketua Jabatan atau Ketua Panatia sebelum menilai guru yang menyertai program. Namun demikian sebahagian besar guru bersetuju pengetua memberi kebenaran kepada Penolong Kanan, Ketua Jabatan atau Ketua Panatia melaksanakan penilaian tersebut.

Selanjutnya, majoriti para guru juga berpersepsi bahawa para pengetua perlu meminta pandangan guru-guru akan kesan program selain melihat prestasi guru dan mengkaji sama ada program yang disertai mencapai matlamat yang diingini.

Implikasi daripada kajian ini menunjukkan bahawa program perkembangan staf boleh dilakukan oleh pengetua dengan bantuan Penolong Kanan, Ketua Jabatan atau Ketua Panatia. Kajian ini bertepatan dan disokong dengan kajian yang telah dilakukan oleh Dangel et al.(1978) yang membuktikan penilaian merupakan aspek penting yang boleh dilakukan oleh pengetua dalam menjayakan program perkembangan staf yang dilalui oleh guru. Malah kajian Davis dan Nicklos (1986) menunjukkan kejayaan program perkembangan staf

apabila pengetua bijak menggunakan pemimpin-pemimpin guru bagi memastikan pencapaian prestasi sekolah lebih baik.

Seterusnya dalam memberi dorongan kepada para guru berhubung dengan perkembangan staf, majoriti guru berpersepsi pengetua memainkan peranan dalam memberi dorongan dan galakan menyertai program perkembangan staf yang diminati dan tidak terhad kepada yang dianjurkan oleh pihak sekolah sahaja. Sebahagian besar guru bersetuju pengetua mestilah menyebarkan sebarang maklumat berkaitan perkembangan staf kepada guru. Malah mereka juga bersetuju pengetua boleh menggalakkan atau membenarkan mereka menyertai program perkembangan staf yang sesuai dengan guru berkenaan.

Majoriti guru juga berpendapat penglibatan guru lama dan baru sama-sama memerlukan perkembangan staf. Bagaimanapun para guru mengharapkan pengetua perlu peka terhadap masalah para guru yang tidak dapat menyertai mana-mana program perkembangan staf.

Hasil kajian ini menggambarkan bahawa sokongan pengetua yang berterusan adalah penting pada persepsi guru. Malah kajian oleh McEvoy (1985) membuktikan sokongan pengetua walaupun secara tidak formal adalah penting dalam program perkembangan staf. Begitu juga kajian oleh Van Tudler dan Veeman (1991) dan Veenman (1994) yang menyatakan betapa pentingnya

sokongan berterusan pengetua bagi memastikan kejayaan program perkembangan staf.

**5.1.2. Hubungan Antara faktor – faktor Jantina, Umur, Kelulusan,Bilangan Tahun Mengajar dan Minat Mengajar Dengan Persepsi Guru Terhadap Peranan Pengetua Dalam Melaksanakan Program Perkembangan Staf Di Sekolah.**

Dapatan Kajian menunjukkan bahawa faktor – faktor seperti jantina,umur, kelulusan guru, bilangan tahun mengajar dan minat mengajar guru tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan persepsi mereka terhadap peranan pengetua dalam melaksanakan program perkembangan staf.

Di kalangan guru lelaki dan perempuan, tidak menunjukkan hubungan yang signifikan mengenai persepsi mereka terhadap pengetua dalam memainkan peranan tersebut. Malah di kalangan peringkat umur guru antara 31 – 40 tahun dan 41 tahun ke atas mempunyai persepsi yang sama terhadap peranan pengetua dalam perkembangan staf.

Selain itu faktor kelulusan guru tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dalam persepsi mereka terhadap peranan pengetua dalam perkembangan staf. Faktor mengajar guru iaitu di kalangan mereka yang pernah berkhidmat kurang dari 10 tahun, 10 –20 tahun dan melebihi 20 tahun juga tidak menunjukkan hubungan yang signifikan akan persepsi mereka terhadap peranan

pengetua berhubung dengan perkembangan staf. Selanjutnya minat mengajar guru sama ada telah bertambah, masih sama saja atau berkurangan juga menggambarkan tidak wujud hubungan yang signifikan dengan persepsi mereka terhadap peranan pengetua dalam perkembangan staf.

