

# **Kepimpinan Berasaskan Permuafakatan ke Arah Peningkatan Budaya Mengkaji di Kalangan Guru**

oleh

**Ahmad Zabidi bin Abdul Razak**

Fakulti Pendidikan

Universiti Malaya

[zabidi@um.edu.my](mailto:zabidi@um.edu.my)

## **ABSTRAK**

*Tujuan utama kajian ini ialah untuk menentukan sejauhmanakah pengetua melaksanakan permuafakatan dengan guru-guru dalam perancangan program perkembangan staf, menilai apakah asas-asas permuafakatan dan menentukan sejauhmanakah keberkesanan permuafakatan yang dilaksanakan tersebut di dua buah Sekolah Menengah Teknik di Perak. Data telah dikumpul dengan mentadbir kaedah tinjauan terhadap sejumlah 104 orang guru sebagai responden. Data telah dianalisis dengan menggunakan program SPSS versi 12.0 menggunakan statistik deskriptif, iaitu taburan frekuensi dan peratusan. Berdasarkan dapatan kajian ini akan dibincangkan bagaimana amalan permuafakatan yang dijalankan tersebut dapat membantu meningkatkan budaya mengkaji di kalangan guru.*

## **PENGENALAN**

Peranan pemimpin merupakan di antara faktor terpenting ke arah mewujudkan sesebuah organisasi yang berkesan sama ada organisasi yang berbentuk pendidikan, perniagaan dan lain-lain. Menurut Edmonds (1979) “ Principals can make a difference”. Ubben dan Hughes (1987) pula berpendapat, ‘ It is the leadership of the school that makes the difference between mediocrity and excellence’. Sementara Wan Liz Ozman Wan Omar (1996), menyatakan ‘ketua sesebuah organisasi memainkan peranan yang besar dalam mencorak suasana kerja, motivasi, kelicinan dan keberkesanan organisasi tersebut. Seseorang ketua jabatan yang tidak mempunyai wawasan yang jelas mengenai objektif dan arah tujuan jabatannya sudah tentu tidak akan dapat mengemudikan organisasi tersebut ke arah matlamat yang tepat. Tidak syak lagi bahawa maju atau mundurnya sesebuah organisasi itu bergantung kuat kepada kualiti dan gaya kepimpinan pemimpin-pemimpin yang memegang tanggungjawab tersebut.

## **KONSEP KEPIMPINAN**

Konsep kepimpinan merupakan suatu perkara yang subjektif dan luas ertinya. Terdapat pelbagai pengertian mengenainya. Antaranya Menurut Hisham AlTalib (1992: 4), kepimpinan adalah satu proses menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu arah yang telah ditentukan melalui dorongan yang tidak memaksa.

Mustafa Hj. Daud (1994: 74) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah satu proses untuk menyelaraskan arahan, mengatur dan mengelakkan penggunaan pendapat sendiri yang boleh merosakkan sesebuah organisasi. Dalam erti kata lain pemimpin bertanggungjawab untuk menjaga keperluan organisasi secara keseluruhannya.

Menurut Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991), kepemimpinan ialah penyusun interaksi seluruh anggota organisasi untuk mencapai matlamat bersama. Fungsi pemimpin ialah menyatu dan menyelaraskan semua pendapat, usaha dan tenaga untuk mencapai matlamat organisasi. Menurut beliau lagi terdapat tiga asas utama dalam sesuatu kepemimpinan iaitu :

- (a) Kumpulan manusia itu mestilah mengandungi sekurang-kurangnya dua orang atau lebih.
- (b) Kumpulan yang dibentuk mempunyai tujuan dan hasrat yang sama
- (c) Seorang ketua yang mendapat sokongan dari semua pihak dan dilantik demi untuk menjayakan tujuan kumpulannya.

Jika dilihat kepada beberapa konsep kepemimpinan seperti yang dinyatakan sebelum ini menunjukkan bahawa konsep kepemimpinan ini lebih memfokuskan kepada menggerakkan anggota organisasi dengan dorongan yang tidak memaksa. Selain itu kepemimpinan juga bertindak untuk mengajak anggota organisasi, menyelaraskan serta menyusun interaksi ahli-ahli organisasi. Aktiviti mendorong, mengajak dan menyelaraskan interaksi ini menunjukkan bahawa kepemimpinan lebih bersifat terbuka dan juga lebih menekankan kepada konsep persaudaraan serta perhubungan kemanusiaan di antara pemimpin dan anggota organisasi dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi tersebut.

Menurut Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991), “ketua hendaklah menunjukkan kemampuan bekerjasama dalam mengurus organisasinya menuju matlamat yang dicita-citakan. Hal ini tidak akan tercapai melainkan dengan wujudnya jalinan erat antara pemimpin dengan pihak yang dipimpin tanpa adanya garis pemisah antara satu sama lain. Malah pemimpin itu sendiri hendaklah menjadi contoh dalam segenap aspek kebajikan dan tindak tanduknya.

Apa yang diperjelaskan ini menunjukkan bahawa antara pemimpin dengan orang yang dipimpin terdapat hubungan dua hala serta sentiasa memberi galakan antara satu sama lain. Ini bererti pemimpin bukan sahaja memberi galakan kepada kakitangannya, malah sanggup menerima teguran, cadangan serta pandangan dari kakitangannya. Sikap memberi dan menerima seperti yang disebutkan merupakan satu unsur penting dalam institusi kepemimpinan.

Dengan penekanan kepada konsep persaudaraan di dalam sesebuah organisasi akan menjadikan seseorang pemimpin bukan untuk ditakuti sebaliknya ia lebih bersifat untuk menjadikan seseorang pemimpin itu sebagai teladan, mudah berbincang seterusnya dengan proses perbincangan ini akan mewujudkan rangkaian maklumbalas yang lebih sempurna di antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Jika seseorang pemimpin itu mengamalkan sikap-sikap positif ini di dalam pentadbirannya akan mendorong ke arah pencapaian matlamat organisasi dengan lebih sempurna.

Untuk mewujudkan suasana persaudaraan yang erat ini para pemimpin perlu mengamalkan satu bentuk kepimpinan yang mementingkan permuafakatan yang telus di dalam organisasi agar suasana kondusif wujud di dalam organisasi.

