

Lokman Bin Mohd Tahir¹,

Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310, Skudai, Johor.

Hamidon A. Rahman²

Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, 69000 Genting Highlands, Pahang.

ABSTRAK

Malaysia adalah salah sebuah negara yang memberi perhatian utama dalam pembangunan pendidikan dengan memberi kepekaan kepada pengurusan pendidikan yang berkesan serta kualiti dan profesionalisme guru. Bertitik tolak daripada aspirasi tersebut, kepercayaan pemimpin sekolah terhadap guru perlu dikenal pasti dalam usaha melihat sekolah mencapai kecemerlangan hasil jalinan yang positif antara pemimpin pendidikan dengan guru. Secara umum, kajian dilaksanakan adalah untuk menentukan tahap kepercayaan guru besar di sekolah kebangsaan terhadap guru berdasarkan Model Kepercayaan multi-dimensi oleh Tschannen-Moran (2004). Sampel guru besar untuk kajian ini telah dipilih melalui kaedah persampelan rawak iaitu 155 orang guru besar yang mewakili sekolah kebangsaan di seluruh negara. Kajian berbentuk tinjauan ini juga telah menggunakan soal selidik utama iaitu Principals Trust Inventory yang turut dibina oleh Tschannen-Moran yang telah diterjemahkan, dinilai ketekalan dalaman serta diubah suai untuk tujuan kajian ini. Secara keseluruhan, kajian mendapati bahawa tahap kepercayaan guru besar terhadap guru adalah pada tahap yang tinggi hasil maklum balas 154 orang guru besar. Penilaian tahap kepercayaan ini turut didapati tidak berbeza serta tidak mempunyai perkaitan dengan faktor latar belakang mereka.

Kata kunci: kepercayaan, guru besar/pentadbir sekolah rendah.

Pengenalan

Kepercayaan dalam sesebuah organisasi dilihat sebagai aspek kritikal yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi. Ini adalah kerana, tanpa wujud elemen kepercayaan, matlamat organisasi tidak dapat direalisasikan kerana tiadanya elemen kepercayaan antara pemimpin dengan pengikut. Di samping itu, tanpa adanya elemen kepercayaan, gejala konflik akan lebih mudah menular kerana tiadanya sikap percaya-mempercayai dalam sesebuah organisasi. Dalam jangka masa panjang, tiadanya elemen kepercayaan menjadikan keberkesanan organisasi sukar untuk dicapai.

Secara teori, kajian kepercayaan tidaklah sehebat kajian teori pengurusan lain seperti *learning organization*, *total quality management* yang didapati lebih menjurus kepada pengurusan yang berkualiti. Sungguhpun demikian, dalam setiap teori pengurusan dan kepemimpinan, kewujudan elemen kepercayaan dirasakan perlu dalam memastikan semua teori pengurusan yang digunakan mencapai matlamatnya malah dengan adanya aspek kepercayaan, proses komunikasi dan interaksi antara pemimpin dengan staf

ada adanya perasaan syak wasangka, Dalam erti kata
pimpinan, maka kehadiran peranan kepercayaan tidak

Tinjauan Literatur.

Berasaskan pensejarahannya, kajian kepercayaan telah lama dikaji oleh para sarjana pengurusan namun kajian tentang kepercayaan dalam bidang pengurusan dan kepemimpinan mula mengalami penurunan kerana dikatakan kurang memberikan sumbangan kepada pencapaian cemerlang sebuah organisasi (Coleman 1990). Namun begitu, kepercayaan dilihat amat perlu dalam membentuk hubungan dan kerjasama yang efektif dan komunikasi yang terbuka dalam sebuah organisasi. Secara keseluruhan, kepercayaan dilihat sebagai petanda awal dalam mengukur penerimaan proses kepemimpinan dalam sesebuah organisasi, malah memperlihatkan kesanggupan satu pihak kepada pihak yang lain berasaskan kepada kepercayaan bahawa pihak lain lebih cekap, boleh dipercayai, terbuka dan mengambil berat (Tschannen-Moran 2003; Misha 1996).

Dalam bidang kepemimpinan sekolah pula, Cross dan Rice (2000) berpendapat bahawa kepercayaan perlu diintergrasikan dalam kepemimpinan sekolah kerana ia menggambarkan hubungan yang terbuka, positif yang berupaya mempertingkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kurangnya kepercayaan di dalam organisasi pendidikan akan menyebabkan *morale* dan komitmen guru menurun dan menyekatkan perkembangan dan pembangunan sekolah (Fairholm, 1993). Justeru, kepercayaan dianggap sebagai pemangkin yang mampu membentuk intergriti serta bertindak sebagai asas kepada keberkesanan sekolah.

