

**DINAMIKA PENGETUA WANITA SEBAGAI
AGEN PERUBAHAN DI SEKOLAH BERPAKSIKAN
GAYA KOMUNIKASI DINAMIK: SATU PERSPEKTIF
*DYNAMICS OF WOMAN PRINCIPAL AS AN AGENT
OF CHANGE IN SCHOOL BASED ON DYNAMIC
COMMUNICATION STYLE: ONE PERSPECTIVE***

EMMA BINTI TINGKAS
SYAHRUDDIN AWANG AHMAD

*Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah,
Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah*

Corresponding author: excel2u07@gmail.com

Tarikh dihantar: 29/6/2021 / Tarikh diterima: 23/8/2021 / Tarikh terbit: 22/12/2022

DOI: <https://doi.org/10.51200/ejk.v28i1.4173>

ABSTRAK Pengetua merupakan pemimpin atau individu terpenting yang berperanan membawa transformasi dalam memastikan visi dan misi sekolah mampu untuk direalisasikan. Pengetua wanita tidak terkecuali daripada memainkan peranan sebagai agen perubahan, sama seperti peranan yang dimainkan oleh pengetua lelaki. Artikel ini mengetengahkan peranan pengetua wanita yang bertindak sebagai agen perubahan di sebuah sekolah menengah yang terletak di daerah Tuaran. Dalam artikel ini, pengetua wanita melaksanakan peranan sebagai ketua dalam organisasi berpaksikan kepada gaya komunikasi Dinamik berdasarkan daripada dapatan kajian yang diperolehi dari sesi temu bual mendalam bersama dengan pengkaji dan juga edaran borang soal selidik dalam kalangan subordinat yakni guru-guru yang berkhidmat di bawah seliaan beliau. Gaya Komunikasi Dinamik ini merupakan gaya komunikasi yang berorientasikan tindakan (*action oriented*) menurut Tubbs dan Moss (1996) dalam buku yang dihasilkan oleh mereka, iaitu *Human Communication*. Kajian ini menyimpulkan bahawa pengetua wanita berjaya melaksanakan peranan sebagai ketua yang diamanahkan untuk memimpin, mentadbir dan mengurus serta membawa kepada anjakan paradigma yang melibatkan aspek akademik, kokurikulum, disiplin dan persekitaran sekolah yang membanggakan. Dapatan kajian ini sekali gus mengesahkan lagi dapatan kajian para sarjana lain sebelum ini yang menyatakan bahawa pengetua merupakan agen perubahan yang menjadi inti pati utama dalam membawa transformasi di sekolah.

Kata kunci: Gaya komunikasi, pengetua wanita, komunikasi dalam organisasi.

ABSTRACT *The principal is the most important leader or individual who plays a role to bringing transformation in ensuring that the vision and mission of the school able to be realized. Female principals are not exempt from playing the same role as agents of change as the role played by male principals. This paper highlights the role of a female principal acting as an agent of change in a secondary school located in the Tuaran district. In this paper, female principal performs the role of leader in the organization based on Dynamic communication style, based on the findings obtained from the In-Depth Interview session with the researcher and also the distribution of Questionnaire Forms among subordinates namely teachers who serve under her. The Dynamic communication style is an action-oriented communication style according to Tubbs and Moss (1996) in their book, Human Communication. This article concludes that female principal successfully performs the role of head entrusted to lead, administer and manage as well as lead to a paradigm shift involving academic aspects, cocurriculum, discipline and a proud school environment. The findings of this article also confirm the findings of other scholars who have previously stated that the principal is an agent of change which is the main essence in bringing about transformation in schools.*

Keywords: *Communication style, female principal, communication in organization.*

PENGENALAN

Pengetua merupakan seorang pegawai pendidikan yang diberi tugas untuk mentadbir sesebuah sekolah dan dilantik oleh Kementerian Pendidikan melalui Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan berdasarkan kelayakan, kebolehan dan pengalaman yang dimiliki. Selepas lantikan, mereka diberi kursus singkat mengenai pentadbiran dan pengurusan sekolah untuk membantu golongan pengetua baharu ini agar memahami dengan lebih mendalam skop tanggungjawab mereka.

Dalam konteks Malaysia, Zakaria (1996) menyatakan bahawa pemimpin sekolah yakni pengetua mesti mempunyai kemahuan kuat untuk memimpin, mempunyai visi, contoh yang baik, berilmu, proaktif, rajin, tidak

mudah mengalah dan mempunyai kemahiran komunikasi yang tinggi. Oleh hal yang demikian, pengetua yang berkesan merupakan seorang pemimpin yang bijak menggunakan skil komunikasi dalam menyampaikan saranan kepada golongan bawahannya. Ramaiah (1999) pula berpendapat, seseorang pengetua yang mahir dalam proses komunikasi adalah pengetua yang sedar serta peka terhadap pelbagai halangan kepada komunikasi, sentiasa bertindak mendengar secara aktif dan sebagai pemberi maklumat yang mahir.

Perkara ini dikuatkan lagi dengan petikan dari Laporan Mesyuarat Gerakan Pengetua Cemerlang pada tahun 1998 (Abdul Aziz, 2003) yang antara lain menyatakan bahawa pemimpin sekolah berkesan menggunakan kemahiran komunikasi yang cemerlang, mempunyai visi yang jelas, mampu mewujudkan persekitaran pendidikan yang dinamik, menerima tugas sebagai tanggungjawab profesional, membuat keputusan berdasarkan persetujuan bersama dan mahir dalam pengurusan dan teknologi maklumat dan kemahiran personal yang lain.

Menurut Hussein (1993) dan Edmonds (1997) lagi dalam kajian yang dilakukan oleh Kasthuri (2012) menyatakan bahawa kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada pengetua. Hal ini menunjukkan betapa pengetua memainkan peranan yang sangat besar dalam menggerakkan pasukannya untuk mencapai visi dan misi selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Seorang pengetua yang berkesan mestilah mempunyai wawasan dan sanggup mengambil risiko terhadap tindakannya (Hussein, 1993). Oleh hal yang demikian, secara dasarnya seorang pengetua yang berkesan merupakan seorang ketua organisasi yang mampu menggunakan kemahiran komunikasinya dengan cemerlang dalam mewujudkan budaya kerja berpasukan bersama golongan subordinat.

GAYA KOMUNIKASI SEORANG PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN DALAM ORGANISASI SEKOLAH

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita mengenai bagaimana perilaku anggota-anggota dalam organisasi ketika mereka melaksanakan tindakan menyalurkan informasi dan juga gagasan untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Sementara itu,

golongan atasan yang berada dalam organisasi menggunakan pendekatan yang berbeza dalam mempengaruhi golongan bawahan ataupun subordinat dalam usaha untuk menggerakkan jentera organisasi. Dalam proses tersebut, golongan atasan dan bawahan akan sama-sama memikirkan bagaimana mendefinisikan tujuan dan tugas dalam organisasi, bagaimana memilih anggota organisasi yang tepat untuk diajak bekerjasama dan bagaimana memilih saluran yang efektif untuk melaksanakan tugas yang telah diamanahkan untuk setiap anggota organisasi terbabit (Herwan Parwiyanto, 2009).