Oleh itu kajian ini telah membuktikan bahawa faktor – faktor seperti jantina, umur, kelulusan guru ,bilangan tahun mengajar dan minat mengajar guru tidak mempengaruhi persepsi mereka terhadap peranan pengetua dalam melaksanakan program perkembangan staf di sekolah kerana tidak wujud hubungan yang signifikan antara faktor-faktor tersebut dengan persepsi mereka.

## **5.2. Rumusan Dan Cadangan**

Berdasarkan kepada hasil kajian dan juga perbincangan di atas beberapa rumusan dan cadangan dapat di ketengahkan iaitu :

1. Pada dasarnya sebahagian guru berpendapat bahawa pengetua boleh memainkan peranan yang penting dalam melaksanakan program perkembangan staf kepada guru di sekolah. Terdapat beberapa perkara yang ada kaitan dengan program perkembangan staf seperti mengenalpasti keperluan, membuat perancangan, melaksanakan program,membuat penilaian dan memberi dorongan boleh dilaksanakan oleh pengetua dalam program perkembangan staf guru di sekolah. Oleh itu pengetua perlu mengkaji apakah dan bagaimanakah mereka

boleh memainkan peranan yang lebih berkesan dalam perkembangan staf kepada para gurunya. Hussein Haji Ahmad (1991) dalam kertas kerjanya mengenai "Perkembangan Staf Di Sekolah" percaya ianya dapat diimplementasikan dengan jayanya di bawah kepimpinan pengetua yang dinamik.

2. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor jantina guru, umur, kelulusan , bilangan tahun mengajar dan minat mengajar para guru dengan persepsi mereka mengenai peranan pengetua dalam melaksanakan program perkembangan staf di sekolah. Oleh itu, faktor-faktor tersebut tidak mempengaruhi persepsi guru jika pengetua ingin melaksanakan program perkembangan staf kepada guru-gurunya di sekolah. Jelas, tiada faktor – faktor halangan bagi pengetua melaksanakan program tersebut di sekolah.
3. Majoriti guru mahukan penglibatan secara langsung pengetua dalam program perkembangan staf.Oleh itu satu cadangan bahawa pengetua harus diberi latihan dan pendedahan bagaimana ianya boleh dilaksanakan dengan lebih berkesan.Pihak Kementerian Pendidikan dan Institut Aminuddin Baki (IAB) boleh memainkan peranan dalam memberi kepakaran dan kemahiran kepada pengetua bagaimana mereka boleh menguruskan program perkembangan staf yang berkesan di sekolah. Malah pihak Kementerian Pendidikan tidak akan rugi jika mengadakan program perkembangan staf di peringkat sekolah kerana tidak memerlukan kos yang tinggi tetapi apa yang perlu ialah kesediaan untuk memimpin dan sikap positif para pengetua ( Hussein,1991).

4. Beberapa model telah diutarakan dalam bab 2 boleh dijadikan garis panduan atau model dalam merangka dan merancang program pembangunan staf di peringkat sekolah. Bagaimanapun beberapa aspek lain boleh di masukkan dalam merangka model perkembangan staf yang sesuai berdasarkan persekitaran sekolah.
5. Peranan Penolong Kanan, Ketua Jabatan dan Ketua Panatia amat penting dan tidak boleh diketepikan begitu sahaja. Pengetua tidak mungkin dapat melaksanakan program perkembangan staf tanpa peranan dan sokongan mereka.
  - Majoriti guru mahukan penglibatan Penolong Kanan, Ketua Jabatan , dan Ketua Panatia dalam melaksanakan program ini. Oleh itu pengetua boleh menggunakan khidmat mereka. Kaedah ini telah pun diutarakan oleh Fielding dan Schalock (dalam Ramaiah, 1992:267) dalam mengenalpasti antara fungsi pengetua berkaitan dengan program perkembangan staf yang berkesan iaitu pengetua harus menggunakan bakat ‘ketua’ guru dengan sepenuhnya. Ini adalah kerana pengetua sendiri tidak berupaya melaksanakan program itu. Oleh itu bantuan ‘ketua’ atau ‘pemimpin guru’ perlu untuk merancang, melatih dan memberi bantuan teknikal serta mengawas perlaksanaan program perkembangan staf. Jadi pengetua perlu mengambil kesempatan menggunakan khidmat ketua-ketua guru dalam melaksanakan program perkembangan staf para guru di sekolah.
6. Dalam kajian ini guru juga mahukan mereka dilibatkan bersama dalam

melaksanakan program perkembangan staf di sekolah. Ini memandangkan para guru lebih mengetahui akan program yang sesuai dengan mereka. Sebelum merancang program pengetua perlulah berbincang dengan para guru mengenai program yang sesuai mengikut keperluan guru. Keadaan ini memperlihatkan para guru sedia berkerjasama untuk melibatkan diri dalam program ini. Malah Ong (1993) menyatakan antara kegagalan program perkembangan staf adalah di sebabkan kegagalan melibatkan para guru dalam mengenalpasti keperluan guru dan memilih program yang bersesuaian. Oleh itu adalah dimaklumkan pengetua haruslah melibatkan guru-guru mereka dalam merancang dan melaksanakan program perkembangan staf di sekolah.