Kerangka Teori

Secara teori, kajian ini keseluruhannya adalah berdasarkan kepada kerangka atau model kepercayaan yang telah dibina oleh Tschannen dan Hoy (1998) dan diperkembangkan semula oleh Tschannen-Moran pada 2004. Melalui model kepercayaannya, mereka membina lima dimensi merupakan komponen utama digunakan untuk menilai dan mengukur kepercayaan dalam sebuah organisasi. Dimensi baik hati (*benevolence*): mempunyai keyakinan bahawa pentadbir sesuai dengan kemahuan dan akan melindungi guru: dimensi bergantung (*reliability*): guru bergantung kepada pihak lain untuk melindungi, berkhidmat secara konsisten: dimensi kompetensi atau kecekapan (*competence*): kepercayaan bahawa pihak pengetua melakukan pekerjaan seperti yang dikehendaki: dimensi kejujuran (*honesty*): perwatakan, intergriti dan ketulenen merupakan tingkah laku pemimpin yang menjadi asas kepada kepercayaan. Seseorang boleh dipercayai untuk melakukan tindakan dengan adil: dimensi keterbukaan (*openness*): bagaimana pemimpin dapat berkongsi maklumat dengan guru.

Kajian kepercayaan dalam konteks pengurusan pendidikan di Malaysia didapati amat kurang diminati oleh penyelidik pendidikan. Akibatnya, kita hanya mempunyai sedikit maklumat tentang hubungan kepercayaan yang berlaku di sesebuah sekolah sedangkan elemen kepercayaan dianggap sebagai asas kepada kerjasama, bantuan dan tolong-menolong antara pihak guru dengan pengetua, guru dengan pelajar, guru dengan guru yang lain, guru dengan ibu bapa (Kulbertis 2006; Azodi 2006). Dalam usaha untuk mencapai keputusan dan pencapaian akademik yang cemerlang, pembinaan budaya sekolah dan iklim yang saling percaya-mempercayai dianggap sebahagian daripada petunjuk kepada hasrat merealisasikan visi untuk penghasilan budaya kerja cemerlang.

Berdasarkan beberapa persoalan utama iaitu adakah guru mempercayai guru yang lain walaupun berkhidmat dalam satu entiti? Adakah guru mempercayai pelajarnya? Apakah kesan jika pelajar tidak mempercayai kemampuan guru mereka? Adakah guru mempercayai pengetua mereka dalam menjalankan tugas pentadbiran (Tschannen-Moran & Hoy, 2003) malah adakah pengetua mempercayai kemampuan dan kebolehan guru terutama dalam proses pengupayaan. Semua persoalan di atas perlu dijawab melalui kajian mendalam tentang tahap kepercayaan di dalam sistem sosial sekolah di Malaysia.

Sehubungan dengan itu, perbincangan mengenai konstruk kajian kepercayaan dalam konteks pendidikan khasnya berkait dengan bidang pengurusan masih lagi dianggap tidak meluas dan belum menyeluruh dalam konteks di Malaysia sedangkan bagi Strike (2007), elemen kepercayaan adalah salah satu elemen utama dalam menghasilkan sistem pendidikan dan sebuah institusi pendidikan yang beretika dan berakuntabiliti tinggi. Secara tidak langsung, tahap kepercayaan di kalangan pengurus dan pemimpin pendidikan di Malaysia terhadap kemampuan guru masih menjadi tanda tanya kepada para pengkaji kepemimpinan pendidikan. Berdasarkan kepada premis di atas, penyelidik berpendapat perlunya dilaksanakan kajian tentang tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah terhadap kemampuan dan kebolehan guru di Malaysia.

