

MOHD IZHAM BIN MOHD HAMZAH
NORZAINI AZMAN

Pandangan Pentadbir terhadap Implementasi Proses Perubahan Terancang pada Sekolah Bestari di Malaysia

ABSTRACT:

The process of planned change is a systematic effort to realign and redevelop educational organization in order to respond to felt needs and adapt to changing educational environments. A dynamic planned change involves determining what requires changes and when and how the changes should take place and be managed. The Ministry of Education in Malaysia has systematically planned the establishment of Smart Schools to ensure that the goals of its establishment and the implementation process are successful. Thus, the purpose of this study is to examine and describe the Smart Schools' administrators' perceptions on the process of planned change introduced in the Smart School system. The qualitative study uses multiple case study involving five Smart Schools. Data was gathered through semi-structured interviews. The sample consisted of school principals, assistant school principals, IT coordinators and subject heads. Results show that some of the administrators have positive perceptions and that they fully support the process of planned change in their schools. The administrators also faced problems when the planned change was introduced simultaneously within the same period of time. The study suggests that the process of planned change can be implemented successfully with a well structured co-ordination within the components of the plan.

Key words: *planned change, Smart School, administrators and positive perceptions.*



Dr. Mohd Izham bin Mohd Hamzah ialah Pensyarah di Fakulti Pendidikan UKM (Universiti Kebangsaan Malaysia). Beliau mendapat Ijazah Sarjanamuda Sains (dengan Kepujian) Botani dari UKM (1986); Ijazah Sarjana Pendidikan Pengurusan & Pentadbiran (1997); dan Ijazah Doktor Falsafah (Ph.D.) dari UM (Universiti Malaya) dalam bidang Pentadbiran Pendidikan (2006). Beliau pernah menjadi Penyelaras Program Khas Pensiswazahan Guru Besar dan sekarang menjawat jawatan Ketua Pengurusan Kualiti, Fakulti Pendidikan UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan, Malaysia.



Dr. Norzaini Azman ialah Pensyarah di Fakulti Pendidikan UKM. Bidang penyelidikan utama beliau ialah sistem dan governan, perbandingan dan pengantarbangsaan Pendidikan Tinggi serta psikologi pendidikan dewasa. Beliau telah menerbitkan lebih dari 50 kertas kerja pada peringkat kebangsaan dan antarabangsa dalam bidang pendidikan tinggi dan dewasa dan psikologi pendidikan. Beliau adalah Felo Penyelidik Bersekutu di Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara (IPPTN) dan ahli kepada *Standing Conference on Teaching and Research in Higher Education* (SCUTREA) dan *Higher Education Research and Development* (HERDSA). Alamat e-mail beliau adalah: norzai12@yahoo.com

PENDAHULUAN

Perubahan dalam pendidikan adalah bertujuan untuk membantu sekolah mencapai matlamat dengan lebih berkesan dengan cara mengganti struktur program atau amalan dengan suatu yang lebih baik daripada sebelumnya. Menurut Sufean Hussin (2004), perubahan mempunyai erti atau konotasi peralihan, anjakan, transformasi, inovasi, adaptasi, atau reformasi; dan kesemua istilah ini merujuk kepada keadaan yang berubah daripada keadaan yang sedia ada kepada suatu keadaan yang lebih baik dan maju. Dalam pendidikan, perubahan boleh berlaku pada peringkat makro iaitu pada sistem pendidikan kebangsaan, atau boleh berlaku pada peringkat mikro iaitu pada organisasi pendidikan seperti kementerian, jabatan, sekolah, kolej atau universiti. Manakala perubahan terancang pula penting untuk mengelakkan berlaku kekaburan dan ketidakpastian semasa proses implementasi perubahan (Mohd Izham Mohd Hamzah & Noriah Mohd Ishak, 2004).

