

Pincang Laku Kepimpinan Pengetua Menurut Perspektif Guru: Satu Kajian Kes

ABDUL GHANI ABDULLAH
ABD. RAHMAN HJ. ABD AZIZ
TANG KEOW NGANG

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk membekalkan pengetahuan secara konstruktif dan komprehensif tentang pincang laku kepimpinan pengetua dan kesan destruktif pincang laku tersebut kepada guru dari segi emosi dan fizikal dalam jangka masa pendek dan panjang menurut pandangan dan pengalaman guru. Sehubungan itu pendekatan interaksi simbolik digunakan bagi mengkaji 10 orang guru yang dipercayai menjadi mangsa pincang laku kepimpinan pengetua di salah sebuah sekolah yang telah dikenal pasti. Dapatan kajian telah merumuskan huraian guru tentang tindakan yang dipersepsi sebagai pincang laku kepimpinan pengetua seterusnya kesan pincang laku terhadap prestasi mereka di dalam bilik darjah. Implikasi kajian kepada bakal pentadbir dan implikasi terhadap kajian lanjutan turut dibincangkan.

ABSTRACT

The aim of this study is to provide knowledge constructively and comprehensively of teacher perspectives of principals' leadership misbehavior (mistreatment) and its destructive effects emotionally and physically on teachers. Symbolic interaction approach was used to study 10 teachers who believed they were subjected to short and long term mistreatment from their school principal. The results briefly discuss the perception of principals' leadership misbehavior from the perspective of teachers and its effects on teachers' performance in classroom. Implication of the study for future administrators and further research is discussed.

PENGENALAN

Kajian-kajian empirikal dalam bidang pengurusan pendidikan telah membekalkan bukti teoritikal tentang kecemerlangan kepimpinan pengetua dalam mencitra dan memperkasakan warga sekolah secara berkesan. Hal ini terbukti apabila kajian-kajian bertemakan keberkesanan sekolah sentiasa mendapati kepimpinan pengetua sebagai salah satu faktor yang penting dalam menentukan kecemerlangan

sebuah sekolah. Tegasnya, kemahiran dan keterampilan kepimpinan pengetua telah diterima sebagai faktor kritikal dalam menambah baik keberkesanan sekolah (Blasé & Blasé 2001), pencapaian pelajar (Fullan 2001), budaya kolaboratif (Sergiovanni 2001), dan sebagainya. Sebaliknya, kajian sistematik secara empirikal kurang dijalankan untuk mengenal pasti kesan pincang laku kepimpinan pengetua terhadap guru. Sehingga kini, hanya dua bidang pengurusan pendidikan sahaja yang telah berusaha untuk menghurai kesan pincang laku kepimpinan pengetua terhadap guru. Sebagai contoh, kajian gaya kepimpinan sering dikaitkan dengan stres dan 'burnout' guru (Adams 1988; Diehl 1993), manakala kajian mikropolitik pula cuba menghurai akibat ketidakadilan berlaku dalam organisasi dari segi pengiktirafan, penguatkuasaan peraturan, dan agihan ganjaran (Blasé 1991). Sungguhpun kedua-dua bidang ini telah meletakkan asas yang kukuh akan kewujudan masalah pincang laku kepimpinan pengetua terhadap guru, namun pendekatan ini nampaknya tidak dapat menjelaskan kesannya secara tepat dan komprehensif. Justeru, artikel ini ditulis berdasarkan penyelidikan kualitatif untuk membekalkan pengetahuan secara konstruktif tentang pincang laku kepimpinan pengetua dan kesan destruktif tersebut kepada guru menurut pandangan dan pengalaman guru. Perlakuan kepimpinan pengetua yang didefinisikan sebagai pincang laku juga turut dihurai secara terperinci dengan menyedari bahawa setiap orang mempunyai perspektif yang berbeza akan fenomena ini.

SOROTAN KONSEPTUAL DAN TEORITIKAL PINCANG LAKU ATAU SALAH LAKU TEMPAT KERJA

Dewasa ini kajian secara sistematik tentang masalah pincang laku atau salah laku bukan fizikal majikan di tempat kerja telah meningkat di negara-negara Barat seperti Sweden, Norway, German, Australia dan United Kingdom (Bjorkrist, Osterman & Hjelt-Bach 1994; Namie & Namie 2000). Pelbagai tema telah digunakan bagi menghurai fenomena pincang laku majikan di tempat kerja. Misalnya 'incivility' (Anderson & Pearson 1999), 'mobbing' (Leyman 1990), 'bullying' (Namie & Namie 2000), 'harassment' (Ashforth 1994), 'interactional in justice' (Harlos & Pinder 2000), 'mistreatment' (Senge 2000), dan 'abuse' (Bassman 1992).