### **PERMUAFAKATAN DALAM BIDANG PENDIDIKAN**

Konsep permuafakatan di dalam bidang pendidikan amat penting kerana profesion perguruan sering disifatkan sebagai terlalu individualistik dan ciri pengasingan eksklusif berasaskan bilik darjah yang ketara (Calder, 2004). Aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang berlaku di bilik darjah seolah-olah dicorakkan oleh seseorang guru tanpa berlakunya suatu bentuk permuafakatan bagi mewujudkan kelainan yang bakal mencetuskan impak hasil pembelajaran lebih kukuh. Keadaan ini mengakibatkan guru berasa terbeban kerana menanggung tugas berfikir dan merancang aktiviti kurikulum secara bersendirian, walhal sepatutnya menjadi ringan jika berlaku permuafakatan yang menyeluruh.

Antara bentuk permuafakatan di sekolah ialah perancangan program perkembangan staf. Daripada pemerhatian, didapati bahawa amalan permuafakatan sedemikian masih kabur. Perancang program perkembangan staf masih bersifat ad-hoc, defisit, tiada dasar bertulis, serta kurang penglibatan guru (Zulwali Kifli Merawi, 1996). Guru juga tidak puas hati justeru tiada kebebasan menyuarakan bentuk perancangan program perkembangan staf yang mereka ingini hingga membawa konflik keutamaan antara guru dengan pentadbiran sekolah (Wan Mohd Rashid Wan Ahmad, 1999).

Permuafakatan guru di Sekolah Teknik merupakan isu yang sangat menarik untuk dikaji. Komposisi unik guru akademik dan guru teknikal mewujudkan perbezaan ketara dengan sekolah menengah harian, sekolah berasrama, atau sekolah menengah jenis lain, terutama dalam aspek perancangan program perkembangan staf. Kedua-dua kumpulan guru agak berbeza dari segi latar belakang pendidikan dan latihan, pergaulan, perspektif terhadap kurikulum, dan perkembangan kerjaya. Walaupun tidak terdapat masalah dari segi interaksi sosial dan harian biasa, aspek permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf, terutama yang berkaitan dengan aktiviti pengajaran dan pembelajaran adalah amat sesuai ditelitikan sama ada menyumbang terhadap pencapaian matlamat keseluruhan sekolah, atau sebaliknya.

Oleh itu kajian ini dijalankan bagi meninjau sejauh mana permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf dilaksanakan di sekolah menengah teknik, menilai asas permuafakatan dalam program perkembangan staf di sekolah menengah teknik dan menentukan keberkesanan permuafakatan sedia ada. Berdasarkan dapatan ini akan dibincangkan peranan yang boleh dimainkan oleh seseorang pemimpin untuk mewujudkan budaya mengkaji di kalangan guru supaya dapat meningkatkan lagi keberkesanan sekolah.

## **PELAKSANAAN PERMUAFAKATAN GURU**

### **Faktor Yang Menyokong Permuafakatan**

Permuafakatan memerlukan kepercayaan dan perkongsian (Zulwali, 1996: 512). Dengan itu suatu mekanisme untuk menginstitusikan permuafakatan di peringkat sekolah hendaklah dibuat. Terdapat pelbagai faktor yang menyokong pelaksanaan permuafakatan. Antaranya ialah fokus matlamat yang sama, dialog berterusan, membuat keputusan bersama-sama, tindakan terancang, serta refleksi dan maklum balas berkala (Zulwali, 1996: 180). Sementara itu Inger (1993) menyenaraikan 6 dimensi permuafakatan di sekolah yang berjaya, iaitu, (i) kepemimpinan yang meyakini kelebihan kerja berpasukan antara disiplin. Slogan kabur digantikan dengan pentakrifan permuafakatan yang jelas dan boleh laksana. (ii) keanggotaan pasukan diagihkan di kalangan guru dan pentadbir, serta bilangan setiap pasukan dibuat mengikut keperluan. (iii) kebebasan diberi kepada guru dalam hal-hal penting kurikulum dan pengajaran dari segi membuat keputusan, pemilihan bahan, tugas dan pentaksiran kemajuan pelajar. (iv) jadual waktu pengajaran disusun supaya ada kesempatan untuk proses permuafakatan. (v) latihan dan pertolongan juga mesti dirancang bagi mengurangkan kejutan meninggalkan kelaziman bekerja secara individu. Kemahiran dan persetujuan antara guru diberi penekanan dan (vi) sokongan material seperti bahan bacaan dan kelengkapan, serta intervensi.

Selain itu permuafakatan boleh dipercepat apabila wujud kesediaan berkongsi kemahiran asas dalam bidang yang terpisah. Guru akademik mendedahkan kemahiran asas mata pelajaran akademik kepada guru vokasional; guru vokasional mendedahkan kemahiran asas teknik atau vokasional kepada guru akademik. Beberapa tugas pelajar juga dirancang secara bersama supaya perkaitan antara dua dunia berbeza dapat didekatkan. Pertukaran idea tentang bahan dan kandungan pengajaran juga boleh dilakukan. Guru akademik boleh menggunakan contoh bidang kemahiran, dan begitu juga guru vokasional menggunakan contoh bidang akademik.

### **Kekangan Dalam Pelaksanaan Permuafakatan**

Inger (1993) menyatakan beberapa kekangan dalam pelaksanaan permuafakatan adalah norma bersendirian, iaitu guru hanya bertemu rakan dalam masa tertentu, serta dalam bilangan dan kekerapan yang tidak tetap. Banyak juga yang berpegang kepada prinsip autonomi dan hanya bersedia berkongsi idea apabila diminta. Sebilangan guru veteran enggan mempedulikan pemikiran baru dalam pedagogi daripada guru novis. Pemetakan mata pelajaran pula mengakibatkan guru lebih cenderung bergaul dengan rakan daripada bidang yang sama justeru terdapat persamaan dari segi perancangan tugas, persediaan bahan, ujian dan pengalaman semasa di universiti. Pengasingan ini berlarutan di luar sempadan sekolah, sama ada di peringkat daerah, negeri dan kebangsaan apabila aktiviti atau program yang dihadiri juga dilaksanakan mengikut mata pelajaran. Keadaan ini mempengaruhi cara berfikir tentang kurikulum, keperluan pelajar, pedagogi, dan tujuan pendidikan itu sendiri. Mereka juga terpisah dari segi fizikal. Tidak wujud kebergantungan antara satu dengan lain disebabkan tiada alasan dari segi keperluan tugas. Bilik darjah berorientasi akademik dengan kemudahan bengkel berorientasi teknikal terpisah jauh dan tiada tarikan khusus untuk guru berkumpul bersama-sama.