Sekolah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang diselenggarakan oleh golongan pendidik yang berinteraksi melalui suatu proses berstruktur untuk mencapai hasrat dan Falsafah Pendidikan Negara. Pendidikan dapat menghasilkan individu yang akan menikmati gaya hidup lebih selesa dan memuaskan. Hal ini hanya akan dapat diperoleh sekiranya sesebuah sekolah atau organisasi itu diuruskan dengan baik (Azizi *et al.*, 2008). Oleh hal yang sedemikian, adalah amat penting bagi sesebuah sekolah itu memiliki rangkaian komunikasi efektif antara golongan pendidik yang telah diletakkan di bahu mereka satu amanah untuk mendidik anak bangsa agar generasi akan datang yang dilahirkan dari bimbingan serta didikan para warga pendidik ini tadi mampu menjadi warganegara yang berguna kepada bangsa, agama dan negara.

Setiap sekolah tanpa mengira lokasi, saiz atau jenis akan menyediakan pendidikan yang baik dan holistik kepada murid. Oleh hal yang demikian, menjelang tahun 2020 tidak akan ada lagi sekolah berprestasi rendah di negara ini. Malah, lebih banyak sekolah akan diiktiraf sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) atau Sekolah Kluster Kecemerlangan berdasarkan prestasi yang ditunjukkan menurut Sufean (2014). Perubahan pesat dalam sistem pendidikan memerlukan pendidik yang proaktif, progresif, kreatif dan inovatif agar dapat membangunkan modal insan yang bakal menerajui negara pada masa hadapan. Oleh itu, sebagai pentadbir, pengurus dan pemimpin, pengetua perlu menyusun pelbagai strategi bagi menggalakkan semua warga sekolah termasuk guru untuk belajar dan terus belajar kerana pendidikan adalah dinamik (Nor Foniza & Mohd Izham, 2019).

Pengetua merupakan individu terpenting dalam menjalankan tanggungjawab ketua dalam organisasi seperti di sekolah. Menurut Hanna

(2000), kecemerlangan sekolah memerlukan reformasi terutama faktor dalaman sekolah yang merangkumi budaya sekolah, amalan dan sikap individu termasuk pemimpin serta golongan subordinat ke arah pencapaian matlamat sekolah. Oleh itu, dalam menentukan hala tuju dan kecemerlangan sesebuah sekolah, sekolah memerlukan satu kumpulan kerja yang mantap yang dikemudikan oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepemimpinan yang berkesan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

Stoll dan Fink (1996) mendefinisikan kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada:

- a) Pencapaian sentiasa meningkat dari tahun ke tahun.
- b) Menggalakkan peningkatan untuk semua pelajar lebih daripada apa yang dijangkakan berdasarkan latar belakang serta potensi mereka.
- c) Memastikan setiap pelajar mencapai prestasi yang semaksimum mungkin.
- d) Menggalakkan semua aspek perkembangan dan pencapaian pelajar.

Kepimpinan seorang pengetua yang berkesan semestinya didasari oleh pengaplikasian gaya komunikasi yang efektif melibatkan pihak atasan dan juga pihak bawahan. Kerjasama padu ini akan menghasilkan satu kualiti kerja yang produktif kerana kesemua ahli dalam organisasi bergerak secara bersama dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Perkara ini dapat dibuktikan menerusi penyelidikan yang dibuat oleh M. Khata dan Zaipah (2013) mereka menyatakan kepemimpinan berlaku apabila seseorang mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif organisasi. Organisasi yang berjaya dapat dibezakan dengan organisasi yang tidak berjaya bergantung kepada gaya kepemimpinan yang dinamik dan efektif.

Selain itu, menurut Abd Karim (1989), sekolah yang cemerlang dipimpin oleh pengetua yang berkesan dan pendapat yang sama turut diutarakan oleh Atan Long (1991) yang mendapati sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang efektif (dipetik dari M. Khata & Zaipah, 2013). Mengikut Fullan (1982) dalam Abd Razak (2001:1), pengetua adalah orang yang paling penting dalam membuat

perubahan di sekolah. Pengetua boleh dianggap sebagai *goal setter, advocator, initiator, communicator, supporter, coordinator, coach, evaluator, manager, information provider* dan *role model* dalam melaksanakan perubahan di sekolah. Oleh hal yang demikian, dapatlah dirumuskan bahawa elemen komunikasi memainkan peranan yang sangat signifikan dalam usaha seorang pengetua melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin utama di sekolah.

Satu bentuk hubungan yang kolektif haruslah diwujudkan agar pengetua kekal memainkan peranan aktif untuk mengenal pasti sebarang permasalahan yang mungkin wujud melibatkan perihal sekolah, sama ada dari kalangan subordinat, pelajar khususnya ataupun masyarakat amnya. Oleh itu, sebagai pemimpin yang berkesan pengetua perlu tahu cara yang paling sesuai dan berkesan untuk menyampaikan visi dan misi sekolah kepada guru, pelajar, ibu bapa dan staf sokongan sama ada secara formal atau tidak formal. Pengetua harus memastikan visi dan misi tersebut benar-benar difahami dengan selalu mengadakan perbincangan yang melibatkan hal ehwal berkaitan sekolah (Norashikin *et al.*, 2013).

PENGETUA WANITA SEBAGAI KETUA ORGANISASI

Kepimpinan merupakan elemen yang terpenting ataupun sebagai fundamental yang sangat memainkan peranan dalam memastikan keberkesanan operasi sesebuah organisasi. Keberkesanan karakter kepimpinan positif yang ditonjolkan oleh seseorang ketua akan mempengaruhi perjalanan sesebuah organisasi dalam mencapai matlamat.

Satu kajian yang dibuat oleh Rizhan (2012) bertajuk “*Analytical Ability to Become Women Teachers Leaders in School*” memasukkan petikan hadis yang antara lain merujuk kaum wanita merupakan tiang kepada sesebuah negara, wanita yang baik akan membawa kemakmuran kepada negara namun wanita yang sebaliknya akan membawa kepada kemusnahan. Petikan ini sudah semestinya membuatkan kita berfikir betapa kaum wanita mempunyai keupayaan yang luar biasa dan sekiranya diberikan peluang dan jalan yang betul, maka peranan wanita itu mampu mengangkat martabat kaum wanita ke tingkat yang tertinggi serta pada akhirnya akan membawa manfaat kepada masyarakat secara khususnya dan kepada negara secara amnya.

Pada satu ketika, kaum wanita di seluruh dunia sama ada di Barat mahupun di Timur mempunyai kedudukan yang rendah dan dianggap sebagai golongan yang hanya bertanggungjawab terhadap anak-anak di rumah, memasak, menjaga hal ehwal kebajikan suami, anak-anak dan keluarga. Walau bagaimanapun, pada masa kini segala mitos yang mengekang peranan kaum wanita telah berubah dan memperlihatkan anjakan paradigma dalam kemampuan wanita memainkan peranan yang lebih signifikan dalam masyarakat.

Ramai wanita pada masa kini yang berani menyahut cabaran dan risiko dalam memilih karier yang didominasi oleh kaum lelaki. Antara bidang yang diceburi ialah ekonomi, perubatan, pertahanan, keselamatan, perundangan, kejuruteraan, pendidikan dan bidang lain yang memerlukan ketahanan fizikal (untuk bidang-bidang kerjaya tertentu) dan juga mental serta berusaha mencapai posisi tertinggi sebagai pemimpin dalam organisasi masing-masing.