Tinjauan sorotan kajian secara komprehensif tentang pincang laku majikan di tempat kerja mendapati Keashly (1998) telah membentuk satu konsep pincang laku emosional. Pincang laku emosional memfokus perlakuan daripada aspek '*hostile verbal and non verbal behaviors... directed at gaining compliance from others*' (Keashly 1998). Manakala Baron dan Newman (1996) pula telah membentuk model tiga faktor tentang keagresifan pincang laku majikan di tempat kerja iaitu perasaan permusuhan, dasar menghalang dan agresif terang-terangan. Sementara Ryan dan Oestreich (1991) pula telah menghasilkan satu model kategori perlakuan '*abrasive*' seperti '*glaring eye contact*', kasar, penghinaan atau tidak

mempedulikan, berasa terhina, celaan, mencemarkan nama baik dan tidak menghargai, mengawal yang lain secara agresif, membuat ancaman terhadap kerja, memekik dan menjerit, kemarahan, naik radang, dan mengancam mudarat fizikal.

Manakala Ashforth (1994) pula menjelaskan bahawa reaksi daripada pincang laku oleh pemimpin boleh berlaku dalam bentuk seperti terlalu terkongkong dengan pemantauan, bimbingan, menjana kolaboratif, kurang mempercayai subordinat, lemah dalam membuat keputusan, dan gagal berkomunikasi secara efektif serta kurang memberi peluang untuk berbincang. Selain itu, ia juga boleh mewujudkan jurang pemisah antara subordinat dengan pemimpin seterusnya boleh menyebabkan kesan psikologi seperti komitmen yang rendah dalam kalangan subordinat.

Sementara itu kajian-kajian oleh Barun dan Neuman (1996), Davenport, Schwartz, dan Elliot (1999), Harlos dan Pinder (2000), Leyman (1990) dan Namie (2000) pula telah menghurai bentuk perlakuan pincang laku majikan di tempat kerja. Antara perlakuan bukan lisan adalah seperti kontak mata secara agresif (contoh merengung tajam, pandangan bersirat, pandangan sinis, respons dingin), bahasa badan (isyarat marah, menuding jari, melontar objek) kontak mata secara agresif (*staring, dirty look, snubbing, the silent treatment*), gerak isyarat fizikal (*violation of physical space, finger pointing, slamming objects and throwing objects*). Sebaliknya, beberapa contoh perlakuan lisan pula adalah seperti hamburan kata-kata marah, menjerit, memandang rendah, menipu, marah, naik radang, memekik dan menjerit, memperolok-olokkan, membohong, memalukan orang di khalayak ramai, mencedera secara fizikal, mencela, melarang, mengetepikan perasaan dan pemikiran seseorang, tingkah laku yang tidak peramah.

Pincang laku majikan di tempat kerja juga didapati mempunyai hubungan dengan kesan buruk secara serius terhadap kesejahteraan fizikal (*physical well being*), kesejahteraan psikologikal, prestasi kerja dan psikososial subordinat. Antara contoh kesan tersebut ke atas kesejahteraan fizikal ialah gangguan tidur, sakit kepala, sakit belakang, pitam, kelesuan, hiperaktiviti, perubahan berat badan dan '*irritable bowel syndrome*'. Manakala kesan psikologi atau emosional pula ialah depresi kemarahan, tidak terurus, tidak terdaya, tidak berkuasa, malu, rasa tidak selamat, konsentrasi lemah, keyakinan diri yang rendah, stres, dan rasa balas dendam. Sementara itu, kesan pincang laku terhadap prestasi kerja pula boleh dilihat dari segi penyusutan dalam usaha ekstra kerja, kurang komited, peningkatan ketidakhadiran, keinginan untuk berpindah, dan atrisi. Akhir sekali, kesan pincang laku di tempat kerja daripada aspek sosial pula ialah murung, kehilangan kawan, dan suka mengasingkan diri.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan teoritikal interaksi simbolik bagi menggarap data daripada responden. Perspektif ini melihat individu sebagai satu produk sosial yang dipengaruhi oleh seseorang, tetapi pada masa yang sama berupaya menghuraikan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh orang itu (Blumer 1969). Dalam perkataan lain, perspektif ini membolehkan pengkaji mengenal pasti persepsi dan maksud yang cuba disampaikan oleh seseorang dalam konteks sosial mereka (Schwandt 1994). Malah penyelidikan yang menggunakan pendekatan ini juga dikatakan mampu mengkaji “*what goes on inside the heads of humans*” (Meltzer, Petras & Reynolds 1975).