Mengurus perubahan terancang adalah suatu tugas yang sukar kerana kuasa yang mempengaruhi perubahan dan hasilnya adalah dinamik dan kompleks. Idea bagi perubahan adalah mudah diterima secara teori tetapi amat sukar diterjemahkan sebagai satu amalan kerana faktor-faktor yang perlu diambil kira, sama ada yang menyokong atau menyekat proses perubahan terancang terletak pada individu, sekolah dan masyarakat. Banyak faktor berhubung dengan individu dan kumpulan, sekolah sebagai organisasi serta *setting* sosial luaran yang memberi kesan kepada kejayaan menterjemahkan perubahan terancang sebagai amalan. Kejayaan perubahan terancang bergantung kepada intipati dan skop perubahan, konteksnya, kaedah perubahan yang digunakan serta keadaan individu dan kumpulan yang terlibat. Reaksi guru dan pentadbir sekolah secara individu terhadap perubahan yang terancang berkait rapat dengan latar belakang, kecekapan, sikap; persepsi mereka terhadap kelebihan peribadi dan kelebihan pendidikan yang timbul dari perubahan; dan persepsi mereka terhadap keadaan yang tidak pasti yang dikaitkan dengan perubahan.

Dalam kajian ini "perubahan terancang" adalah bermaksud sebagai usaha mereka semula secara sistematik yang dilakukan secara sedar dan disengajakan ke arah mereka semula (*redesign*) organisasi sekolah di Malaysia yang mana akan membantu sekolah mengadaptasi terhadap perubahan persekitaran luaran era teknologi maklumat dan komunikasi serta untuk mencapai matlamat penubuhan sekolah bestari berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Lima matlamat sekolah bestari ialah: (1) menghasilkan tenaga kerja yang berpemikiran dan celik teknologi; (2) mendemokrasi pendidikan; (3) meningkatkan penyertaan pihak yang berkepentingan; (4) memupuk perkembangan menyeluruh individu, sama ada jasmani, emosi dan rohani mahupun intelek; dan (5) memberi peluang untuk peningkatan kekuatan dan keupayaan individu (Ministry of Education Malaysia, 1997).

Perubahan terancang ini melibatkan pemikiran yang teliti, penyelesaian masalah, membuat keputusan, aktiviti program dan budaya normatif sekolah. Ini termasuklah nilai, sikap, kepercayaan dan tingkah laku kakitangan.

Perubahan yang menyeluruh secara terancang sebenarnya telah dilakukan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia apabila memulakan dan melaksanakan projek sekolah bestari di seluruh Malaysia. Tetapi bagaimanakah para pentadbir di sekolah bestari menguruskan perubahan yang berlaku dan apakah pandangan terhadap perubahan-perubahan yang diperkenalkan itu semasa mereka sendiri mengimplementasi komponen-komponen perubahan di sekolah masing-masing amat penting dikaji. Apa yang pasti masa depan negara, baik dari segi ekonomi, sosial dan politik mahupun guna tenaga adalah bergantung kepada generasi hasilan sekolah bestari. Ini bermakna bahawa satu kajian yang mendalam mesti dilakukan terhadap para pentadbir sekolah rintis projek sekolah bestari tentang bagaimana mereka menguruskan perubahan terancang untuk kebaikan pengajaran dan pembelajaran serta pengurusan dan pentadbiran sekolah.

SEKOLAH BESTARI: SATU PROSES PERUBAHAN TERANCANG

E.B. Fiske (1991) menyatakan bahawa sekolah bestari adalah sekolah berwajah baru yang terdapat cara-cara baru dalam mengurus sistem persekolahan, pentadbiran sekolah, pengurusan bilik darjah, pengurusan masa dan penilaian pelajar. Manakala D. Perkins (1992) pula menyatakan bahawa sekolah bestari sebagai sekolah yang *thinking centered* dan *learning centered*. Sekolah bestari di Malaysia adalah merupakan institusi pembelajaran yang telah direka semula secara sistematik dari segi amalan pengajaran dan pembelajaran serta pengurusan sekolah untuk menyediakan para pelajar kepada zaman maklumat (Ministry of Education Malaysia, 1997). Sekolah bestari merupakan satu daripada tujuh aplikasi perdana dalam Koridor Raya Multimedia (MSC, *Multimedia Super Coridor*) dan sekolah ini adalah contoh satu perubahan terancang yang dilakukan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Usaha ke arah penyediaan sekolah bestari yang merangkumi sumber tenaga manusia, bahan pengajaran dan pembelajaran, prasarana dan sistem pengurusan telah siap dirancang sejak tahun 1997 lagi dan telah dilaksanakan pada awal tahun 1999.