Persoalan dan Hipotesis Kajian

Tahap kepercayaan pemimpin pendidikan merupakan aspek penting kerana ia memperlihatkan akan kelancaran dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi. Secara spesifik, kajian ini direka untuk mengenal pasti, menentukan serta mengkaji tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah terhadap kemampuan dan kebolehan guru. Kajian ini juga cuba untuk memastikan adakah tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah di sekolah dipengaruhi oleh faktor latar belakang mereka. Oleh itu, persoalan utama kajian adalah :

- (a) Adakah pentadbir sekolah rendah di Malaysia mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan dan kebolehan guru di sekolah?
- (b) Adakah terdapat perbezaan tentang tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah berdasarkan faktor latar belakang (jantina, kelayakan akademik, jawatan yang

- pentadbiran, jumlah guru di sekolah dan jenis sekolah
- (c) Adakah terdapat perkaitan antara faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah dengan tahap kepercayaan guru ?

Hasil daripada soalan yang telah dibina, beberapa hipotesis kajian telah dirangka dalam menganalisis tahap kepercayaan serta perkaitannya dengan latar belakang pentadbir sekolah rendah khasnya ketika menjawab soalan kajian tiga. Justeru, hipotesis kajian dikemukakan dalam bentuk hipotesis alternatif iaitu:

- H1** Terdapat perbezaan yang signifikan tentang kepercayaan berdasarkan faktor latar belakang guru besar.
- H1₁** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina
- H1₂** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan latihan pengurusan
- H1₃** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jawatan yang disandang
- H1₄** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan pengalaman pentadbiran
- H1₅** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jumlah guru
- H1₆** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jenis sekolah yang ditadbir.
- H2** Tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah terhadap kemampuan dan kebolehan guru adalah dipengaruhi oleh faktor latar belakang, jumlah guru dan jenis sekolah yang ditadbir.

Kaedah Kajian

Perbincangan tentang kaedah kajian adalah menyentuh beberapa aspek utama yang menjadi dasar kepada kajian ini. Ia merangkumi sampel, instrumen, prosedur pengumpulan data dan analisis statistik yang digunakan.

Sampel dan pengumpulan data

Responden untuk kajian ini adalah merujuk kepada pentadbir sekolah rendah iaitu guru besar dan penolong kanan (pentadbiran) daripada seluruh Malaysia. Kajian ini melibatkan seluruh pentadbir sekolah rendah di Malaysia yang telah dipilih secara persampelan rawak. Responden kajian ini juga adalah terdiri daripada peserta kursus pengurusan sekolah anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Malaysia. Keseluruhannya, 180 orang guru besar dan penolong kanan (pentadbiran) sekolah rendah telah dipilih dan diminta memberi maklum balas tentang tahap kepercayaan mereka terhadap kemampuan dan kebolehan guru. Berdasarkan 150 soal selidik yang diagihkan, hanya 155 soal selidik yang diperolehi serta dianalisis. Di samping itu, responden kajian juga diberikan penjelasan bahawa sebarang maklum balas mereka hanya untuk tujuan akademik sahaja.

Berdasarkan kajian ini, model serta inventori multi-dimensi kepercayaan pentadbir pendidikan yang telah dibina oleh Tschannen-Moran (2004) iaitu *Principals Trust Inventory* telah digunakan untuk menganalisis tahap kepercayaan guru besar terhadap guru. Dimensi yang dibina oleh Tschannen-Moran adalah kecekapan, kejujuran, kebergantungan, kebolehpercayaan dan keterbukaan. Soal selidik multi-dimensi kepercayaan Tschannen-Moran (2003) mengandungi 32 item berdasarkan skala Likert lima mata dan kebenaran secara rasmi untuk menterjemahkan dan menjana semula soal selidik multi-dimensi kepercayaan Tschannen-Moran (2004) daripada Bahasa Inggeris kepada Bahasa Melayu telah diperolehi dari beliau.

Kebolehpercayaan dan kesahan instrumen

Kesahan kajian tinjauan ini adalah didasarkan kepada andaian bahawa item dalam soal selidik telah diuji ketekalan dalamannya oleh para penyelidik yang menggunakan soal selidik ini seperti Hoy & Tarter (2004), Tschannen-Moran & Hoy (2003). Namun demikian, penyelidik juga telah melaksanakan ujian analisis faktor terhadap soal selidik dalam menentukan kesahan konstruk soal selidik ini melalui nilai eigen-melebihi satu. Analisis *principal component* dengan kaedah pusingan *varimax* turut digunakan dalam menentukan *loading* item yang signifikan. Kesemua soal selidik juga ditentukan korelasi kofiesiennya iaitu di antara 0.25 hingga 0.80 iaitu mempunyai kesahan dalaman yang tinggi. Manakala, kebolehpercayaan item pula ditentukan berdasarkan pekali nilai Alfa-Cronbach. Nilai keseluruhan alfa ialah 0.8203 iaitu nilai yang diterima serta melebihi nilai 0.70 iaitu nilai minimum untuk kajian berbentuk tinjauan manakala nilai setiap dimensi ditunjukkan melalui Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Nilai Kebolehpercayaan Alfa Berdasarkan Dimensi