Sehubungan dengan itu, teknik ‘*snowball sampling*’ telah digunakan bagi memilih sampel kajian ini. Teknik ini memerlukan seseorang guru memberi cadangan teman sekerja yang dipercayai mempunyai kesan pengalaman pincang laku kepimpinan pengetua. Menurut Taylor dan Bogdan (1998), teknik persampelan ini sangat sesuai bagi kajian seperti ini yang berusaha untuk mendapatkan sampel daripada sesuatu latar serta memaksimumkan variasi dalam data untuk mendeskripsi sesuatu fenomena.

Persampelan bagi kajian ini bermula dengan proses mengenal pasti mangsa pincang laku kepimpinan pengetua hasil aduan guru (pemangsa) melalui satu kesatuan keguruan peringkat kebangsaan yang memperjuangkan hak dan kebajikan guru. Daripada senarai yang diperolehi, penyelidik telah memusatkan atau menumpukan kajian kes terhadap salah sebuah sekolah sahaja memandangkan bilangan aduan yang diterima daripada guru-guru sekolah tersebut adalah yang tertinggi, iaitu sebanyak 11 aduan berbanding bilangan guru sekolah tersebut adalah seramai 42 orang. Setelah sekolah tersebut dikenal pasti, seterusnya penyelidik telah memilih dua orang sampel sebagai sumber induk berdasarkan kesediaan dan kesudian sampel tersebut mengunjungi penyelidik untuk memerihalkan pengalaman mereka berkaitan dengan fenomena ini. Menerusi dua orang sampel tersebut, penyelidik telah memperkembangkannya kepada 10 orang sampel di dalam sekolah yang sama. Dengan bantuan, kepercayaan, kesungguhan dan ‘*rapport*’ yang ditunjukkan oleh kedua-dua sampel itu tadi, penyelidik telah menghubungi sampel-sampel lain melalui telefon. Dalam hal ini, penyelidik telah menerangkan tujuan kajian, mengemukakan soalan dan pertimbangan, membincangkan latar belakang dan secara amnya mengenali antara penyelidik dengan sampel.

Walaupun begitu, semua sampel kajian tetap diberi jaminan keselamatan dari segi kerahsiaan identiti akan terpelihara. Tiga perkara yang menyebabkan guru-guru percaya dan sudi untuk berkongsi pengalaman bersama penyelidik dalam kajian ini ialah pertama, pemilihan sampel merupakan teman sekerja yang sangat dipercayai oleh dua orang teman sampel induk itu tadi. Kedua, secara kebetulannya temu bual kajian ini menjadi tempat luahan bagi guru-guru yang sedang mengalami kesan pincang laku kepimpinan daripada pengetua agar perkara

tersebut dapat dihebahkan kepada awam. Ketiga, guru-guru nampak lebih bersedia untuk ditemu bual melalui telefon di rumah kerana mereka lebih selamat serta mempunyai masa yang panjang untuk menyatakan apa yang terbuku dalam hati.

Dengan demikian, seramai 10 orang guru (4 orang guru lelaki dan 6 orang guru perempuan) daripada sejumlah 42 orang guru sekolah tersebut telah diambil sebagai sampel kajian ini. Bagi tujuan kajian ini sampel kajian atau guru-guru tersebut dilabelkan sebagai G1 hingga G10. Tempoh pengumpulan data daripada kesemua sampel kajian ini telah berlanjutan sehingga empat bulan. Secara purata, temu bual telah dijalankan di antara 2 hingga 3 kali dengan setiap seorang sampel. Penyelidikan ini telah mengambil masa selama 105 jam (10.5 jam × 10 orang). Analisis data pula dilakukan secara *'line by line'* dan *'by hand'* bagi memperoleh data yang kaya lagi komprehensif akan fenomena yang dikaji (Charmaz 2000).

Dua persoalan utama yang telah digunakan untuk memperoleh data daripada sampel yang terlibat dalam kajian ini ialah:

1. Apakah jenis perlakuan yang ditunjukkan oleh pengetua yang anda definisikan sebagai pincang laku kepimpinan?
2. Bagaimana perlakuan itu memberi kesan atau mempengaruhi anda dari segi:
 - a. emosi?
 - b. fizikal?, dan
 - c. penglibatan anda dalam sekolah atau bilik darjah?