Proses perubahan secara terancang dalam magnitud yang besar berlaku di sekolah bestari kerana mengikut apa yang telah dirancang, pelajar-pelajar digalakkan berdikari dalam memperoleh ilmu pengetahuan. Malahan, para pelajar disediakan peluang untuk belajar mengikut kadar pembelajaran sendiri serta meneroka bidang ilmu baru yang diminati dengan sendiri. Dengan ini para pelajar akan dapat memaksimumkan potensinya ke tahap cemerlang. Sekolah bestari menggunakan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan pembelajaran dalam bidang sains dan teknologi, di samping menyediakan para pelajar yang cekap dalam teknologi maklumat dan komunikasi untuk menghadapi cabaran era teknologi maklumat dan komunikasi tersebut. Tambahan lagi sekolah bestari membina budaya ilmu, membentuk para pelajar untuk berfikiran kritis, kreatif dan bersifat penyayang.

Sekolah bestari memerlukan perubahan budaya pengajaran dan pembelajaran yang lazim kepada budaya pengajaran dan pembelajaran bestari.

Ini bermaksud perubahan budaya pengajaran dan pembelajaran pemerolehan fakta, berasaskan memori, berpusatkan guru, konteks setempat dan lebih kepada buku teks; kepada budaya pengajaran dan pembelajaran berbudaya kaya ilmu, berfikiran kritis dan kreatif, berpusatkan pelajar, akses sendiri dan terarah sendiri, konteks global serta penggunaan kemudahan teknologi multimedia dalam pengajaran dan pembelajaran. Sekolah bestari juga ingin mewujudkan budaya pembelajaran yang menumpukan kepada pemikiran yang mendalam dan pembelajaran bermakna. Ini seterusnya bermatlamatkan supaya dapat melahirkan pelajar yang berfikiran kreatif dan kritis, cekap menjana dan merumuskan idea serta menyelesaikan masalah. Para pelajar perlu menguasai kemahiran-kemahiran belajar seperti kemahiran mengumpul dan memproses maklumat sebagai asas kepada pemerolehan pengetahuan dalam pelbagai mata pelajaran. Kemahiran tersebut mencakupi keterampilan berfikir (Perkins, 1992).

Sistem pengurusan sekolah juga turut mengalami perubahan terancang di mana satu sistem pengurusan secara elektronik yang dapat mengawal segala aspek pengurusan sekolah. Sistem pengurusan yang lebih berasaskan cara kerja manual dan terpisah akan berubah kepada sistem pengurusan sekolah bestari di mana pengurusan adalah berasaskan teknologi maklumat secara bersepadu bagi melicinkan proses-proses kerja, kolaborasi antara agensi-agensi pusat dengan pihak sekolah dan kemudahan komunikasi dan teknologi maklumat akan membantu pengetua membuat keputusan yang berkesan secara pantas dengan adanya kemudahan akses kepada maklumat dan perhubungan dengan pihak-pihak yang boleh membantu (Creamer & Creamer, 1986; dan Nuske, 1993). Ini bermakna, perubahan yang ingin dicapai dalam era teknologi maklumat dan komunikasi telah memberi satu perspektif baru kepada sistem pendidikan di Malaysia dan yang membawa kepada konsep sekolah bestari. Era teknologi maklumat dan komunikasi telah mengundang satu cabaran yang amat hebat kepada pendidik dan pentadbir sekolah di negara ini, khususnya di sekolah bestari.