Situasi ini menyamai pandangan Yasmin (1998: 62) dan Lee Siew Bee (1998:45) yang mendapati bahawa dengan jumlah anggota organisasi yang besar di sekolah, kerumitan dari segi kerjasama tidak dapat dielakkan. Kewujudan konflik, cemburu, keliru, rasa tertekan, kurang keikhlasan dan kurang minat bekerjasama di kalangan guru menghadkan kemungkinan permuafakatan di sekolah.

### **Asas Permuafakatan**

Wan Mohd Rashid (1999: 230) mendapati bahawa asas permuafakatan perlu dinyatakan secara jelas dalam dokumen polisi sekolah. Jika tidak guru akan beranggapan bahawa permuafakatan bukan perkara yang serius. Selain itu, asas kefahaman, persefahaman dan kesediaan untuk bermuafakat membolehkan proses perancangan program perkembangan staf diperluas kepada hal-hal yang lebih menjuruskan kurikulum dan pencapaian matlamat keseluruhan sekolah. Ringkasnya, hala tuju permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf akan lebih jelas apabila anggota organisasi telah bersedia menerima persekitaran kerja yang mengalu-alukan perbezaan pendapat. Asas-asas lain yang perlu diberi perhatian dalam permuafakatan perancangan program perkembangan staf termasuklah perkongsian tanggungjawab (Welch, 1998:33), kepercayaan pentadbiran sekolah terhadap penglibatan guru dan kesediaan guru berkorban masa lapang (Fenwick, 2004:278), tolak ansur dalam perbezaan pendapat (Immant,2001: 305).

Ringkasnya, asas utama permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf meliputi penggunaan sumber dalaman, berdasarkan kajian dan amalan terbaik, andragogi, latihan, perubahan dan integrasi kurikulum, serta penilaian keperluan guru. Selain itu, permuafakatan berasaskan perancangan program bersifat jangka panjang, dengan struktur organisasi yang jelas, peluang penglibatan, kesukarelaan, berasaskan data pencapaian pelajar, perkongsian tanggungjawab. Permuafakatan juga diasaskan kepada perubahan amalan, pengurangan beban, pengorbanan masa, pernyataan dalam dokumen polisi sekolah, perkembangan intelektual, generaliti dan rasa kepunyaan terhadap program perkembangan staf yang dirancang.

### **Keberkesanan Permuafakatan Dalam Perancangan Program Perkembangan Staf**

Keberkesanan permuafakatan ialah perkara asas dalam pengurusan organisasi, menerusi permuafakatan, akan wujud perkongsian tanggungjawab untuk perancangan program perkembangan staf. Guru berkongsi wawasan yang sama tentang pengajaran dan pembelajaran dan secara tidak langsung mendorong guru menjadikan rakan sejawatan sebagai sumber maklum balas, sokongan dan idea alternatif (Clement, et al.,2001: 45). Permuafakatan juga menjanjikan prospek peningkatan pengetahuan guru (Clement et al., 2001: 44). Program perkembangan staf yang dirancang menerusi permuafakatan menjadi medan untuk meningkatkan pengetahuan tentang tugas, kemahiran, atau sikap, serta menjurus terhadap peningkatan pembelajaran pelajar menerusi kebolehan guru yang dikembangkan.

Selain itu, permuafakatan membolehkan program berkenaan dilihat sebagai suatu proses, bukan semata-mata projek atau peristiwa, serta melibatkan anjakan besar dalam perancangannya (Steiner, 2002). Guru sentiasa bersedia dengan aktiviti perubahan berterusan. Guru berasa selamat untuk bereksperimen dengan inovasi dan penambahbaikan. Masalah individu diangkat

sebagai masalah keseluruhan sekolah. Winitzky et al. (1995: 113) menamakannya sebagai pemilikan bersama masalah. Menerusi permuafakatan, guru memperoleh keberanian mengemukakan idea baru, dan sanggup menggalas cabaran mengambil risiko terhadap perubahan (Ben-Peretz, 2001: 48).

Permuafakatan juga meningkatkan kepuasan kerja guru. Clement, 2001: 44 mengatakan bahawa *“The feelings of control and satisfaction that originate from this participation contribute to teachers’ willingness to develop professionally.”* Motivasi kerja guru yang bermuafakat juga adalah lebih tinggi (Bakkenes et al., 1999: 194), menyediakan sokongan emosi dan galakan untuk perubahan menerusi perancangan program yang menepati keperluan profesional guru (Johnson, 2003: 346).

Di samping itu, permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf menyuburkan komunikasi profesional. (Clift, et al., 1990: 61). Menerusi permuafakatan, jurang komunikasi antara guru lama dengan guru baru bakal berkurangan dan ini akan membantu guru baru melihat gambaran atau perspektif lebih menyeluruh dalam menjana aktiviti pengajaran dan pembelajaran berkualiti untuk pelajar daripada guru berpengalaman (O’Shea, et al., 1999: 156). Permuafakatan juga adalah landasan terbaik untuk menghormati perbezaan pendapat dan mengurus konflik (Winitzky et al., 1995: 118; Hall, 2001: 334). Orientasi berlainan dianggap sebagai kekuatan, bukan halangan.

Permuafakatan dalam merancang program perkembangan staf tidak mengubah struktur dan governan sekolah, tetapi mengubah budaya sekolah ke arah permuafakatan (Winitzky et al., 1995: 114). Himpunan idea dan bahan menjimatkan masa perancangan individu guru, di samping kekuatan yang dimiliki oleh sebahagian guru dapat menampung kelemahan sebahagian guru yang lain. Kerenggangan dan kecurigaan dalam hubungan profesional disebabkan perbezaan usia juga dapat diatasi. Akhirnya permuafakatan mewujudkan suatu persekitaran sekolah yang menginstitusikan perkongsian nilai, tradisi dan sumber.