DAPATAN KAJIAN

PERLAKUAN PINCANG LAKU KEPEMIMPINAN PENGETUA

Bentuk-bentuk tidak langsung pincang laku kepimpinan pengetua mengikut deskripsi guru dalam kajian ini ialah perlakuan-perlakuan lisan dan bukan lisan seperti berikut:

1. Perlakuan kasar

Dapatan menunjukkan bahawa pincang laku kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua melalui interaksi bersemuka seringkali dalam bentuk kasar dan menyakitkan hati:

"...dia menyatakan dalam mesyuarat dengan menunjukan/mengangkat jari."

(Sumber: G4)

2. Tidak mempercayai dan tidak mempeduli terhadap keperluan, perasaan dan saranan guru

Sampel kajian melaporkan bahawa apabila pincang laku interaksi berlaku secara bersemuka (*face-to-face*), pengetua sering kali menunjukkan perlakuan bukan lisan dan menyakitkan. Antara bentuk-bentuk perlakuan

bukan lisan yang sering dipamerkan oleh pengetua ialah tidak mempedulikan atau mengendahkan kewujudan seseorang guru di tempat awam:

“...bila dia jumpa saya di luar, dia buat tak reti, paling muka ke tempat lain dan jalan macam tak kenal. Kadang kala bila terserempak, kita bagi salam, dia buat tak kenal kat saya. Saya rasa terhina”

(Sumber: G2)

Selain itu, sampel juga turut mendeskripsi pelbagai perlakuan yang berkisar dalam ketidaksensitifan pengetua terhadap hal-hal peribadi guru sebagai pincang laku kepimpinan.

3. Memulau dan tidak menyokong guru

Dapatan menunjukkan bahawa antara pincang laku kepimpinan pengetua dalam aspek ini adalah dengan cuba mengasingkan atau memulaukan guru daripada berhubung dengannya mahupun dengan orang lain.

“... dia memulaukan beberapa orang kawan kami daripada terlibat dalam apa-apa aktiviti anjuran PPD. Ada juga dia tak hantar depa ini pi kursus atau mesyuarat kerana dilabel tak sokong dia.. takut beri komen negatif terhadap sekolah (pengetua) kepada guru-guru lain.”

(Sumber: G9)

Malah, sampel juga mengisyaratkan bahawa pincang laku kepimpinan turut berlaku apabila pengetua gagal memberi sokongan moral ketika mereka sedang berhadapan dengan pelajar bermasalah mahupun ibu bapa. Hal ini jelas apabila pengetua sering berkata bahawa:

“..saya akan menyokong pelajar bukan kamu.”

(Sumber: G1)

Dalam kes yang berkaitan dengan ibu bapa pula, guru-guru seringkali berasa dimalukan kerana mereka kerap dipersalahkan walaupun secara terang-terangan didapati pelajar yang bersalah.

4. Pilih kasih

Kesemua sampel yang ditemui bual turut menyatakan bahawa amalan pilih kasih yang wujud pada pengetua mereka adalah merujuk kepada layanan yang tidak adil. Memilih individu-individu tertentu sahaja untuk diberi ganjaran atau mengikuti kursus secara berulang kali, manakala guru lain langsung tidak dipilih atau mendapat pujian. Selain itu, pincang laku pilih kasih juga berlaku dari segi memilih guru tingkatan, pengagihan dalam jawatankuasa yang ‘baik’ dan memuji guru-guru tertentu walaupun prestasi yang ditunjukkan itu tidak begitu menonjol.

5. Mengintip

Dapatan daripada sampel menunjukkan bahawa pincang laku kepimpinan pengetua turut ditunjukkan secara sengaja dengan menghendap atau mengintip apa yang guru-guru lakukan di dalam bilik darjah. Kadang-kadang pengetua membuka surat-surat yang diterima daripada rakan-rakan lain untuk mengetahui isi kandungan surat. Malah, ada ketikanya pengetua mencuri-curi dengar perbualan panggilan telefon. Ada ketikanya pengetua memasang pengintip yang terdiri daripada guru atau staf bukan akademik untuk melaporkan apa-apa yang diluahkan secara negatif oleh guru-guru tertentu.

6. Tuntutan kerja yang melampau

Salah seorang daripada sampel turut melaporkan bahawa pincang laku pengetua mereka apabila suka membuat “tuntutan” yang sangat tidak berpatutan. Kadang kala sengaja memberi beban kerja yang tidak masuk akal.