Pada peringkat awal, kaum wanita lebih gemar mengambil sikap “*quiet and passive*” di tempat kerja disebabkan oleh faktor bilangan kaum wanita yang kurang berbanding kaum lelaki yang terlibat dalam dunia pekerjaan. Namun, situasi sedemikian telah berubah dan pada hari ini kaum wanita mula mendaki puncak kerjaya yang menyaksikan mereka diberikan kepercayaan untuk menjawat jawatan bertaraf eksekutif mahupun pengurus yang mengetuai sesebuah organisasi.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Norhannan dan Jamaliah (2006), mereka menyatakan pengetua wanita cenderung memberikan penekanan terhadap disiplin yang harus diamalkan oleh para guru berdasarkan kepada pemerhatian yang dilakukan ke atas mereka. Gaya kepimpinan yang berorientasikan arahan merupakan gaya kepimpinan yang lebih dominan diamalkan. Dalam kajian yang dilakukan oleh mereka didapati prestasi pengetua wanita berada dalam tahap memuaskan dan pengetua wanita memberikan penekanan terhadap prestasi kerja serta kurang menekankan aspek motivasi terhadap para subordinat mereka.

Satu lagi kajian lepas yang telah dilakukan oleh Hassan dan Normala pada tahun 2008 memberikan maklumat terbaharu berkaitan kemampuan seorang guru wanita dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin di sekolah. Pengetua wanita dapat mengimplementasi polisi sedia ada dan merancang usaha untuk melakukan perubahan dalam sekolah supaya menjadi lebih efektif. Naluri keibuan yang ada pada pengetua wanita memudahkan golongan terbabit memainkan peranan sebagai penasihat dan memberikan galakan dan motivasi kepada guru-guru di bawah mereka.

Berpandukan dua kajian yang dilakukan pada tahun 2006 dan 2008 ini diyakini mampu memberikan maklumat yang sewajarnya diberikan perhatian, khususnya para pengetua wanita dalam memperbaiki mutu gaya kepimpinan mereka. Sudah semestinya dalam dua kajian ini secara jelas menunjukkan bahawa elemen komunikasi merupakan sesuatu yang tidak boleh dinafikan kewujudan serta kepentingannya. Gaya kepimpinan yang ditonjolkan oleh golongan atasan akan mencerminkan gaya komunikasi yang diamalkan: *“the way you lead is thru the way you speak”*. Amalan kepimpinan wanita yang ditunjukkan sebagai ketua organisasi juga sekali gus melenyapkan tanggapan skeptikal selama ini yang berpendapat “kaum wanita tidak serius atau kurang menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan mereka kerana mereka mempunyai tugas dan peranan yang lebih penting dalam rumahtangga” (Rosnah, 2018: 161).

PERNYATAAN MASALAH

Peranan sebagai agen perubahan merupakan antara tanggungjawab yang harus dipikul oleh pengetua wanita dalam memastikan visi dan misi untuk mencapai kecemerlangan mampu untuk direalisasikan. Setiap organisasi tidak terkecuali sekolah memerlukan perubahan dalam memastikan prestasi serta pencapaian sekolah mampu untuk ditingkatkan. Prestasi dan pencapaian yang signifikan seterusnya akan menjadikan sekolah kekal sebagai gedung ilmu yang sangat penting dalam melahirkan generasi muda akan datang yang mantap dari aspek akademik, kokurikulum serta sahsiah. Persoalan berkenaan kemampuan pengetua wanita menggalas amanah yang diberikan merupakan satu persoalan yang diharapkan mampu untuk dijawab berdasarkan dapatan kajian serta perbincangan mendalam berkaitan skop utama kajian yang cuba

untuk diketengahkan oleh pengkaji. Oleh hal yang demikian, kertas kerja ini memfokuskan kepada persoalan berkaitan peranan pengetua wanita sebagai agen perubahan berpaksikan kepada pengaplikasian gaya komunikasi Dinamik dalam melaksanakan tanggungjawab untuk memimpin, mengurus serta mentadbir sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

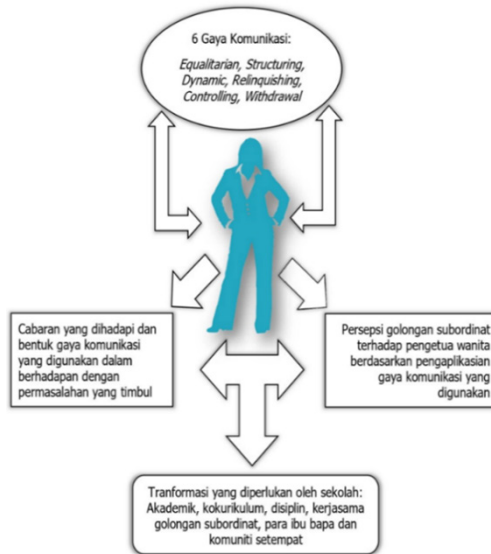
Kertas kerja ini bertujuan untuk mengupas gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita sebagai ketua dalam organisasi dan bagaimana pengetua wanita berperanan sebagai agen perubahan yang membawa kepada transformasi sekolah dari aspek akademik, kokurikulum, disiplin, sahsiah dan keceriaan di sekolah bagi memastikan persekitaran yang kondusif untuk seluruharganya. Berdasarkan permasalahan kajian yang telah dinyatakan tadi, objektif kertas kerja ini adalah seperti berikut;

- i) Untuk mengupas bentuk gaya komunikasi Dinamik yang diamalkan oleh pengetua wanita.
- ii) Untuk mengenal pasti peranan pengetua wanita sebagai agen perubahan di sekolah berpaksikan gaya komunikasi yang diaplikasi.

KERANGKA KONSEP

Kerangka konsep dalam Rajah 1 menunjukkan pengetua wanita dalam organisasi pendidikan menengah di sebuah sekolah menengah yang terletak dalam daerah Tuaran yang menjadi informan utama dalam kajian ini. Terdapat lima komponen utama yang menjadi panduan dalam kajian ini iaitu yang pertama berkaitan enam jenis gaya komunikasi menurut Tubbs dan Moss (1996).

Dalam kajian ini terdapat enam jenis gaya komunikasi iaitu gaya komunikasi Kesaksamaan (*Equalitarian Communication Style*), gaya komunikasi Penstrukturan (*Structuring Communication Style*), gaya komunikasi Dinamik (*Dynamic Communication Style*), gaya komunikasi Keterbukaan (*Relinquishing Communication Style*), gaya komunikasi Mengawal (*Controlling Communication Style*) dan gaya komunikasi Mengelak (*Withdrawal Communication Style*).



Rajah 1 Kerangka konsep

Komponen pertama ialah pengetua wanita yang menjadi informan utama (merujuk kepada imej wanita yang mewakili pengetua wanita dalam Rajah 1) atau juga disebut sebagai *Key Informant* yang berperanan sebagai individu penting dalam berkongsi pengalaman kerja serta persepsi beliau berkaitan gaya komunikasi sebagai seorang ketua di tempat kerja. Komponen yang kedua pula adalah untuk mengenal pasti gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita dalam menjalankan peranan sebagai ketua organisasi (terdiri dari enam jenis gaya komunikasi). Gaya komunikasi yang diaplikasi oleh pengetua wanita dalam menjadi seorang ketua organisasi akan mampu memberikan gambaran kepada subordnat tentang perilaku pengetua wanita mereka. Pengkaji menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus kepada kaedah temu ramah mendalam dalam mengenal pasti gaya komunikasi yang paling menonjol.