Dimensi	Nilai Alfa
Kompetensi	0.7290
Baik Hati	0.7726
Kebergantungan	0.7459
Keterbukaan	0.7410
Kejujuran	0.7714

Analisis statistik

Sebelum menjawab soalan kajian dan menguji hipotesis kajian, beberapa ujian statistik ketekalan data turut dilakukan seperti ujian multi-kolineariti dan ujian normaliti dalam menentukan taburan data sama ada berbentuk normal atau sebaliknya. Oleh kerana fokus utama kajian adalah cuba mendapatkan pandangan secara agregat tentang penilaian dan persepsi guru besar terhadap kemampuan dan kebolehan guru di sekolah, maka beberapa analisis statistik deskriptif dan *multivariate* telah digunakan seperti ujian F, ujian korelasi Point-Biserial dan analisis regresi untuk menggambarkan perkaitan antara faktor latar belakang guru besar dengan tahap kepercayaan mereka.

Hasil Kajian

Secara keseluruhan, perbincangan dapatan kajian terdiri daripada dua topik utama iaitu analisis demografi dan deskriptif serta pengujian hipotesis kajian.

Analisis demografi dan deskriptif

Jadual 2: Analisis Demografi

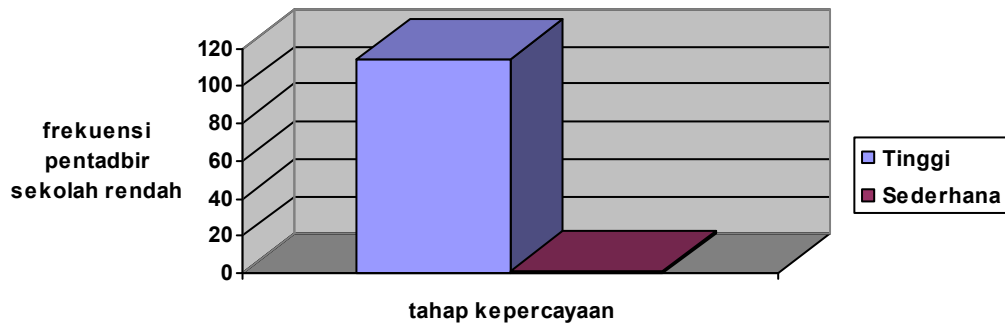
Pemboleh ubah	Maklum balas	
	Frekuensi	Peratusan
<i>Jantina</i>		
Lelaki	65	55.6
Wanita	52	44.4
<i>Latihan Pengurusan</i>		
Sijil dan Diploma dari IAB	109	93.2
Sarjana Muda	5	4.3
<i>Jawatan Yang disandang</i>		
Guru Besar	78	66.7
Penolong Kanan (Pentadbiran)	26	33.3
<i>Pengalaman Mentadbir</i>		
0 hingga 5 tahun	73	54.7
6 hingga 10 tahun	33	28.2
melebihi 10 years	20	17.1
<i>Jumlah Guru Di Sekolah</i>		
0 hingga 35 orang guru	73	62.4
36 hingga 60 orang guru	28	23.9
61 hingga 80 orang guru	7	6.1
Melebihi 80 orang guru	6	5.3
<i>Jenis Sekolah</i>		
Sekolah Kebangsaan (Bandar)	41	35.0
Sekolah Kebangsaan (Luar Bandar)	51	43.6
Sekolah Jenis Kebangsaan (Bandar)	6	5.1
Sekolah Jenis Kebangsaan (Luar Bandar)	14	12.0

(Sambungan Jadual 2)