## **KAEDAH KAJIAN**

### **Sampel Kajian**

Pengkaji telah memilih dua buah Sekolah Menengah Teknik di Perak sebagai sampel.

### **Responden Kajian**

Responden kajian terdiri daripada sejumlah 104 orang guru yang dipilih yakni 35 orang daripada ‘Sekolah A’ dan 69 orang lagi daripada ‘Sekolah B’.

### **Instrumen Kajian**

Pengkaji menggunakan kaedah survey untuk mendapatkan sumber data. Instrumen kajian terdiri daripada soal selidik berstruktur dibahagikan kepada dua bahagian, iaitu Bahagian I, dan

Bahagian II. Bahagian I mengandungi enam item yang berkisar tentang profil responden kajian. Bahagian II mengandungi 60 item yang menyentuh amalan permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf.

### **Ujian Kesahan Dan Kebolehpercayaan**

Ujian pekali Alpha-Cronbach bagi mendapatkan indeks kebolehpercayaan mencatat nilai alpha antara .822 hingga .934. Berdasarkan kategori soalan kajian pula, pelaksanaan mencatat .843, asas mencatatkan .903 dan keberkesanan mencatat .931. Jelas sekali bahawa instrumen kajian memiliki kebolehpercayaan yang tinggi untuk ditadbirkan. Mengikut Mohd Majid Konting (1998), tiada satu ketetapan tentang pekali yang menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi, tetapi pada umumnya item yang mencatat indeks .60 ke atas dianggap mempunyai kebolehpercayaan untuk ditadbirkan.

### **Kaedah Analisis Data**

Semua item soal selidik dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 12.0 bagi mendapatkan data kekerapan dan peratusan menggambarkan amalan, asas permuafakatan dan keberkesanannya dalam proses perancangan program perkembangan staf berkenaan.

## **DAPATAN KAJIAN**

### **Pelaksanaan Permuafakatan Dalam Perancangan Program Perkembangan Staf**

Bahagian ini menjawab soalan kajian pertama, iaitu adakah guru-guru sekolah menengah teknik melaksanakan permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf di sekolah masing-masing. Taburan kekerapan dan peratusan berdasarkan 20 item berkaitan pelaksanaan digunakan bagi menjawab soalan kajian berkenaan. Berikut peratusan responden bersetuju dengan tahap pelaksanaan permuafakatan mengikut item soal selidik.

Sedia berkongsi pengalaman peribadi tentang pengajaran dan pembelajaran (76.9%), bersedia memainkan peranan lebih besar (74%), menerima baik proses permuafakatan (73%), menampakkan kesungguhan untuk berkongsi pendapat (71.2%), idea pasukan lebih diutamakan daripada idea individu (66.4%), menggabungkan kehendak pentadbiran dengan kecenderungan guru (66.3%), guru akademik dan teknikal sentiasa cuba mendekati bidang masing-masing (66.3%), cadangan guru berlainan bidang sentiasa dialu-alukan (63.5%), guru akademik dan guru teknikal bersikap terbuka dalam membincangkan kerjasama untuk mengukuhkan pengetahuan, kemahiran dan sikap keguruan (60.6%), berkongsi matlamat yang sama dalam perancangan program (60.6%), pentadbiran menggalakkan perbincangan guru untuk mencetus idea (59.6%), terdapat agihan tugas yang jelas dalam perancangan program (57.7%), keputusan tentang perancangan program dibuat dalam mesyuarat rasmi sekolah (57.7%), sering berbincang tentang program perkembangan staf yang diinginkan (54.8%), tiada guru yang kelihatan mengasingkan diri dalam perancangan program (52.4%), program dirancang setelah mengambil kira pandangan para guru (52%), pertukaran idea untuk saling menyokong strategi pengajaran pembelajaran antara guru akademik dengan teknikal (50.9%), peluang membuat keputusan bersama (46.1%),

susunan jadual waktu pengajaran memberi ruang kepada guru untuk berbincang (42.3%) dan menggunakan peluang masa lapang di sekolah untuk berbincang tentang program (41.4%).

Kesimpulannya daripada dapatan ini menunjukkan guru-guru di sekolah menengah teknik yang dikaji melaksanakan permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf jika ditinjau dari sudut penerimaan positif, kesediaan berperanan dan berkongsi pengalaman, dan kesungguhan berkongsi pendapat. Guru, juga mendekatkan bidang akademik dan teknikal, menggabungkan kehendak guru dan pentadbiran, serta mengutamakan idea pasukan. Permuafakatan sedemikian bagaimanapun dibatasi oleh faktor masa dan ketelusan untuk berbincang.

### **Asas Permuafakatan Guru Dalam Perancangan Program Perkembangan Staf**

Bahagian ini menjawab soalan kajian yang kedua, iaitu apakah asas permuafakatan yang digunakan dalam merancang program perkembangan staf di sekolah menengah teknik yang dikaji. Analisis dibuat berdasarkan jawapan responden terhadap 20 item kedua, iaitu item 21 hingga 40. Taburan bilangan dan peratusan digunakan bagi menggambarkan asas permuafakatan yang wujud di sekolah menengah teknik yang dikaji. Berikut peratusan responden yang bersetuju dengan asas-asas permuafakatan.