Komponen yang ketiga pula fokus kepada menyenaraikan cabaran yang melibatkan bebanan tugas termasuklah dari aspek pentadbiran dan pengurusan serta isu-isu berbangkit berkaitan dengan akademik, disiplin yang sudah semestinya menuntut tahap profesionalisme tinggi pengetua wanita terbabit kerana ia melibatkan warga dalam organisasi yang diwakili iaitu kalangan subordnat, pelajar dan komuniti masyarakat sekitar. Pengaplikasian gaya

komunikasi tertentu yang digunakan tatkala berhadapan dengan cabaran yang dihadapi oleh pengetua wanita dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai ketua di tempat kerja merupakan manifestasi terhadap tindakan yang diambil pengetua wanita mencari solusi terbaik untuk setiap cabaran yang perlu digalas oleh beliau. Keberkesanan tindakan yang diambil adalah didasari oleh amalan gaya komunikasi yang ditunjukkan tatkala berkomunikasi bersama dengan golongan subordinat. Pengkaji turut menggunakan pendekatan kaedah kualitatif (temu ramah mendalam) dalam mendapatkan gambaran cabaran yang dihadapi oleh pengetua wanita dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pengetua dan bagaimana pengetua wanita menggunakan gaya komunikasi tertentu dalam berhadapan dengan isu yang timbul dalam organisasi.

Komponen seterusnya adalah untuk meninjau persepsi kalangan subordinat tentang gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita dan ini akan memberikan gambaran sejauh mana kalangan subordinat ini menerima pengetua wanita sebagai ketua dalam organisasi berdasarkan kepada kesan pengaplikasian gaya komunikasi pengetua wanita dalam menggalas tanggungjawab sebagai pengurus, pemimpin dan pentadbir di sekolah. Persepsi kalangan subordinat ini akan dilihat berdasarkan analisis edaran borang soal selidik yang telah dilakukan sebelum sesi temu ramah mendalam dilakukan bersama informan utama. Komponen terakhir merujuk kepada transformasi yang dicetuskan oleh pengetua wanita di sekolah kesan daripada pengaplikasian gaya komunikasi yang digunakan dalam menjadi pemimpin, pengurus dan pentadbir.

DAPATAN KAJIAN: GAYA KOMUNIKASI PENGETUA WANITA

Gaya komunikasi didefinisikan sebagai perilaku komunikasi yang digunakan untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang berbeza. Kesesuaian dari gaya komunikasi yang digunakan bergantung kepada tujuan atau maksud daripada pengirim (*sender*) dan harapan daripada penerima (*receiver*) (Herwan Parwiyanto, 2009).

Norton (1975) dan dipetik dari Ali dan Sherin (2016:4) menyatakan, “*communication styles as the way a person uses verbal and nonverbal communicative behaviours to indicate how literally others should interpret*

a message". Penggunaan gaya komunikasi yang bersesuaian akan membantu golongan penerima mesej dalam mentafsir mesej tersebut dan bagaimanakah respons yang sepatutnya diberikan.

Gaya komunikasi yang diaplikasi oleh pengetua wanita di sebuah sekolah menengah luar bandar yang terletak dalam daerah Tuaran yang juga merupakan informan utama pengkaji berdasarkan sesi temu bual mendalam yang dijalankan adalah Gaya Komunikasi Dinamik atau juga disebut sebagai "*The Dynamic Style*". Pengkaji menggunakan teknik pengekodan *in vivo* dalam melakukan analisis terhadap transkrip temu ramah serta mengadaptasi pendekatan pepadanan pola atau disebut "*pattern matching*" untuk mengenal pasti jenis gaya komunikasi yang dominan digunakan oleh informan utama berdasarkan tema yang terbentuk.

Gaya komunikasi Dinamik merupakan gaya komunikasi yang memberikan penekanan terhadap kecenderungan agresif seseorang ketua yang memimpin organisasi dalam merangsang golongan subordinatnya untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik dalam jangka masa yang telah ditetapkan. Gaya komunikasi jenis ini merupakan gaya komunikasi yang bercirikan tindakan atau disebut "*action oriented*".

Pengetua wanita menggunakan sepenuhnya ruang dan peluang seperti sewaktu mesyuarat mingguan dijalankan bagi mendapatkan "*feedback*" terkini dari kalangan guru untuk setiap isu atau permasalahan melibatkan akademik serta disiplin pelajar. Pengetua wanita memainkan peranan yang sangat besar dalam aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah. Hal ini dapat dibuktikan menerusi hasil temu ramah mendalam yang telah dijalankan bersama dengan beliau, penyelidik dimaklumkan bahawa pengetua wanita sekolah menengah ini menjadikan siri mesyuarat mingguan sebagai satu rutin dan sentiasa memberikan penekanan terhadap visi dan misi sekolah sebagai satu keutamaan yang perlu dicapai.

Pengetua wanita juga memainkan peranan sebagai penggerak atau pencetus kepada beberapa pembaharuan yang berjaya mengubah landskap sekolah, baik dari aspek pencapaian akademik, disiplin mahupun keceriaan kawasan sekitar sekolah. Benarlah, "*action speaks louder than words*" dan

itulah yang menjadi pegangan kepada pengetua wanita ini dalam menggalas tanggungjawab sebagai ketua organisasi di sekolah dan signifikan dengan amalan gaya komunikasi Dinamik yang ditunjukkan.

Selain itu, pengkaji juga menggunakan kaedah kuantitatif dalam mendapatkan respons yang jelas berkaitan gaya komunikasi pengetua wanita berdasarkan tinjauan soal selidik dalam kalangan subordinat sekolah terbabit yang menjadi lokasi utama kajian kes pengkaji. Pengkaji menggunakan instrumen soal selidik berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Al Muz Zammil dan Azmi dari Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia (UTM) pada tahun 2011.

Dapatan data kualitatif (sesi temu ramah mendalam) adalah signifikan dengan hasil dapatan data yang diperolehi berdasarkan analisis data kuantitatif menerusi edaran borang soal selidik dalam kalangan subordinat yang telah dilaksanakan oleh pengkaji sebelum sesi temu ramah mendalam dibuat. Analisis borang soal selidik yang dilakukan mendapati gaya komunikasi Dinamik memperoleh min 3.99 dari kalangan enam jenis gaya komunikasi. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan didapati pengetua wanita cenderung untuk mengamalkan tiga bentuk gaya komunikasi iaitu gaya komunikasi Penstrukturan, gaya komunikasi Mengawal serta gaya komunikasi Dinamik. Namun, untuk kertas kerja ini fokus kupasan adalah melibatkan gaya komunikasi Dinamik yang diaplikasikan oleh pengetua wanita dalam memimpin, mentadbir dan mengurus organisasi yang diwakilinya.

Pengaplikasian gaya komunikasi Dinamik ini terutamanya bagi individu yang menjadi ketua dalam organisasi dilihat sebagai satu cara yang digunakan oleh ketua organisasi terbabit untuk memastikan urusan berkaitan pentadbiran organisasi yang diwakili berjalan dengan lancar. Gaya komunikasi Dinamik merupakan gaya komunikasi yang menekankan tindakan yang pantas dan matlamat utama gaya komunikasi jenis ini adalah untuk menjadikan kualiti kerja yang ditunjukkan harus lebih baik daripada sebelumnya.