Berdasarkan Jadual 2, responden yang menjadi sampel kajian ini adalah pentadbir sekolah rendah (guru besar dan penolong kanan) lelaki dan wanita. Dari jumlah tersebut, 93 peratus daripada mereka mendapat latihan daripada kursus yang dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki. 54 peratus daripada mereka pula mempunyai pengalaman pentadbiran tidak melebihi lima tahun, 28 peratus pula telah mentadbir sekolah rendah antara enam hingga 10 tahun dan hanya 17 peratus sahaja mempunyai pengalaman pentadbiran melebihi 10 tahun. Penilaian berdasarkan jumlah guru di sekolah pula

pentadbir di sekolah yang mempunyai jumlah guru melebihi 35 orang guru. manakala, 23 peratus pula adalah pentadbir di sekolah yang mempunyai jumlah guru di antara 35 hingga 60 orang guru dan 11 peratus pentadbir pula mempunyai guru melebihi 60 orang guru. 43 peratus guru besar adalah pentadbir di sekolah kebangsaan di luar bandar manakala 35 peratus adalah guru besar sekolah kebangsaan di bandar. Selebihnya, 17 peratus adalah guru besar di sekolah jenis kebangsaan di bandar dan di luar bandar.

Untuk menjawab soalan kajian pertama iaitu pengukuran tentang tahap kepercayaan guru besar terhadap guru, maklum balas yang diperolehi mendapati bahawa guru besar dan penolong kanan pentadbiran mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadap guru di sekolah. Keseluruhan dapatan tentang tahap kepercayaan guru besar dan penolong kanan pentadbiran adalah ditunjukkan melalui Rajah 1 di bawah.



Rajah 1: Tahap Kepercayaan Pentadbir Sekolah Rendah Terhadap Guru

Rajah 1 menunjukkan bahawa 154 orang pentadbir sekolah rendah atau 99 peratus memberikan reaksi bahawa mereka mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadap kebolehan guru terutamanya berkait dengan aspek kurikulum dan pengurusan di sekolah. Berdasarkan jumlah itu, 114 pentadbir telah memberikan maklum balas bahawa mereka amat percaya kepada kompetensi guru dalam aspek pengurusan kelas, pembelajaran dan pengajaran. Daripada reaksi itu juga, kajian membuktikan bahawa mereka turut percaya bahawa guru-guru mereka berkemampuan untuk terlibat dalam pengurusan sekolah seperti pengurusan disiplin, ko-kurikulum mahupun pengurusan pelajar.

Pengujian Hipotesis Kajian

Untuk menjawab soalan kajian 3, Ujian F dilaksanakan dalam menentukan perbezaan yang signifikan dalam tahap kepercayaan berdasarkan faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah. Hasil Ujian F adalah ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Ujian F Tentang Perbezaan Tahap Kepercayaan Pentadbir Sekolah Rendah Berdasarkan Faktor Latar Balakang

	Nilai F	Signifikan
	0.062	0.804
Latihan Pengurusan	1.117	0.468
Tempoh Memegang Jawatan	1.224	0.173
Pengalaman Pentadbiran	6.724	0.025*
Jumlah Guru	0.313	0.996
Jenis Sekolah	1.335	0.411

* $\alpha = .05$, ** $\alpha = .01$.

Ujian F yang ditunjukkan melalui Jadual 3 di atas merangkumi ujian t dan analisis varians sehalu faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah. Hasil kajian membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepercayaan mereka berdasarkan jantina, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran, jenis sekolah dan jumlah guru di sesebuah sekolah. Ini membuktikan bahawa hipotesis alternatif $H1_1$, $H1_2$, $H1_4$, $H1_5$, $H1_6$ adalah ditolak. Bagaimanapun, pengecualian diberikan kepada faktor pengalaman pentadbiran iaitu dengan nilai F (6, 114), $p = 0.025$ iaitu terdapat perbezaan yang signifikan dalam penilaian kepercayaan pentadbir sekolah rendah kepada kompetensi, kebolehan dan kemampuan guru iaitu $H1_3$ adalah diterima.

Jadual 4: Nilai Korelasi Pentadbir Sekolah Rendah Dengan Tahap Kepercayaan

Faktor	Kompetensi	Baik Hati	Kebergantungan	Keterbukaan	Kejujuran
Jawatan Yang Disandang	0.753	0.862	0.775	0.432	0.441
Jantina	0.992	0.912	0.423	0.532	0.110
Latihan Pengurusan	0.683	0.440	0.436	0.599	0.583
Jenis Sekolah	0.162	0.678	0.972	0.318	0.276
Pengalaman Pentadbiran	0.703	0.578	0.473	0.784	0.724
Jumlah Guru	0.758	0.802	0.949	0.414	0.086

* $\alpha = .05$

** $\alpha = .01$

Soalan kajian empat pula cuba meneroka sama ada terdapat perkaitan antara faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah dengan tahap kepercayaan mereka. Hasil kajian yang ditunjukkan melalui Jadual 4 mendapati terdapat nilai korelasi atau perkaitan yang tinggi antara faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah dengan tahap kepercayaan mereka. Ini menggambarkan bahawa terdapat perkaitan yang kuat antara dua pemboleh ubah bebas kajian ini. Walaupun nilai pekali korelasi menunjukkan perkaitan yang baik, namun hubungan yang diperlihatkan adalah tidak signifikan.