Mengambil kira gaya pembelajaran dewasa (73.1%), mengambilkira penggunaan kepakaran pelbagai mata pelajaran (70.2%), guru sedia bertolak ansur terhadap perbezaan pendapat (69.3%), guru tidak terlalu terikat dengan bidang pengkhususan masing-masing (69.2%), pentadbiran sekolah memberi kepercayaan kepada guru untuk terlibat sama (66.3%), semua guru (akademik/teknikal) cenderung kepada perancangan program berfokuskan kurikulum (65.4%), rasa kepunyaan program (65.3%), keinginan mewujudkan keserasian kurikulum akademik dan teknikal mendorong permuafakatan guru (64.4%), mewujudkan situasi saling menyokong antara mata pelajaran akademik/teknikal (62.5%), guru bersedia berkorban masa untuk merancang program (61.6%), mengambil contoh amalan/pendekatan sekolah lain yang telah terbukti berjaya (61.5%), guru mendapat latihan tentang cara bekerja dalam pasukan (58.7%), perbincangan tentang perancangan program biasanya berasaskan data pencapaian pelajar (58.7%), guru bersedia terlibat atas prinsip mengurangkan beban tugas yang dilakukan secara bersendirian (57.7%), guru bersedia mencadangkan perubahan amalan pedagogi (56.8%), perancangan program perkembangan staf memasukkan elemen penilaian berterusan (53.9%), peluang mencukupi diwujudkan supaya guru terlibat dalam perancangan program (49%), panduan memilih program yang sesuai dengan keperluan guru disediakan (48.1%), struktur pengurusan program perkembangan staf adalah jelas (48%), dan permuafakatan dalam perancangan program dinyatakan dengan jelas dalam dokumen polisi sekolah (45.1%).

Kesimpulannya, daripada dapatan ini menunjukkan asas permuafakatan yang digunakan dalam perancangan program perkembangan staf merangkumi penggunaan kepakaran, pembelajaran dewasa, fokus kurikulum, tolak ansur, kepercayaan pentadbiran, dan tidak terikat dengan bidang. Sepertimana dalam pelaksanaan, asas permuafakatan juga berhadapan dengan masalah ketelusan, di samping kekurangan dari segi penilaian berterusan terhadap perancangan program. Asas lain seperti latihan, keserasian kurikulum, dan perubahan pedagogi belum cukup kukuh. Di samping



itu rasa kepunyaan program, dan kesediaan berkorban masa turut berada di tahap yang sama. Namun asas berkaitan penglibatan dan peluang memilih program serta struktur dan polisi permuafakatan masih kurang diberi perhatian. Empat asas ini berkait rapat dengan peranan pentadbir sekolah.

### **Keberkesanan Permuafakatan Guru Dalam Perancangan Program Perkembangan Staf**

Bahagian ini menjawab soalan kajian yang ketiga, iaitu sejauh manakah keberkesanan permuafakatan dalam merancang program perkembangan staf di sekolah menengah teknik yang dikaji. Berdasarkan analisis, berikut peratusan responden yang bersetuju dengan keberkesanan permuafakatan iaitu permuafakatan membolehkan pemilihan idea terbaik untuk dilaksanakan (79.9%), meningkatkan kepercayaan terhadap hasil program (77.9%), meningkatkan interaksi guru berpengalaman dengan guru baru (77.9%), memberi ruang untuk berkomunikasi profesional berterusan di kalangan guru berlainan pengkhususan (77%), memberi pengetahuan dan kemahiran baru untuk guru (76.9%), menambah keyakinan untuk berkongsi strategi bagi menghadapi pelajar bermasalah pembelajaran (76%), komitmen guru untuk menjayakan program lebih terserlah apabila mereka turut terlibat dalam proses perancangannya (75.9%), memberi keyakinan kepada guru untuk mengemukakan idea-idea baru (73.1%), guru mendapat semangat baru untuk melakukan perubahan (73.1%), menggalakkan budaya demokratik di kalangan guru (71.2%), meningkatkan rasa kepuasan kerja guru (70.2%), keperluan profesional guru dipenuhi (70.2%), meningkatkan kepekaan guru terhadap kurikulum terkini (69.2%), membolehkan perancangan program bersifat jangka panjang, termasuk amalan yang dapat dipindahkan ke bilik darjah (67.3%), elemen arahan tidak lagi ketara (66.3%), menggalakkan guru akademik/teknikal meningkatkan perkongsian strategi pengajaran dan pembelajaran (65.4%), guru berpeluang mengemukakan idea pengkhususan masing-masing (63.5%), membolehkan program yang dirancang bertepatan dengan perubahan persekitaran pendidikan (63.4%), mengelakkan pergantungan terhadap program luar sekolah (62.5%), dan membolehkan jurang pengkhususan mata pelajaran antara guru akademik dan guru teknikal didekatkan (61.5%).

Kesimpulannya, keberkesanan permuafakatan dalam perancangan program perkembangan staf di dua buah sekolah menengah teknik yang dikaji berada pada tahap yang baik. Keadaan ini dapat dilihat dalam item profesionalisme guru seperti kepuasan kerja, keyakinan diri, interaksi dan pedagogi yang mencatat tahap tertinggi. Namun demikian, item integrasi antara bidang akademik dan teknikal belum cukup kukuh, di samping pergantungan terhadap program luar dan ketepatan perancangan program.

### **PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN**

Dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa amalan permuafakatan dilaksanakan dalam perancangan program perkembangan staf di dua sekolah menengah teknik yang dikaji. Taburan jawapan responden menunjukkan bahawa guru menerima pelaksanaan permuafakatan secara positif. Keinginan membuktikan bahawa label individualistik yang diberikan kepada profesion perguruan sebagai kurang tepat adalah begitu kuat. Guru bersedia memainkan peranan lebih besar dalam permuafakatan, menerima baik proses permuafakatan, sedia berkongsi pengalaman

dan pendapat profesional. Dengan penerimaan positif sebegini pemimpin sekolah boleh mengambil peluang untuk mewujudkan budaya mengkaji di kalangan guru. Keinginan ini bagaimanapun dibayangi oleh kekurangan peluang membuat keputusan bersama, serta kekangan masa dari segi susunan jadual waktu dan masa lapang di sekolah yang terhad. Kekurangan ini akan dapat diatasi sekiranya pemimpin sekolah menggalakkan budaya mengkaji kerana dengan kajian peluang untuk membuat keputusan secara bersama lebih luas. Apa yang penting ialah seseorang pemimpin perlu memastikan penyusunan jadual waktu pengajaran membolehkan kajian dijalankan oleh guru-guru.