7. Apa yang menarik daripada kajian ini sebahagian guru bersetuju bahawa waktu mengadakan program perkembangan staf diadakan pada hari persekolahan bukan pada waktu hujung minggu, cuti sekolah atau selepas waktu sekolah. Ini berkemungkinan bebanan kerja guru begitu banyak yang harus diselesaikan pada hujung minggu atau masa cuti hujung minggu merupakan peluang para guru bersama-sama dengan keluarga untuk melancung dan bersiar-siar dengan anak-anak mereka, setelah mereka berkerja keras pada hari-hari biasa. Pada masa cuti sekolah pula bagi guru-guru yang jauh dengan ibubapa, mereka ingin pulang melihat dan meluangkan masa bersama – sama dengan ibubapa dan keluarga mereka di kampung.

Sekolah sebagai institusi organisasi yang memberikan perkhidmatan sosial

perlu berusaha dan dinamik dalam meningkat mutu perkhidmatan, membuktikan kewujudan dan kredibilitinya. Oleh itu pembangunan organisasi khasnya melalui perkembangan staf adalah penting dalam meningkatkan mutu perkhidmatan. Program perkembangan staf amat jarang di adakan di sekolah khususnya di Malaysia. Sekiranya wujud program ini mungkin disebabkan oleh arahan daripada PPD atau Jabatan Pendidikan Negeri dan tidak di rancang secara bersepada (Abd. Rahim, 1986).

Kajian ini menggambarkan sekolah memainkan peranan utama dalam program perkembangan staf. Ini disebabkan sekolah khususnya pengetua dapat mengenalpasti keperluan guru serta menetapkan matlamat yang ingin dicapai. Peranan yang dimainkan oleh sekolah ini secara langsung menyentuh peranan yang dimainkan oleh pengetua. Dapatkan kajian menunjukkan bahawa para guru mempunyai persepsi yang positif terhadap peranan pengetua dalam melaksanakan program perkembangan staf kepada mereka.

### **5.3. Kesimpulan**

Tanggapan masyarakat bahawa persepsi guru terhadap profesionalisme keguruan adalah tidak berwibawa kerana merasakan tidak perlu berdidikasi tinggi atau tidak perlu meningkatkan pembangunan profesionalisme (Abd. Rahim, 1981) adalah tidak wajar sama sekali. Kajian menunjukkan bahawa para guru mengambil berat terhadap perkembangan profesionalisme mereka, malah guru-

guru baru yang telah lama berkhidmat merasakan perkembangan staf adalah amat penting kepada mereka.

Kajian juga menunjukkan para guru mempunyai anggapan positif terhadap peranan pengetua dalam menyediakan program perkembangan staf kepada para guru di sekolah. Ini adalah kerana pengetua dikatakan boleh mengukuhkan sekolah melalui mengembangkan potensi mereka yang berkhidmat di sekolah seterusnya meningkatkan mutu pendidikan.

Hasil kajian oleh Davis dan Nicklos (1986) dan Purcell(1987) menyokong akan penglibatan pengetua dalam program perkembangan staf. Kajian mereka mendapati terdapat hubungan yang positif antara penglibatan pengetua dengan pengembangan staf kerana ianya melahirkan komitmen dan rasa dihargai para guru, keupayaan guru untuk mengatasi masalah adalah lebih positif serta para guru mudah berubah ke arah yang diinginkan oleh pentadbir.

Pada umumnya para guru mempunyai sikap optimis dan positif terhadap peranan pengetua dalam perkembangan staf yang perlu dilaksanakan di sekolah-sekolah di Malaysia. Namun demikian beberapa perkara lain seperti perancangan program, perlaksanaan, peruntukan yang mencukupi untuk melaksanakan, bila masa yang sesuai, penglibatan guru-guru dan sebagainya perlulah dikaji terlebih dahulu sebelum program tersebut dilaksanakan.