Setiap gaya komunikasi yang disebutkan diwakili dengan empat soalan dan para responden telah memberikan jawapan pilihan mereka berdasarkan kepada skala Likert lima mata iaitu Tidak Pernah (TP), Jarang-jarang (JJ), Sekali Sekala (SS), Kerap-kali (KK) dan Selalu (S). Dalam kertas kerja

ini, jadual yang mewakili Gaya Komunikasi Dinamik mengandungi empat item soalan iaitu soalan yang bernombor 1, 2, 3, dan 4, setiap satunya telah dianalisis dan dapatan data dipersembahkan dalam bentuk peratus dan juga min seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1 Peratus dan min bagi item gaya komunikasi dinamik

Item Soalan	Gaya Komunikasi Dinamik	TP %	JJ %	SS %	KK %	S %	Min Gaya
1	Pengetua bercakap perkara perkara penting yang berkaitan dengan keperluan organisasi	-	12.5	27.5	22.5	37.5	3.85
2	Pengetua memberitahu secara langsung atau berterus-terang tentang sesuatu arahan	-	7.5	12.5	42.5	37.5	4.10
3	Pengetua menerangkan tugas guru dengan jelas dan tepat bersesuaian dengan kehendak semasa	-	10.0	22.5	42.5	25.0	3.83
4	Pengetua memastikan arahan disusuli dengan tindakan seterusnya	-	2.5	17.5	40.0	40.0	4.18
Keseluruhan:							3.99

Analisis menggunakan peratus dan min ini digunakan oleh pengkaji untuk melihat tahap gaya komunikasi pengetua wanita dari sudut perspektif golongan subordinat. Tahap gaya komunikasi akan dikategorikan kepada tiga peringkat iaitu: Rendah, Sederhana dan Tinggi seperti yang ditunjukkan pada Jadual 2 berdasarkan sumber Wiersma William (1995).

Jadual 2 Julat skala gaya komunikasi berdasarkan skor min

Skor Min	Tahap Gaya Komunikasi
1.00-2.40	Rendah
2.41-3.80	Sederhana
3.81-5.00	Tinggi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, didapati golongan subordinat bersetuju pengetua wanita mereka merupakan ketua yang akan memastikan arahan yang diberikan disusuli dengan tindakan seterusnya (berdasarkan item

soalan bernombor 4 yang mencatatkan min tertinggi iaitu 4.18 dari empat item soalan dalam borang soal selidik). Kalangan guru turut berpendapat bahawa pengetua wanita memberitahu secara langsung atau berterus terang tentang sesuatu arahan (berdasarkan item soalan bernombor 2 yang mencatatkan min 4.10) yang diberikan kepada mereka. Pengetua wanita juga bercakap perkara penting yang berkaitan dengan keperluan organisasi kepada kalangan guru (berdasarkan item soalan bernombor 1 dalam set borang soal selidik yang diedarkan dalam kalangan responden dan min yang dicatatkan ialah 3.85). Kalangan responden turut bersetuju bahawa pengetua wanita menerangkan tugas guru dengan jelas dan tepat bersesuaian dengan kehendak semasa (berdasarkan item soalan bernombor 3 yang mencatatkan min 3.83). Secara keseluruhannya, kesemua item soalan mencatatkan keputusan min yang tinggi berdasarkan skor min antara 3.81 sehingga 5.00.

PERBINCANGAN: PENGETUA WANITA SEBAGAI AGEN PERUBAHAN YANG MEMBAWA TRANSFORMASI DI SEKOLAH

Sebagai pemimpin organisasi, pengetua wanita juga tetap bertanggungjawab membawa perubahan kepada sekolah yang dipimpinnnya, pengetua wanita perlu berani menghadapi risiko dan perlu memikul tanggungjawab terhadap keputusan yang diambilnya (Collard, 2001). Dalam menerapkan perubahan, tidak semua orang bersetuju dan akur terhadap perubahan yang cuba diketengahkannya. Hal ini sememangnya disebabkan oleh sifat semula jadi manusia yang berbagai-bagai dan mempunyai kehendak yang berbeza-beza (Norhannan & Jamaliah, 2006). Perkara ini jelas sebagaimana yang dinyatakan oleh Ibrahim (1993), bahawa manusia itu beraneka ragam sifatnya. Oleh itu, bukan mudah bagi pengetua wanita untuk memberi arahan kepada kakitangan atau staf di bawah pimpinannya supaya mereka dengan sukarela dan rasa tanggungjawab dalam melakukan tugas yang telah diarahkan (Kochan, Spencer & Matthews, 2000).

Oleh hal yang demikian, kertas kerja ini cuba menetengahkan peranan pengetua wanita sebagai agen perubahan yang berperanan sebagai pemimpin utama di sekolah berpaksikan kepada pengaplikasian gaya komunikasi Dinamik. Agen perubahan merupakan individu yang bertanggungjawab memegang peranan kepimpinan dan mengurus proses perubahan terhadap

sistem klien (individu, kumpulan atau organisasi) menurut Stoner dan Winkel (1989). Pernyataan ini diperkuatkan lagi oleh Shahril (2001) yang menyatakan pengetua sebagai agen perubahan yang pertama atau utama membuat modifikasi dalam organisasi sekolah. Pengetua haruslah membuat penyesuaian serta perubahan dalam bidang tertentu agar sesuai dengan perubahan persekitaran supaya sekolah sebagai institusi sosial dapat terus hidup dan berfungsi.

Gaya komunikasi Dinamik merupakan gaya komunikasi yang ideal untuk diamalkan oleh ketua dalam organisasi kerana gaya komunikasi ini memfokuskan kepada tindakan yang perlu diambil dan memastikan setiap arahan yang dikeluarkan mendapat tindakan susulan dari kalangan subordinat. Ketua dalam organisasi yang berperanan sebagai kapten dalam pasukan bertanggungjawab memberikan galakan dan rangsangan kepada ahli pasukannya untuk melakukan yang terbaik dalam misi untuk mencapai kemenangan. Amalan kepimpinan yang ditonjolkan juga adalah agresif kerana ingin memastikan golongan subordinat bergerak seiringan bersama dengan ketua organisasi untuk meningkatkan kualiti dan dalam hal ini, peningkatan yang dimaksudkan termasuklah pencapaian dalam bidang akademik dan kokurikulum pelajar.

Dalam kajian ini, sesuatu yang jelas pengetua wanita berusaha untuk melakukan transformasi melibatkan bidang pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia dan juga pengurusan perhubungan luar berdasarkan kepada Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM). Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia merupakan satu bentuk piawaian minimum yang perlu dipatuhi oleh setiap pengetua dan guru besar sekolah yang berkhidmat di Malaysia dan digubal berteraskan kepada Rukun Negara, Wawasan 2020, Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan serta berlandaskan juga teori-teori yang berkaitan dengan pendidikan pada masa kini serta bersesuaian dengan situasi semasa bidang pendidikan di Malaysia.

Seperti yang dinyatakan oleh informan utama dalam kajian sewaktu sesi temu bual dijalankan bahawa adalah penting untuk beliau berkongsi visi dan misi bersama kakitangan bawahannya pada setiap masa. Informan juga menyatakan bahawa sebagai pemimpin yang memikul tanggungjawab besar dalam mengetuai sebuah organisasi seperti sekolah menengah yang bukan hanya bermatlamat melahirkan pelajar yang cemerlang dari segi akademik dan kokurikulum. Lebih daripada itu, pengertian kepimpinan itu sendiri sebenarnya adalah dengan memberikan tunjuk ajar kepada orang bawahannya sehingga mereka mampu bergerak sendiri dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing. Amalan ini jelas adalah signifikan dengan ciri gaya komunikasi Dinamik yang fokus terhadap budaya kerja yang efektif dalam meningkatkan prestasi organisasi yang diwakili dengan dorongan dan sokongan yang diberikan oleh pemimpin kepada subordinat. Dapatan ini turut disokong oleh dapatan yang diperolehi dari analisis borang soal selidik yang diedarkan dalam kalangan subordinat (kalangan guru).