Dari segi asas permuafakatan, item kepercayaan pentadbir, penggunaan kepakaran guru, andragogi, orientasi kurikulum, sikap tolak ansur dan terbuka menjadi kekuatan amalan permuafakatan di dua buah sekolah sampel. Dapatan ini menunjukkan bahawa sememangnya para guru mempunyai asas yang kukuh untuk menjalankan kajian. Di dapati mereka menyatakan prinsip andragogi antara asas utama. Seperti yang diketahui prinsip andragogi ini menunjukkan nilai intelek yang ada pada guru, dan ini sesuai untuk dikembangkan dalam penyelidikan-penyelidikan. Selain itu sikap tolak ansur dan terbuka memudahkan lagi penyelidikan hendak dijalankan. Oleh itu pemimpin perlu terus memberi dorongan supaya prinsip andragogi serta sifat keterbukaan dapat meningkatkan budaya mengkaji di kalangan guru.

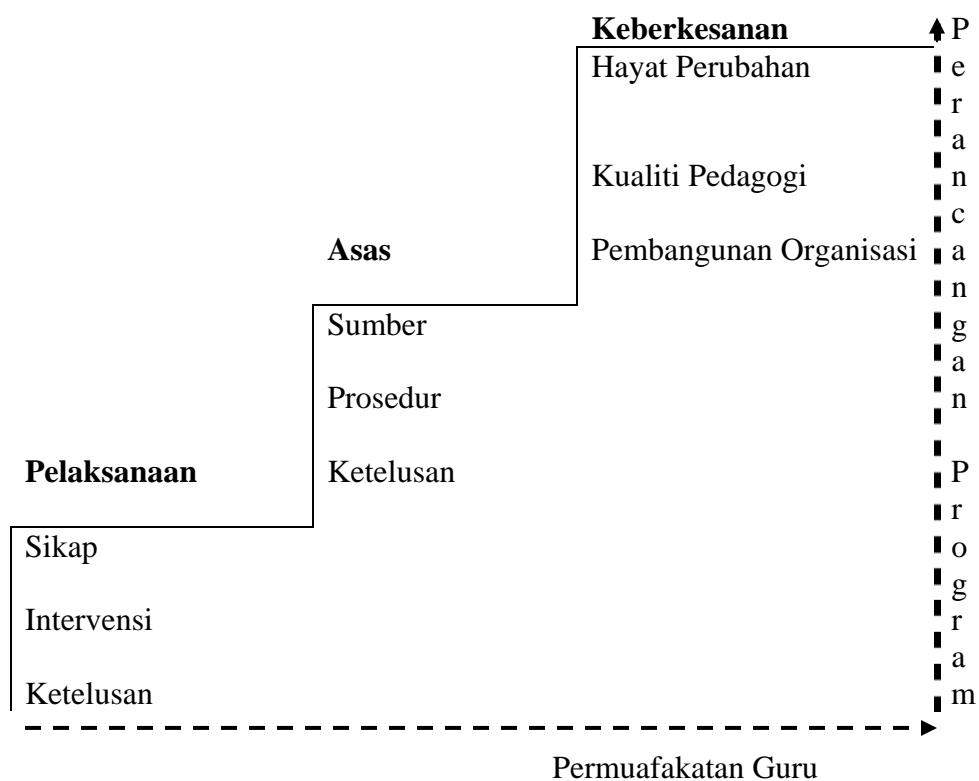
Namun demikian ketara sekali bahawa asas ketelusan pengurusan program tidak memuaskan hati guru. Terdapat lompong dari segi panduan pemilihan program, struktur pengurusan, penyataan dokumen polisi dan pengwujudan peluang penglibatan guru. Asas lain yang perlu mendapat perhatian ialah latihan permuafakatan, elemen penilaian berterusan, asas data pencapaian pelajar dan prinsip pengurangan beban tugas dalam perancangan dan hasilan program. Faktor-faktor ini sebenarnya amat berkaitan dengan gaya kepemimpinan sekolah dan persepsi terhadap kuasa. Pemimpin sekolah yang ingin menjadikan permuafakatan sebagai asas kepada budaya mengkaji perlu mengatasi kekurangan-kekurangan ini kerana faktor-faktor ini berkaitan dengan data dan maklumat. Sekiranya pemimpin sekolah tidak menyediakan panduan pemilihan program, struktur pengurusan, penyataan dokumen polisi, elemen penilaian berterusan, asas data pencapaian pelajar sudah tentu menyukarkan guru-guru menjalankan kajian. Hanya pemimpin yang mengamalkan permuafakatan telus dapat menyediakan data-data serta maklumat ini, dengan ini barulah akan membantu ke arah penyelidikan.

Kajian ini juga mendapati bahawa permuafakatan meningkatkan kepuasan kerja guru. Bakkenes (1999:194) mendapati bahawa permuafakatan mengelakkan kejatuhan radikal dalam motivasi tugas, terutama bagi guru lama. Seterusnya guru lama berinteraksi dengan guru baru. Guru lama telah membentuk skema kognitif yang berupaya melihat masalah dalam bentuk pakej, berbanding dengan guru baru yang terpaksa bersusah payah membuat keputusan, sukar meramalkan tindak balas pelajar, dan melihat penyelesaian jangka pendek walaupun mereka memiliki penguasaan kandungan dan pedagogi yang baik (O'shea, et al.,1999: 155). Oleh itu untuk merapatkan jurang antara guru baru dan guru lama dan pada masa yang sama dapat berkongsi kepakaran yang berbeza, para pemimpin sekolah perlu berusaha untuk mewujudkan kumpulan pengkaji di kalangan guru baru dan lama. Ketelusan permuafakatan yang diamalkan oleh pemimpin dapat mewujudkan suasana ini.

Sebahagian kecil guru bagaimanapun masih sangsi tentang keberkesanan permuafakatan daripada pergantungan program luar, pengurangan elemen arahan, mendepani perubahan persekitaran, dan kerjasama guru akademik dengan guru teknikal. Satu cara berkesan untuk mengatasi kesangsian ini ialah menggalakkan guru-guru sendiri melakukan kajian bagi mencari punca kekurangan-kekurangan ini. Dengan dapatan hasil usaha sendiri sudah tentu guru-guru akan lebih berusaha memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut. Semua ini lebih mudah dijalankan sekiranya guru-guru mendapati pemimpin benar-benar telus untuk bersama-sama memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut.