“... ada ketika dia minta buat kerja hingga 4.00 ptg. Lepas itu datang malam pula semata-mata nak bagi habis kerja-kerja. Ada ketika dia suruh datang hari Sabtu untuk habiskan kerja. Kami rasa tertekan”

(Sumber: G3)

7. Sering kritik dan melatah

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa guru-guru seringkali dikritik atau dikutuk oleh pengetua mereka di sekolah tanpa usul periksa. Antara pincang laku kepimpinan pengetua yang sering dipamerkan oleh pengetua ialah melabel, sengaja mengkritik secara kabur, dan gosip. Apa yang mendukacitakan ialah kritikan yang dilemparkan itu adalah hasil maklumat yang salah dan pengetua gagal menyelidik perkara yang sebenar. Malah, ada ketikanya pengetua suka melatah atau melepaskan geramnya dalam mesyuarat dengan guru.

8. Berbohong

Kebanyakan sampel yang terlibat dalam kajian ini melaporkan bahawa pincang laku kepimpinan pengetua turut ditunjukkan dalam bentuk pembohongan. Hal ini dikatakan sering berlaku apabila memberikan pernyataan yang berlawanan dengan apa yang dinyatakan oleh guru ketika berhadapan dengan masalah pelajar mahupun ibu bapa. Pembohongan juga dilakukan untuk salah satu cara untuk mempertahankan diri daripada kelemahan kepimpinan sendiri.

9. Ugutan

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa pincang laku kepimpinan turut ditunjukkan dalam bentuk ugutan sama ada secara eksplisit mahupun implisit kepada guru secara individu dan kumpulan. Hal ini meletakkan guru-guru dalam keadaan bimbang dan ketakutan.

KESAN PINCANG LAKU PENGETUA TERHADAP GURU

Pincang laku kepimpinan di tempat kerja sememangnya memberi kesan yang serius kepada guru dan kesan ini telah dikategorikan kepada tiga aspek:

1. Kesan Terhadap Emosi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kesan emosi yang dialami oleh sampel akibat pincang kepimpinan pada peringkat awal ialah:

a. Terkejut dan disorientasi

Sampel kajian menggunakan perkataan seperti “...*be wildered, confused, shocked, disoriented, helpless, stunned and mystified*” (Sumber: G7) untuk menjelaskan perasaan yang berkait dengan serangan permulaan (*early attacks*) oleh pengetua mereka. Justeru, sampel kajian mengatakan bahawa mereka mengalami perasaan terkejut, disorientasi, dan keliru pada peringkat awal.

b. Memalukan

Kajian juga turut mendapati bahawa pengetua yang memprovokasi salah laku mempunyai keinginan tinggi untuk memalukan guru-guru terutamanya apabila perlakuan ini berlaku ini di tempat awam.

c. Menjejaskan keyakinan diri dan penghormatan sendiri

Kebanyakan sampel melaporkan pincang laku pengetua memberi kesan yang besar kepada penghormatan sendiri dan hilang keyakinan dalam kebolehan dan kompetensi sebagai guru.

d. Takut dan kebimbangan

Kajian mendapati ketakutan dan kebimbangan yang keterlaluan dan kronik merupakan respons yang diberikan oleh sampel terhadap pincang laku kepimpinan pengetua. Antara beberapa sebab yang menjadi punca berlakunya takut dan kebimbangan dalam kalangan sampel ialah:

- i. Sampel mengangap diri mereka begitu mudah diserang oleh pengetua melalui pincang laku kepimpinan seperti mengancam dan menghukum.
- ii. Sampel cenderung untuk membatinkan perasaan takut mereka. Hal ini menyebabkan tercapai satu tahap kebimbangan yang kronik, kekhawatiran, pemikiran dihantui, dan terlampau berjaga-jaga berhubung dengan kemungkinan terjadi salah laku lanjutan.
- iii. Sampel juga didapati menggunakan perasaan seperti benci, marah, berang, gerun, dan menyampah bagi menyampaikan kemarahan mereka terhadap pengetua. Hal ini menjadikan mereka terlalu bimbang akan tindakan seterusnya daripada pengetua.

2. Kesan Terhadap Fizikal

Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru-guru yang mengalami kesan pincang laku kepimpinan pengetua yang pelbagai, malah berlanjutan hingga mencecah sesuatu tempoh yang tertentu. Keseriusan kesan pincang laku ini didapati mempunyai kaitan dengan tempoh mangsa itu mengalami kepincangan itu. Pada keseluruhannya, dua pertiga daripada sampel yang dikaji menyatakan mereka mendapatkan rawatan perubatan bagi mengatasi kesan pincang laku daripada berlarutan. Antara kesan fizikal atau psikologikal yang kerap diluahkan oleh sampel ialah hilang selera makan, gangguan tidur, sakit kepala, sakit perut, dan hilang berat badan.