Penemuan kajian ini juga disokong oleh Hussein (1993) yang mengatakan tanggungjawab seorang pengetua termasuklah mengadakan falsafah sekolah, mengadakan matlamat dan objektif sekolah, membimbing para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Shahril (2001) turut bersetuju bahawa peranan pengetua adalah meliputi menyelia, membuat cerapan dan memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru dalam pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar, pengurusan kelas dan pencapaian matlamat serta misi sekolah. Oleh hal yang demikian, pengetua wanita yang dalam kajian ini telah menepati ciri-ciri sebagai seorang pemimpin yang dinamik, bukan sahaja menerusi tindakan yang ditunjukkan beliau namun juga menerusi pendekatan komunikasi yang digunakan ketika berinteraksi bersama subordinat.

Tidak dinafikan bahawa informan utama kajian ini merupakan seorang pengetua yang efektif dalam membawa perubahan di sekolah. Pernyataan ini menepati dapatan kajian sarjana lain yang menyebut pengetua yang berkesan adalah yang menunjukkan kemampuan untuk mencetuskan motivasi dan mempengaruhi pengikut dengan kata-kata semangat yang dapat memberi

inspirasi kepada peningkatan mutu pekerjaan golongan di bawah mereka (Jamilah, Yahya & Siti, 2016). Dengan memahami matlamat sekolah, pengupayaan (*empowerment*) atau penurunan kuasa kepada kakitangan bawahan dapat membantu penjana sekolah untuk menjadi lebih berkesan (Supian, 2014). Seterusnya, jika diteliti sepanjang tempoh perkhidmatan pengetua wanita yang menjadi informan utama dalam kajian ini, bermula pada hari pertama beliau memulakan tugas di sekolah bolehlah disimpulkan bahawa beliau telah berusaha untuk melakukan perubahan, iaitu bermatlamat melonjakkan prestasi sekolah dan pada masa yang sama memperbaiki mutu disiplin serta persekitaran sekolah terbabit agar kondusif untuk kesemuaarganya.

Dapatan kajian juga menunjukkan pengetua wanita berjaya mengubah landskap sekolah melibatkan aspek akademik, kokurikulum, disiplin, keceriaan serta keyakinan masyarakat setempat dan para ibu bapa terhadap kepimpinan beliau dalam menerajui sekolah. Pengetua wanita telah mengambil tindakan yang perlu dalam mencari solusi terhadap isu berkaitan kemudahan dan kelengkapan yang sangat diperlukan oleh pelajar dalam menuntut ilmu di sekolah. Sekolah yang kondusif akan membantu meningkatkan fokus serta minat pelajar terhadap ilmu pengetahuan yang dicurahkan terhadap mereka. Leithwood *et al.* (2006) mendefinisikan sekolah sebagai tempat untuk para pelajar mendapatkan pendidikan yang sempurna serta sebagai gedung ilmu utama yang mempromosikan pendidikan sepanjang hayat. Pernyataan tersebut sekali gus membuktikan sekolah yang mempunyai persekitaran yang kondusif merupakan antara faktor penggalak dalam meningkatkan motivasi pelajar untuk lebih fokus dan berminat untuk belajar dan seterusnya menjadikan diri mereka sebagai pelajar yang bersahsiah tinggi.

Kajian ini juga mendapati pengetua wanita berhadapan dengan cabaran melibatkan masalah disiplin dalam kalangan pelajar. Isu berkaitan masalah disiplin dalam kalangan pelajar merupakan sesuatu yang lumrah dalam dunia seorang pendidik. Sebagai ‘orang nombor satu’ dalam sebuah organisasi yang berfungsi untuk melahirkan pelajar yang berketerampilan merupakan satu usaha yang perlu dijalankan secara berterusan. Berdasarkan dapatan kajian yang diperoleh menerusi sesi Temu Bual Mendalam, pengkaji mendapati pengetua wanita berhadapan dengan isu disiplin seperti ponteng sekolah, buli dan datang lambat ke sekolah. Beliau merupakan pengetua pertama yang mengambil

peranan secara terus berkaitan isu melibatkan disiplin pelajar dan beliau sendiri akan bertemu dengan pihak ibu bapa sekiranya perlu. Sepanjang tempoh enam tahun berkhidmat sebagai pengetua di sekolah menengah luar bandar yang menjadi lokasi kajian kes ini, satu perkara yang tidak dapat dinafikan ialah pengetua wanita telah berjaya mengubah landskap sekolah dan mencatatkan peningkatan yang sangat ketara dalam prestasi melibatkan akademik, kokurikulum dan juga disiplin pelajar. Pernyataan ini juga membuktikan elemen pengaplikasian gaya komunikasi Dinamik yang ditunjukkan oleh beliau tatkala berhadapan dengan isu melibatkan disiplin pelajar serta ketika mengadakan perbincangan secara bersemuka bersama dengan ibu bapa kepada pelajar yang mempunyai masalah disiplin dan memerlukan kehadiran ibu bapa ke sekolah untuk berjumpa dengan pengetua. Pernyataan ini sekali gus membuktikan "*action speaks louder than words*", setiap kata-kata akan diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan dan ciri ini merupakan signifikan dengan individu yang mengamalkan gaya komunikasi Dinamik.

Sebelum menjalankan sesi Temu Bual Mendalam bersama pengetua wanita dan juga mengedarkan borang soal selidik untuk diisi oleh golongan subordinat terdiri dari kalangan guru, pengkaji terlebih dahulu menemu bual bekas pelajar sekolah menengah luar bandar ini yang kini telah pun melanjutkan pengajian dalam bidang Pendidikan Awal Kanak-Kanak di Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI). Pengkaji menemu bual bekas pelajar tersebut untuk mendapatkan gambaran berkaitan sekolah menengah luar bandar ini selepas pengetua wanita mengambil alih peranan sebagai ketua dalam organisasi yang sebelum ini diterajui oleh pengetua lelaki. Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada sesi temu bual yang dijalankan bersama dengan bekas pelajar terbabit didapati telah berlaku perubahan yang sangat positif dalam suasana persekitaran sekolah. Aspek disiplin sebagai contoh menunjukkan perubahan positif yang signifikan apabila kes-kes melibatkan pelajar seperti kes buli, ponteng sekolah dan ponteng kelas menunjukkan penurunan dan kebanyakan masalah disiplin tersebut ditangani sendiri oleh pengetua wanita. Kalangan subordinat juga turut memberikan pandangan bahawa pengetua wanita merupakan seorang yang berorientasikan tindakan (*action oriented*) dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin dan sangat mementingkan disiplin diri yang tinggi. Oleh hal yang demikian, tidak menghairankan jika beliau tidak bergantung sepenuhnya kepada guru disiplin

dalam menangani isu disiplin melibatkan pelajar, sebaliknya memainkan peranan yang sangat aktif dengan mengambil pendekatan berjumpa dengan ibu bapa pelajar untuk mencari jalan penyelesaian melibatkan isu tersebut.