### **MODEL PERANAN KEPIMPINAN PERMUAFAKATAN KE ARAH MEWUJUDKAN BUDAYA MENKAKAJI**

Sebagai lanjutan perbincangan dan implikasi kajian, pengkaji ingin mengemukakan model peranan kepimpinan permuafakatan sebagai panduan kepada pemimpin untuk menggalakkan budaya mengkaji di kalangan guru:



Rajah 1: Model peranan kepimpinan Permuafakatan

Pelaksanaan permuafakatan guru terdiri daripada tiga elemen utama, iaitu sikap, intervensi dan ketelusan. Elemen sikap merangkumi penerimaan positif, kesediaan memainkan peranan lebih besar, kesediaan berkongsi pengalaman, kesediaan menggunakan masa lapang, kesungguhan berkongsi pendapat, berkongsi matlamat, mengalu-alukan cadangan bidang berlainan, mengutamakan idea pasukan, tidak mengasingkan diri, dan bersikap terbuka. Dengan sikap

positif sebegini tidak mustahil budaya mengkaji akan dapat diwujudkan di sekolah. Oleh itu pemimpin perlu berusaha bagi memastikan sikap-sikap ini dimiliki oleh para guru.

Elemen intervensi merangkumi galakan pentadbiran, penggabungan kehendak guru dan pentadbiran, formaliti keputusan, usaha mendekatkan bidang yang berbeza, dan susunan jadual waktu. Semua ciri-ciri ini akan memudahkan usaha menggalakkan kajian dijalankan. Oleh itu para pemimpin perlu mengamalkannya agar budaya mengkaji menjadi satu kebiasaan di kalangan guru-guru.

Elemen ketelusan ialah sering berbincang, pertimbangan terhadap pandangan guru, kejelasan agihan tugas, membuat keputusan bersama, dan berlakunya pertukaran idea berlainan bidang. Semua elemen ini sesuai untuk mewujudkan suasana penyelidikan di sekolah. Pemimpin perlu memastikan elemen-elemen ini diamalkan oleh beliau agar elemen-elemen ini akan mendorong guru-guru melakukan penyelidikan.

Asas permuafakatan terdiri daripada elemen sumber, prosedur dan ketelusan. Elemen sumber merangkumi kepakaran, kurikulum, amalan terbaik, latihan, data pencapaian, pedagogi, dan masa. Elemen prosedur ialah pembelajaran dewasa, saling menyokong, penilaian berterusan, pengurangan beban, dan peluang penglibatan. Elemen ketelusan termasuk kepercayaan pentadbiran, tolak ansur, tiada keterikatan bidang, keserasian kurikulum, rasa kepunyaan program, panduan memilih program, struktur pengurusan, dan penyataan dokumen polisi. Semua asas ini menyokong kepada budaya mengkaji. Cuma yang penting ialah pemimpin berasaskan permuafakatan perlu bersama-sama dengan seluruh ahli organisasi cuba memaksimumkan kewujudan elemen-elemen asas ini agar budaya mengkaji menjadi salah satu budaya penting dan utama di sekolah.

Keberkesanan permuafakatan terdiri daripada hayat perubahan, kualiti pedagogi dan pembangunan organisasi. Elemen hayat perubahan ialah perancangan jangka panjang, komitmen menjayakan program, budaya demokratik, kepercayaan terhadap program, pemilihan idea terbaik, keyakinan terhadap idea baru, komunikasi profesional, dan menepati perubahan persekitaran. Elemen kualiti pedagogi ialah kepekaan kurikulum, interaksi guru lama – baru, strategi menghadapi pelajar bermasalah, perkongsian idea pengkhususan, jurang pengkhususan mengecil, dan perkongsian strategi. Akhirnya elemen pembangunan organisasi merangkumi semangat baru perubahan, kepuasan kerja, keperluan profesional dipenuhi, pengetahuan dan kemahiran baru, pengurangan arahan, budaya demokratik, dan kurang pergantungan program luar. Semua elemen dalam keberkesanan dapat dipertingkatkan melalui kajian-kajian di kalangan guru. Bahkan kepuasan bekerja akan berada pada tahap yang tinggi sekiranya dapatan-dapatan kajian penambahbaikan yang dijalankan oleh guru-guru sendiri digunakan dan tidak perlu mengharap pihak luar datang memperbaiki kelemahan mereka.

## **PENUTUP**

Pengkaji berharap bahawa model yang dikemukakan ini bakal memberi gambaran yang jelas tentang amalan permuafakatan yang diamalkan oleh pemimpin kearah mewujudkan budaya mengkaji di kalangan guru-guru. Perhatian terhadap setiap elemen dalam model di atas membolehkan amalan permuafakatan dilihat dalam perspektif yang lebih lengkap dan mudah.

Pengenalpastian elemen yang masih boleh dipertingkatkan adalah mustahak untuk menjamin bahawa pelaksanaan, asas, dan keberkesanan permuafakatan yang diharapkan akan berada dalam suatu kesinambungan ke arah perancangan yang berjaya.

Seperti kata Joyce (2004: 81), “*teachers are wonderful learners*”. Mereka mempunyai kesanggupan yang tinggi untuk melaksanakan perubahan termasuklah melakukan kajian demi kebaikan pelajar. Asalkan terdapat galakan dan kena caranya, budaya permuafakatan dapat diinstitusikan walaupun mungkin mengambil masa. Guru mesti digalakkan membina pengetahuan dan kemahiran profesional menerusi himpunan pengalaman di sekolah, kajian-kajian oleh mereka sendiri selain mengalu-alukan dapatan penyelidikan dan amalan terbaik yang datang daripada pelbagai sumber luaran.

Jika kita meneliti aliran falsafah Barat, permuafakatan lebih cenderung kepada aliran progresif, atau dikenali juga sebagai eksperimental, manakala individualistik lebih cenderung kepada aliran eksistential. Dari perspektif Islam pula, permuafakatan adalah suatu tuntutan. Konsep *taawun alal birri wattaqwa, wala taawanu alal ithmi wal udwan* sepatutnya menjadi motivasi untuk guru melaksanakan permuafakatan, justeru asasnya yang sangat kukuh, iaitu kebaktian dan taqwa, dan serentak itu, menolak permuafakatan dalam perkara dosa dan permusuhan. Profesion guru memberi peluang untuk bertolong-tolongan demi kebaktian dan taqwa, demi mencapai keredaan Ilahi.