“... saya hilang 5 kg sejak pengetua ini bertugas di sini. Saya selalu sakit kepala terutamanya bahagian tengkok dan belakang. ...sakit kepala itu biasa sangat, dan kadang-kadang saya jerit sekuat hati bagi release tension”

(Sumber: G5)

‘... saya selalu balik rumah dengan sakit kepala, kadang-kadang dia tangkap belakang badan. Selalu juga saya kena sakit kepala, sakit perut dan mengeletar seluruh badan’

(Sumber: G7)

“... saya tension habis sampai tak lalu makan. Balik rumah saya cuba untuk tidur tapi saya selalu tak dapat tidur kerana teringatkan peristiwa di sekolah.”

(Sumber: G8)

Di samping itu, kesan lain pincang laku kepimpinan pengetua terhadap fizikal guru dapat dilihat apabila mereka mengalami cirit birit, tekanan darah tinggi, rasa muntah, sesak nafas, sakit dada, sering demam dan alergi. Dapatan kajian turut menunjukkan bahawa kesan pincang laku kepimpinan terhadap guru berlaku dalam bentuk meretakkan hubungan antara dan dalam kalangan guru, menghalang keberkesanan proses pengajaran pembelajaran di dalam bilik darjah, dan menjejaskan proses membuat keputusan secara kolektif.

“... tidak banyak kumpulan guru yang wujud. Kami jarang berkongsi ide ataupun kaedah. Jarang juga berbincang pasal masalah pelajar dan penilaian. Bilangan jawatan kuasa jadi kurang. Tak ada siapa yang nak keputusan, takut dikriktik atau tak diterima pengetua. Kami selalu jumpa di blok sekolah sahaja, bincang pasal pengetua dan sebagainya”

(Sumber: G6)

“... saya tidak banyak terlibat dalam persatuan. Cuma terlibat dengan pengajaran sahaja. Tak macam dulu, saya terlibat langsung dalam persatuan sains dan matematik. Tetapi laa ni saya takut nak terlibat dan beri sumbangan. Malas nak terlibat, orang dah tak hargai jasa kita”

(Sumber: G10)

“... saya selalu takut bila pengetua lalu di koridor kelas yang saya mengajar. Saya jadi kaku, macam baru mengajar kerana takut buat salah. Kadang-kadang ide tersekat. Suara pula tersangkut-sangkut. Punyalah tension bila dia (pengetua) lalu. Hubungan saya dengan pelajar juga terganggu. Banyak bagi hukuman daripada pujian”

(Sumber: G3)

“... saya jadi kurang motivasi nak cuba ide baru masa mengajar. Dok pakai ide lama. Saya juga selalu rasa nak marah pada pelajar tapi saya dapat kawal kerana saya tahu pengetua takkan akan sokong saya. Jadi saya rasa tak selesa apabila berdepan dengan pelajar dalam bilik darjah. Malah saya segan nak masuk kelas dan datang ke sekolah apabila kita tahu dia (pengetua) tak berapa setuju dengan kita”

(Sumber: G7)

‘... kadang- kadang saya sengaja luluskan pelajar bagi mengelakkan bertemu dengan pengetua. Kalau jumpa sure kena marah punya”

(Sumber: G5)

‘... kami jarang buat keputusan kerana dah tahu apa saja yang kami buat takkan diterima. Mesyuarat panitia pun tak ada siapa nak bagi ide. Rasa macam jawapan dah diset. Kami hanya hadir untuk elakkan dipanggil oleh pengetua. Kami saja-saja duduk dan buat-buat tulis nota tanpa bercakap”

(Sumber: G7)

“... cara dia (pengetua) buat keputusan adalah autokratik. Dia buat keputusan ikut suka hati dia aje. Pilih orang pun ikut kehendak dia. Tak siapa berani bertanya”

(Sumber: G4)

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini telah menghuraikan dapatan berhubung persepsi guru tentang pincang laku kepimpinan pengetua serta telah berusaha untuk menjelaskan kesannya menjelaskan kesannya kepada guru dalam dua aspek iaitu dari segi emosi dan fizikal. Pola penerangan sedemikian turut dapat dilihat dalam kajian-kajian yang pernah dilakukan oleh Davenport, Schwartz dan Elliot (1999), Harlos dan Pinder (2000), Keashly (1998), Namie dan Namie (2000), Ryan dan Oestreich (1991).