Pengetua wanita juga memberikan penekanan khusus terhadap penglibatan pelajar dalam aktiviti kokurikulum dengan memfokuskan aspek pembinaan karakter kepimpinan kalangan pelajar. Beliau percaya bahawa setiap pelajar mempunyai potensi masing-masing yang sewajarnya diketengahkan. Oleh hal yang demikian, program berbentuk kepimpinan amat digalakkan dan telah memperlihatkan hasil yang sangat membanggakan. Ramai bekas pelajar dari sekolah menengah ini yang menonjol sebagai pemimpin pelajar di sekolah menengah lain dalam daerah yang sama apabila mereka melanjutkan pelajaran ke tingkatan enam. Dapatan ini juga membuktikan bahawa pengetua wanita sememangnya menonjolkan ciri-ciri keibuan dalam mendidik para pelajar dan menanamkan semangat keyakinan dalam diri mereka persis seorang ibu memberikan galakan kepada anaknya. Pernyataan ini disokong dengan dapatan yang diperoleh dalam satu kajian yang dilakukan oleh Rosnah Ishak (2018) yang mendapati salah satu ciri mengapa pemimpin wanita boleh diterima sebagai ketua adalah disebabkan pemimpin wanita menonjolkan ciri-ciri keibuan dalam menjalankan peranan sebagai ketua.

Alumni ini berjaya melonjakkan imej sekolah lama mereka dan ini merupakan satu bukti keberhasilan usaha yang diterajui oleh pengetua wanita terbabit dalam melahirkan pelajar yang cemerlang, bukan sahaja dalam akademik malahan dalam menggilap bakat serta potensi pelajar sebagai pemimpin pada masa depan. Pernyataan ini merupakan satu lagi bukti akan keberhasilan pendekatan komunikasi yang digunakan oleh pengetua wanita dalam memberikan galakan kepada para pelajar untuk percaya kepada potensi diri sendiri. Gaya komunikasi Dinamik merupakan satu bentuk gaya komunikasi yang mahukan seseorang untuk bekerja dengan lebih baik daripada yang sebelumnya dan inilah yang dapat dilihat dari cara pengetua wanita memberikan sumbangan dalam usaha pembentukan karakter dalam kalangan pelajar sehingga mampu melahirkan barisan pelajar yang berpotensi sebagai pemimpin pada masa akan datang.

Sekolah menengah ini juga turut mencatatkan peningkatan yang memberangsangkan dalam pencapaian akademik dan pernah mendapat Anugerah Pencapaian Lonjakan Terbaik dalam SPM 2017 bersama lapan sekolah menengah yang lain di negeri Sabah seperti yang diumumkan oleh Pengarah Jabatan Pendidikan Negeri Sabah iaitu Datuk Maimunah Suhaibul (*Borneo Post Online*, 15 Mac 2018). Anugerah Pencapaian Lonjakan Terbaik SPM 2017 merupakan anugerah pencapaian akademik terakhir yang diraih oleh sekolah menengah ini di bawah kepimpinan beliau sebagai pengetua sebelum beliau bersara wajib pada bulan April 2018.

Secara keseluruhannya berdasarkan kepada analisis dan pemerhatian yang dilakukan, pengkaji menyimpulkan bahawa pengetua wanita dalam kajian ini sememangnya telah berjaya menjadi agen perubahan yang membawa kepada transformasi di sekolah menengah yang diterajui oleh beliau sepanjang tempoh berkhidmat sebagai pengetua wanita pertama di sekolah ini. Menurut Rusinah (1999), agen perubahan merupakan individu yang membawa kepada perubahan dari aspek paten tingkah laku mahupun sistem sosial yang selama ini telah menjadi satu kebiasaan. Jika ditelusuri peranan yang dimainkan oleh pengetua wanita ini sebagai orang nombor satu di sekolah ternyata beliau melaksanakan peranan yang sangat aktif dalam semua aspek melibatkan akademik, kokurikulum, disiplin, keceriaan dan pencapaian yang dicapai oleh pengetua wanita ini telah membuktikan kemampuan kaum wanita sebagai pemimpin.

Pernyataan ini dikukuhkan lagi dengan dapatan yang dikemukakan oleh Growe dan Montgomery (2010) serta Ikemoto dan Talaiferro (2012) yang menyebut pengetua wanita merupakan golongan pemimpin yang senantiasa bersemangat untuk melakukan perubahan dan memastikan setiap perancangan yang telah dibuat akan dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Pengetua wanita yang menjadi informan utama dalam kajian ini juga memberitahu bahawa antara perkara yang paling penting untuk beliau adalah merangka strategi yang akan dilaksanakan. Malahan, menurut pengetua wanita ini beliau sentiasa perlu untuk bersiap sedia dengan perancangan yang berbeza tatkala musim persekolahan baru dibuka. Oleh hal yang demikian, dapatan kajian ini adalah menyokong dapatan kajian para sarjana lain yang turut memfokuskan peranan pengetua wanita sebagai agen perubahan di sekolah yang sentiasa

akan berusaha untuk terus membawa transformasi yang diperlukan untuk memastikan sekolah kekal bergerak ke hadapan dalam mencapai visi dan misi.

KESIMPULAN

Pengkaji mendapati pengetua wanita yang menjadi informan utama dalam kajian ini telah berjaya melaksanakan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin organisasi yang membawa kepada perubahan positif serta membanggakan berdasarkan pencapaian yang ditunjukkan oleh para pelajar dan sekolah yang menjadi lokasi kajian kes. Keberkesanan pendekatan yang ditonjolkan oleh beliau adalah didasari oleh pengaplikasian gaya komunikasi Dinamik yang digunakan terutama dalam memastikan setiap perancangan melibatkan akademik, kokurikulum, disiplin, pengurusan dan pentadbiran sekolah dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Dalam kalangan subordinat juga turut memberikan pendapat yang serupa dan gaya komunikasi Dinamik ini merupakan antara gaya komunikasi yang dominan diamalkan oleh pengetua wanita. Kertas kerja ini diharapkan akan mampu membawa dimensi baharu dalam kajian bidang kepengetuaan terutama dengan menjadikan gaya komunikasi sebagai skop utama pengkajian di samping mengetengahkan pengetua wanita sebagai informan utama.

Kata-kata terakhir pengetua wanita ini sebelum mengakhiri sesi temu bual bersama dengan pengkaji adalah *“You keep quiet in the name of God”*. Ungkapan ini jelas memberikan gambaran tentang keperibadian pengetua wanita ini dalam menjalankan amanah untuk memimpin organisasi sebagai seorang pengurus dan pentadbir. Pengetua wanita ini merupakan seorang yang berpegang teguh kepada prinsip dan beliau mungkin bukanlah seorang pemimpin yang sempurna namun keberanian, kecekalan, kesabaran, ketabahan dan ketelitian beliau dalam menjalankan tugas nyata memberikan inspirasi dan membuktikan bahawa kaum wanita mempunyai keunikan yang tersendiri sebagai pemimpin yang mungkin tidak ada pada pengetua lelaki. Memetik kata-kata Rihanna seorang penyanyi antarabangsa, beliau pernah berkata:

There’s something so special about a woman who dominates in a man’s world. It takes a certain grace, strength, intelligence, fearlessness and the nerve to never take NO for an answer (<https://www.harpersbazaar.com/2017>).

Rihanna mengungkapkan kata-kata tersebut ketika mengadakan sesi “*photo shoot*” untuk majalah *Harper’s BAZAAR* sempena ulang tahun ke-150 tahun penerbitan majalah busana ini yang diterbitkan di Amerika Syarikat. Sesi “*photo shoot*” ini mengambil tema bersempena seorang juruterbang wanita pertama dunia yang melakukan penerbangan solo merentasi Lautan Pasifik iaitu Amelia EarHart dan satu artikel yang menceritakan pengalaman dan gaya berpakaian Amelia EarHart sebagai juruterbang wanita pernah diterbitkan *Harper’s BAZZAR* pada tahun 1929.