Jadual 5: Pengaruh Faktor Demografi Terhadap Tahap Kepercayaan:
Analisis Regresi Berganda.

	Beta	Nilai T	Signifikan
Latinan Pengurusan	.068	.671	.504
Jenis Sekolah	.020	.200	.842
Jumlah Guru	.037	.345	.731
Pengalaman Pentadbiran	.098	.902	.369
Jawatan Yang Disandang	.099	4.967	.046*
	.137	1.394	.166

Nota : Signifikan pada < 0.05

$R = 0.185$, $R^2 = 0.03$.

Model regresi tentang perkaitan antara faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah dengan tahap kepercayaan menunjukkan nilai pengaruh yang tidak signifikan. Jelasnya, model regresi yang telah dibina membuktikan bahawa tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah adalah tidak dipengaruhi oleh faktor latar belakang atau demografi mereka iaitu jantina, latihan pengurusan, jawatan yang disandang, pengalaman pentadbiran, jenis sekolah dan jumlah guru di sekolah mereka kecuali untuk faktor pengalaman pentadbiran. Pendek kata, dapatlah dikatakan bahawa tahap kepercayaan mereka tidak dipengaruhi oleh faktor latar belakang mereka. Maka secara keseluruhannya, hipotesis alternatif H_2 adalah ditolak.

Perbincangan, Implikasi dan Cadangan

Secara keseluruhan, kajian ini cuba meneroka penilaian atau persepsi pentadbir sekolah rendah terhadap kompetensi, kebolehan dan kemampuan guru di sekolah mereka. Di samping itu, kajian ini turut ingin mengetahui sama ada tahap kepercayaan mereka dipengaruhi oleh faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah. Untuk menganalisis data kajian, seramai 155 orang pentadbir sekolah rendah telah dipilih secara persampelan rawak untuk tujuan menjawab empat soalan kajian yang telah dibina. Hasil kajian membuktikan bahawa dua hipotesis alternatif yang dibina terpaksa ditolak iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor latar belakang pentadbir sekolah rendah kecuali faktor pengalaman pentadbiran. Di samping itu, faktor demografi atau latar belakang turut tidak berperanan sebagai pengaruh kepada tahap kepercayaan mereka kerana perkaitan yang diperlihatkan juga adalah tidak signifikan dalam konteks pentadbir sekolah rendah di Malaysia.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa semua pentadbir sekolah rendah mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadap kompetensi dan kebolehan guru di sekolah. Kajian ini secara tidak langsung membuktikan bahawa terdapat iklim yang positif dalam konteks kepercayaan antara pentadbir sekolah rendah terhadap guru iaitu pentadbir sekolah rendah telah mempraktikkan autonomi dan kepercayaan terutamanya berkait dengan pembelajaran dan pengajaran, kurikulum mahupun berkait dengan pengurusan ko-kurikulum pelajar. Implikasi yang dapat digarap daripada dapatan ini adalah pentadbir sekolah rendah mempunyai harapan dan keyakinan tinggi kepada kompetensi guru bukan sahaja berkait dengan aspek pengajaran dan pembelajaran tetapi