Walaupun kajian ini tidak menggunakan kerangka teoritikal yang tertentu tentang pincang laku kepimpinan di sekolah, namun demikian dapatan kajian ini membuktikan bahawa kajian ini sepadan dengan asas yang telah diletakkan dengan kajian Blumer (1969). Manakala persepsi guru berkaitan dengan pincang laku kepimpinan dalam kajian ini pula seolah-olah telah memberi definisi pincang

laku daripada aspek pengalaman emosi dan ia selari dengan kenyataan Keashly (1998). Menurut Keashly, individu akan cuba mendefinisi sesuatu perlakuan sebagai pincang laku jika terdapat satu pola perlakuan salah laku secara lisan mahupun bukan lisan yang berbeza dengan nilai dan norma hak individu. Malah perlakuan yang pesong ini dilihat atau dipersepsi sebagai sengaja dilakukan untuk memberi kesan buruk kepada seseorang individu.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa kesan pincang laku kepimpinan pengetua di sekolah memberi kesan yang negatif terhadap perkembangan profesionalisme dan kehidupan guru. Selain respon guru yang menyatakan bahawa pincang laku kepimpinan memberi kesan dari segi fizikal dan emosi, ia juga turut memberi kesan kepada keluarga simangsa. Malah, kesan pincang laku kepimpinan jangka masa panjang pula ialah guru-guru menjadi murung dan kaku untuk membuat keputusan berkualiti dari segi pengajaran dan pembelajaran serta bersedia untuk berpindah ke sekolah lain.

Dari segi teori pula, dapatan kajian menunjukkan bahawa para pengetua menggunakan pelbagai tindakan pincang laku kepimpinan berbentuk verbal secara langsung mahupun tidak langsung dalam tempoh yang panjang terhadap guru-guru yang terpilih. Bagi guru-guru yang menjadi mangsa pula tindakan-tindakan yang dipersepsi sebagai pincang laku dilihat bukan sahaja dalam bentuk verbal, malah turut dikesan melalui perbuatan seseorang pemimpin (pengetua) itu. Tambahan pula, perlakuan pincang laku kepimpinan tersebut dikatakan boleh berlaku di mana-mana dan bila-bila sahaja tanpa mengira sebab tertentu.

Dapatan kajian ini memberi implikasi bahawa semasa pemilihan pengetua pihak atasan harus mengambil kira akan pincang laku kepimpinan. Hal ini perlu kerana selama ini mereka acapkali didedahkan dengan kecemerlangan kepimpinan sahaja tanpa mengkaji kesan pincang laku kepimpinan kepada prestasi sesebuah organisasi. Hal ini adalah penting bagi bakal pengetua agar mereka dilihat sebagai berupaya memberi sokongan kepada subordinatnya (para guru) apabila berhadapan dengan suasana sebenar dalam sekolah. Sokongan kepimpinan adalah penting bagi menjana keberkesanan sesebuah organisasi kerana ia membentuk pertukaran sosial antara subordinat dengan organisasi. Apabila sokongan kepimpinan itu tinggi, satu pertukaran sosial terbentuk dengan subordinat terasa yakin akan komitmen, keprihatinan, keadilan, pengiktirafan dan kebajikan yang diterimanya daripada pemimpinnya. Berdasarkan kepada penilaian atau pengamatan layanan yang diterima, subordinat mula mempercayai bahawa memberi layanan secara berterusan kepada mereka (subordinat) dengan adil untuk jangka masa yang panjang. Justeru, kepercayaan kepada kepimpinan inilah yang akan menjadikan seseorang subordinat itu komited kepada organisasi, dan sebagai gantinya atau pertukarannya subordinat akan menunjukkan prestasi yang cemerlang dan melampaui sasaran yang ditetapkan.

IMPLIKASI KEPADA KAJIAN LANJUTAN

Kajian ini merupakan antara usaha awal yang dilakukan oleh penyelidik dalam menjana pengetahuan, konsep dan deskripsi berkaitan kesan pincang laku kepimpinan pengetua terhadap guru. Namun demikian, harus difahami bahawa persepsi pincang laku seseorang guru itu adalah bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Kajian lanjutan harus difokuskan kepada perbezaan jantina pengetua dan mangsa pincang laku kepimpinan. Selain itu, persekitaran pincang laku juga harus dikaji dari segi lokasi dan gred sekolah serta di sekolah swasta. Malah fenomena ini juga boleh dikaji secara perbandingan di antara sekolah rendah dengan sekolah menengah.