Keupayaan pengetua wanita yang menjadi informan utama kajian ini dalam menjadi agen perubahan yang berjaya membawa anjakan paradigma dalam pencapaian sekolah menengah luar bandar yang diterajui sejak hari pertama beliau memulakan tugas sehinggalah beliau bersara wajib pada tahun 2018 merupakan satu sumber inspirasi yang boleh dijadikan rujukan untuk golongan guru wanita yang bakal dinaikkan pangkat sebagai guru besar ataupun pengetua serta bagi pengetua wanita yang masih dalam tugas sehingga pada hari ini. Kemampuan wanita sebagai pemimpin organisasi merupakan satu bukti akan kebolehan mereka mendepani cabaran dunia pekerjaan yang sejak sekian lama didominasi oleh lelaki.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Yusof. (2003). *Gelagat organisasi teori, isu dan aplikasi*. Kuala Lumpur: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. Dissertation Ph. D (Unpublished). University of Wisconsin-Madison, Wisconsin.
- Abdul Razak Wahid. (2001). Pengetua sebagai pemimpin perubahan. *Jurnal Institut Pengetua, 1* (1).
- Al Ramaiah. (1999). *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Azizi Yahaya et al. (2008). *Gaya kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah penerima anugerah sekolah cemerlang di negeri Melaka*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Chan Yune Fook. (2000). Apakah aspek penting dalam latihan kepengetuaan pada abad ke-21. *Seminar Nasional ke-9 Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 1-3 Ogos 2000.
- Collard, John L. (2001). Leadership and gender: An Australian perspective. *Educational Management and Administration, 29* (3), 343-55.

- Grove, R., & Montgomery, P. (2010). *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap*. University of Louisiana: Lafayette.
- Hanna, D. E. (2000). *Emerging organizational models: The extended traditional university in higher educational in an era of digital competition: Choices and challenges*. ed De Hanna and Associates. Madison: Atwood Publishers.
- Harvey, T., & Donaldson, G. (2003). Professional Vitality: Do you have it? *Principal: The Embattled Principal*, 83 (1), 30-33.
- Hassan Hushin & Normala Shamsuddin. (2008). *Gaya kepemimpinan guru besar wanita dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah-sekolah kebangsaan Zon Kluang Barat, Kluang, Johor*. Fakulti Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Heriyanto. (2018). Thematic analysis sebagai metode menganalisa data untuk penelitian kualitatif. *ANUVA*, 2 (3), 317-324.
- Herwan, P. (2009). *Kajian komunikasi dalam organisasi*. Perilaku Organisasi/ herwanparwiyanto.staff.uns.ac.id.
- <https://www.harpersbazaar.com/culture/features/a20446/rihanna-amelia-earhart-photo-shoot/>
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1993). *Kepimpinan sekolah: Teori untuk praktis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim, Ali & Mahmoud, Sherin. (2016). *Principals' communication styles and schools' performance in Al Ain government school, UAE*. United Arab Emirates University: United Arab Emirates.
- Ikemaoto, G, Taliaferro, L., & Adams, E. (2012). *Playmakers: How great principals build and lead great teams of teachers*. New York: New Leaders Inc.
- Jamilah Man, Yahya Don & Siti Noor Ismail. (2016). Kepimpinan tranformasional dan kualiti guru generasi Y. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3.
- Jenne Lajiun. (15 Mac 2018). Sabah achieves best state average frade in 2017 SPM. theborneopost.com.
- Kashturi A/P Krishanan. (2012). *Gaya kepemimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan stress guru sekolah menengah daerah di Johor Bahru*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia.
- Kochan, F.K, Spencer, W.A., & Matthews, J.G. (2000). Gender-based perceptions of the challenges, changes and essential skills of the principalship. *Journal of School Leadership*, 10 (2), 290-310.
- Langer, S & Boris-Schacter, S. (2003). Challenging the image of the American principalship. *Principal: The Embattled Principal*, 83 (1),14-18.
- Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based and community-based participatory research approaches*. New York: The Guilford Press.

- Leithwood, K. Day *et al.* (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for Leadership.
- M. Khata Jabor & Zaipah Ismail. (2013). *Kepimpinan berkesan dalam kalangan pengetua pengetua di sekolah adalah penentu pendidikan abad ke-21*. Skudai: Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- M.Al-Muz-Zammil Yasin & Azmi Hussain. (2008). *Gaya komunikasi guru besar dan komitmen guru-guru di tiga buah sekolah Daerah Kota Bharu, Kelantan*. Skudai: Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Morojele, P., Chikoko, V. & Ngobobo, N. (2013). *Do women have to “Grow Muscles” in order to successfully manage schools? Evidence from some South African female school principals*. Anthropologists.
- Naidoo, B., & Perumal, J. (2014). Female principals leading at disadvantaged schools in Johannesburg, South Africa. *Education Management Administration and Leadership*, Sage, 1-17.
- Nella Mehan Manickiam & Amer Hamzah Jantan. (1998). Perkembangan pengurusan di dalam Kementerian Pelajaran Malaysia: Paradigma baru dan anjakan kritikal. *Seminar Pengurusan Sumber Manusia Kali Pertama*. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 14-17 Disember.
- Nor Foniza Maidin & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2013). Pengetua pemacu organisasi pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-19, 2012*. Pp. 191-212.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Nurnazahiah Abas. (2013). Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru. *Seminar Pascasiswazah dalam Pendidikan (Greduc, 2013)*.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru besar sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, 53-69.
- Rizhan Dris. (2012). Analytical ability to become women teachers' leaders in school. *International Women Online Journal of Distance Education*, 1 (3).
- Rosnah Ishak. (2015). Majikan pilihan: Peranan gender dalam pemilihan majikan. *Jurnal Kinabalu*, 21, 149-165.
- Rusinah Siron. (1999). *Principle of management. A Study Guide*. Kuala Lumpur: Sprintprint.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2001). Ciri-ciri kepimpinan pengetua/guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke-21 ini. *Jurnal Institut Pengetua*.
- Sibongile Maria Zulu. (2016). *Successful way of managing schools: A story of a woman principal. Ganteng Province, Ekurhuleni Nort District*. University of Pretoria.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Stoner, J.A.F., & Winkel, C. (1989). *Pengurusan*. Kuala Lumpur: AMIZA.

- Sufean bin Hashim. (2014). Cabaran menyeluruh dalam pelaksanaan tranformasi pendidikan untuk masa depan Malaysia. *Seminar Transformasi Pendidikan Nasional*, 9-10 Mei 2014, Fakulti Pendidikan, Kertas Ucaptama.
- Supian Hashim & Khadijah Daud. (2014). *Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat*.
- Tshilidzi Netshitangani (2008). Gender differences in communication styles: The impact on the managerial work of a woman school principal. *ANZCA08 Conference, Power and Place*, Wellington.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. (1996). *Human communication: Prinsip-prinsip dasar* (Terj. Mulyana, Deddy. M. A., & Gembirasari). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wiersma, W. (1995). *Research method in education: An introduction* (6th ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Zakaria Abdullah. (1996). Indikator pemimpin cemerlang: Satu analisis pengurusan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*.