ama sekolah seperti pengurusan disiplin, koperasi, ko-

Hasil penelitian terhadap model kepercayaan Tschannen-Moran (2004), kajian juga mendapati bahawa perbezaan dalam tahap kepercayaan adalah berdasarkan pengalaman pentadbiran tetapi tidak berdasarkan faktor jantina, jawatan yang disandang, latihan pengurusan, jenis sekolah, jumlah guru di sesebuah sekolah. Secara tidak langsung, ia menggambarkan bahawa semakin lama seorang pentadbir memegang sesuatu jawatan pentadbiran, maka pentadbir didapati lebih mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi berbanding ketika mereka baru menjawat jawatan pentadbir di sekolah. Dapatan kajian tentang pengaruh pengalaman pentadbiran terhadap tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah juga disokong daripada model regresi yang dibina iaitu faktor pengalaman pentadbiran turut mempengaruhi tahap kepercayaan mereka terhadap guru. Hasil kajian ini juga mempunyai implikasi bahawa seseorang pentadbir sekolah perlu mempunyai pengalaman pentadbiran yang lama dalam memupuk kepercayaan mereka kepada kemampuan guru. Manakala, pentadbir yang baru dilantik didapati kurang percaya kepada kebolehan dan kemampuan guru. Ia turut menggambarkan semakin berpengalaman seorang pentadbir, semakin positif iklim kepercayaan yang berjaya dibina oleh pentadbir sekolah.

Sebagai pentadbir sekolah, mereka keseluruhannya bertanggungjawab untuk mewujudkan membina kepercayaan dalam organisasi sekolah (Brewster & Railsback 2003; Bryk & Schneider 2002). Oleh itu, beberapa langkah yang disarankan boleh diambil oleh pentadbir untuk membina iklim kepercayaan dan interpersonal yang positif antara pentadbir sekolah dengan guru dan antara guru dengan rakan sejawat iaitu:

- a. melibatkan semua guru dalam perbincangan dan aktiviti yang berkait dengan misi, visi dan nilai-nilai utama sekolah/ organisasi.
- b. memastikan bahawa semua guru baru merasa dihargai. Hubungan mesra dan hubungan suportif amat perlu dalam menanamkan komitmen mereka dan mengelakkan õpengasinganö
- c. menggalakkan, mencipta dan menyokong peluang untuk guru bertugas dalam pasukan dan secara kolaboratif. Kolaborasi yang baik dianggap kunci kepada pembinaan pasukan mantap dan pembangunan staf yang efektif.
- d. sentiasa mencari cara untuk memperbaiki saluran komunikasi guru. Menggalakkan guru bertukar maklumat dan informasi dalam mempertingkatkan aktiviti terutamanya berbentuk kurikulum.
- e. memberikan keutamaan kepada pembinaan hubungan baik antara guru. Meminimakan konflik antara guru dengan pentadbir dan antara guru dengan guru serta sentiasa berkongsi maklumat dan informasi.

Penutup

si pendidikan perlu berfungsi dengan efisien dan pemimpin pada masa akan datang. Kenyataan di atas menjelaskan guru harus diinspirasi untuk memberikan sumbangan dan perkhidmatan yang terbaik untuk sekolah. Apabila guru dapat menghasilkan produktiviti yang melebihi had maksima, impak signifikan yang diberikan kepada sekolah akan mampu meningkatkan pencapaian dan keberkesanan sekolah. Secara tidak langsung, kepercayaan pentadbir kepada guru akan menyumbang kepada keberkesanan produktiviti sekolah dan mengurangkan birokrasi malah kepercayaan pentadbir yang positif dilihat sebagai faktor yang menyumbang kepada iklim sekolah yang terbuka dan positif.

Rujukan

- Azodi, D. 2006. Principal leadership, trust, and teacher efficacy. Disertasi EdD. Sam Houston State University.
- Brewster, C., & Railsback, J. 2003. Building trusting relationship for school improvement: implications for principals and teachers. Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bryk, A.S. dan Schneider, B. 2002. *Trust in schools: a core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Coleman, J.S. 1990. *Foundation of social theory*. MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cross, C.T. dan Rice, R.C. 2000. The role of the principal as instructional leader in a standards-driven system. *NASSP Buletin*. **84**(620): 61 ó 65.
- Fairholm, G.W. 1993. *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger.
- Kulbertis, G. 2006. Leadership that builds trust: Implications for new principals. Disertasi EdD. Central Michigan University.
- Misha, A.K. 1996. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. Dalam R. Kramer dan T. Tyler (pytg) *Trust in organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Strike, K. 2007. *Ethical leadership in schools*. New York: Teachers College Press.
- Tschannen- Moran, Megan. 2003. Fostering organizational citizenship behavior in schools: transformational leadership and trust. Miskel, C dan Hoy, W., *Studies in leading and organizing schools*. Connecticut: Information age publishing.
- Tschannen-Moran, Megan. 2004. Trust that matters: building a positive leadership in schools. San Francisco: Jossey Bass.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[*Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features*](#)