Seterusnya, kajian lanjutan juga harus dilihat daripada pendekatan kuantitatif dengan menggunakan sampel kajian yang dipilih secara rawak merentasi sempadan negeri. Kajian berbentuk kualitatif yang mendalam harus digunakan bagi mendapatkan data yang lebih berguna bagi menghuraikan kenapa dan bagaimana pincang laku ini berlaku dalam kalangan pengetua.

Dari segi sampel pula kajian lanjutan harus tidak terbatas kepada guru-guru sahaja tetapi harus dikaji dalam kalangan staf bukan akademik serta dalam kalangan pegawai pendidikan sama ada di pejabat pendidikan daerah mahupun jabatan negeri.

KESIMPULAN

Harus difahami bahawa pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang dijalankan di sekolah. Kepimpinan pengetualah yang menentukan kerancakan sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme, dan moral guru serta darjah keprihatinan guru terhadap pelajarannya. Jika keadaan sekolah ceria, inovatif, berpusatkan pelajar, mempunyai reputasi kecemerlangan pengajaran dan pencapaian yang tinggi, selalunya masyarakat akan memuji atau menyatakan itu adalah disebabkan oleh kepimpinan sekolah yang cemerlang. Tekanan dan harapan masyarakat yang tinggi terhadap sekolah, memungkinan berlakunya pincang laku kepimpinan pengetua yang terpaksa berdepan dengan pelbagai kehendak dan kemahuan "*stakeholders*" yang inginkan sekolah diurus dengan berkesan.

Sehubungan itu, pengetua sebagai pemimpin perlu memastikan wujudnya keterbukaan, ketelusan dan keikhlasan agar sebarang keputusan dan tindakan yang diambil dilihat sebagai saksama seterusnya menjadi pemangkin untuk warga sekolah terus komited kepada matlamat organisasinya. Jika gagal berbuat demikian, maka sudah pasti seseorang pengetua akan berhadapan dengan masalah berkaitan emosi seperti stres, kebimbangan, ketidakpuasan, kemarahan, kekecewaan, prasangka malah mungkin juga akan berhadapan dengan kejutan.

RUJUKAN

- Adams, B. 1988. *Leader behavior of principals and its effect on teacher burnout*. Unpublished dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Anderson, L. M., & Pearson, C. M. 1999. Tit for tat?: The spiraling effect of incivility in the workforce. *Academy of Management Review* 24(3), 452-471.
- Ashforth, B. 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations* 47(7), 755-778.
- Baron, A., & Neuman, H. 1996. Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior* 22: 161-173
- Bassman, S. 1992. *Abuse in the workplace: Management remedies and bottom line impact*. New York: Quorum.
- Bjorkvist, K., Osterman, K., & Hjelt-Back, M. 1994. Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* 20: 173-184.
- Blasé, J. 1991. Some negative effects of principals' control oriented and protective political behavior. *American Educational Research Journal* 27(4): 725-753.
- Blasé, J., & Blasé, J. 2001. *Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers*. Thousand Oak, CA: Corwin Press.
- Blumer, H. 1969. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Charmaz, K. 2000. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 509-535). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deihl, B. 1993. *The relationship between teachers' coping resources, feelings of stress, and perceptions of the power tactics employed by the administration*. Unpublished dissertation, Georgia State University, Atlanta.
- Davenport, N., Schwartz, D., & Elliot, P. 1999. *Mobbing: Emotional abuse in the American Workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Fullan, M. 2001. *What's worth fighting for in the principalship?* New York: Teachers College Press.
- Harlos, P., & Pinder, C. 2000. Emotion and injustice in the workplace. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (2nd ed., pp. 255-276). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Keashly, L. 1998. Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1): 85-117.
- Leyman, H. 1990. Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims* 5(2), 119-126.
- Meltzer, N., Petras, W., & Reynolds, T. 1975. *Symbolic interactionism: Genesis, varieties and criticism*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Namie, G., & Namie, R. 2000. *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. 1991. Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwandt, A. 1994. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 509-535). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, P. 2000. *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.

- Sergiovanni, T. 2001. *Leadership for the schoolhouse: How is it different?* San Francisco: Jossey Bass.
- Taylor, J., & Bogdan, R. 1998. *Introduction to qualitative methods: A guidebook and resource* (3rd ed). New York: Wiley.
-

Untuk maklumat lanjut sila hubungi:

Abd. Ghani Abdullah
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia
11800 USM
Pulau Pinang