Pengkaji menyarankan agar modul permuafakatan dirangka berteraskan sintesis aliran falsafah pendidikan dengan konsep *taawun* sebagai terasnya, diperhalusi serta disemarakkan di kalangan guru, bukan sekadar pernyataan retorik yang bersifat abstrak. Modul direka bentuk sebegitu rupa bagi memotivasikan guru memperbaharui pengetahuan, kemahiran dan sikap baru. Program-program yang dirancang itu perlu selari dengan polisi permuafakatan sekolah dan pelan pembangunan sekolah.

Sebaik-baiknya aspek ketelusan yang bakal meningkatkan amalan permuafakatan diberi penekanan dengan pembentukan struktur tugas yang dapat diterima oleh keseluruhan guru. Pengamalan budaya permuafakatan membolehkan guru-guru berpeluang untuk berkongsi pengalaman melalui kajian dan belajar bersama-sama untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pengajaran.

## RUJUKAN

- Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991). *Pengurusan Dalam Islam*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Bakkenes, Inge *et al.* (1999). Teacher Isolation and Communication Network Analysis in Primary Schools. Dalam *Educational Administration Quarterly*, Vol. 35, No. 2 (April 1999), pp. 166 – 202
- Ben-Peretz, Miriam (2001). The Impossible Role of Teacher Educators in a Changing World. Dalam *Journal of Teacher Education*, Vol. 52, No. 1, pp. 48 - 56, Jan.-Feb 2001
- Calder, Isobel & Grieve, Ann (2004). Working with other adults: what teachers need to know. Dalam *Educational Studies*, Vol. 30, No. 2, June 2004, pp. 113 - 125

- Clement, Mieke & Vandenberghe, Roland (2001). How School Leaders Can Promote Teachers' Professional Development: an account from the Field. Dalam *School Leadership & Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 43 – 57, 2001
- Clift, Reene et al. (1990). Restructuring Teacher Education Through Collaborative Action Research. Dalam *Journal of Teacher Education*, Vol. 41, No. 2, pp. 52 - 62, March – April 1990
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools Improvement. An overview. *Educational Leadership*, Vol. 37.
- Fenwick, Tara J. (2004). Teacher Learning and Professional Growth Plans: Implementation of a Provincial Policy. Dalam *Journal of Curriculum and Supervision*, Spring 2004, Vol. 19, no. 3, pp. 259 – 282. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hall, Valarie (2001). Management Teams in Education: An unequal music. Dalam *School Leadership & Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 327 – 341, 2001
- Hisham AlTalib (1992). *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*. Nurin Enterprise.
- Imants, Jeroen et al. (2001). The Tension Between Organisational Sub-structures in Secondary Schools and Educational Reform. Dalam *School Leadership & Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 289 – 308, 2001
- Inger, Morton (1993). *Teacher Collaboration in Secondary Schools*. California: National Center for Research in Vocational Education, UC Berkeley. Diperoleh daripada <http://www.ncrve.berkeley.edu/CenterFocus/gse.html> (diakses: 23.12.2004)
- Johnson, Bruce (2003). Teacher Collaboration: good for some, not so good for others. Dalam *Educational Studies*, Vol. 29, No. 4, December 2003, pp. 337 – 350. Oxfordshire, UK: Carfax Publishing
- Joyce, Bruce (2004). How Are Professional Learning Communities Created? History Has a Few Messages. Dalam *Phi Delta Kappan*, September 2004, pp. 76 – 82. Bloomington, USA: Phi Delta Kappan
- Lee Siew Bee (1998). *Keberkesanan Program Perkembangan Staf di Sebuah Sekolah Menengah*. Laporan Penyelidikan Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya. Tidak diterbitkan.
- Mahmud Yunus (1992). *Tafsir Quran Karim*. Klang Book Centre.
- Mohd Majid Konting (1998). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: DBP
- Mustafa Hj. Daud (1994). *Pengurusan Islam*. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors.
- O'Shea, Dorothy, et al. (1999). Collaboration Across special education and general education: Preservice Teachers' View. Dalam *Journal of Teacher Education*, March-April 1999, Vol. 50, No. 2, pp. 147 –
- Steiner, Lucy (2002). What the Research Says about Professional Development that Works. *Professional Development: Learning From The Best*. USA: NCREL. Diperoleh daripada <http://www.ncrel.org/pd/toolkit/appendix.pdf> (diakses: 18.9.2004)
- Ubben, G.C. and Hughes, L.W. (1987). *The principal: Creative for effective schools*. New York, Allyn & Bacon.
- Wan Liz Ozman Wan Omar (1996). *Pengurusan Islam Abad ke 21, Revolusi pengurusan untuk keunggulan sector awam dan korporat*. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors.

- Wan Mohd Rashid Wan Ahmad (1999). *Staff Development Programme at technical institutions under the Ministry of Education in the East Coast of Peninsula Malaysia*. Disertasi Ph.D, University of Birmingham
- Welch, Marshall (1998). Collaboration: Staying on the Bandwagon. Dalam *Journal of Teacher Education*, Vol. 49, no.1, pp. 26 – 37, Jan – Feb 1998
- Winitzky, Nancy *et al.* (1995). Interdisciplinary Collaboration: Variations on a Theme. Dalam *Journal of Teacher Education*, Vol. 46, no.2, pp. 109 - 119 – 37, March-April 1995
- Yasmin Kamarudin (1998). *Kajian Persepsi Para Guru dan Pengetua terhadap Semangat Kerja Berpasukan yang Efektif di kalangan Guru di Kuala Lumpur*. Projek Penyelidikan Sarjana Pengurusan, Universiti Malaya. Tidak diterbitkan
- Zulwali Kifli Merawi (1996). *An Examination of Staff Development Provision and Practice in Secondary Schools in Sarawak*. Disertasi Ph.D, University of Manchester