PERANAN PENTADBIR SEKOLAH DALAM PERUBAHAN TERANCANG

Semua perubahan yang telah dirancang di sekolah bestari menjadikan peranan pentadbir sekolah tersebut semakin penting kerana wujudnya prinsip “pengupayaan” dalam melaksanakan perubahan. Menurut Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohamad & Quek Bong Cheang (1995) dengan berlakunya pengupayaan tanggungjawab dan proses membuat keputusan, maka pengetua sebagai pemimpin di peringkat sekolah diharap dapat bertindak secara fleksibel, menggerakkan aktiviti serta melakukan perubahan dan inovasi di sekolah mereka. Pihak pentadbir sekolah bestari mempunyai peranan untuk memastikan segala perancangan terlaksana dan proses implementasi komponen-komponen perubahan di sekolah bestari berjalan dengan lancar. Pihak pentadbir ini perlu mengambil kira proses perubahan yang berterusan kerana bidang pendidikan adalah bidang yang dinamik dan akan sentiasa ada perubahan yang berlaku.

Menurut Abdul Shukor Abdullah (1991), kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada peranan pentadbir dan pengurusan sekolah yang dipertanggungjawabkan kepada pengetua. Manakala pengetua selaku ketua pentadbir sekolah selalu dikatakan sebagai *the gatekeeper of change*. Peranan mereka bukanlah suatu yang mudah atau *straightforward*, seperti mana kita fahamkan jika merujuk mereka sebagai kunci kepada perubahan, kerana salah satu indikator yang paling menonjol dan amat mengecewakan dalam kesusahan melaksanakan perubahan pendidikan selain daripada “disalah erti” yang kerap terjadi ialah “salah interpretasi” tentang apa sebenarnya yang dimaksudkan tentang perubahan itu sendiri (Fullan & Stiegelbauer, 1991). Apakah pengetua yang merupakan ketua pentadbir di sekolah bestari hanya bertindak sebagai *gatekeeper of change* seperti yang dinyatakan oleh M. Fullan & S. Stiegelbauer? Atau peranan dan tanggung jawab mereka lebih daripada itu? Persoalan ini juga melibatkan semua para pentadbir lain yang terdapat di semua sekolah bestari.

Walaupun begitu antara kajian utama terhadap inovasi yang melibatkan hampir 300 daerah persekolahan telah dilakukan oleh P. Berman & M. McLaughlin (1977) yang mendapati bahawa projek-projek yang mempunyai sokongan aktif daripada pengetua akan berjaya. Kedua-dua pengkaji ini menyatakan bahawa tindakan-tindakan pengetua dan bukan apa yang mereka perkatakan membawa mesej, sama ada perubahan itu perlu diambil dengan serius dan bertujuan untuk membantu guru. Walaupun pengetua mempunyai impak yang kuat terhadap implementasi, terdapat banyak juga kajian menunjukkan bahawa pengetua selalunya tidak memainkan peranan yang aktif. Dalam hal ini P. Berman & M. McLaughlin (1978:131) melaporkan satu pertiga daripada guru-guru berpendapat bahawa pengetua mereka berfungsi hanya sebagai pentadbir. Guru-guru ini menilai pengetua mereka sebagai tidak efektif dan tidak melibatkan diri dalam perubahan. Ini bermakna sokongan dan penglibatan aktif dari pengetua serta segala tindakan yang sedang dan bakal diambil akan membawa kejayaan kepada perubahan yang telah dirancang pada sesebuah sekolah, lebih-lebih lagi sekolah bestari yang melibatkan perbelanjaan jutaan Ringgit Malaysia.

G.E. Hall, S. Hord & T. Griffin (1980) menyatakan bahawa darjah implementasi bagi perubahan dan inovasi adalah berbeza di sekolah-sekolah yang berbeza bergantung kepada tindakan dan keprihatinan pengetua. Kajian Interaksi Pengetua-Guru atau *Principal-Teacher Interaction (PTI)* yang telah dijalankan oleh G.E. Hall & S. Hord (1987) di tiga daerah persekolahan di tiga negeri, iaitu California, Colorado dan Florida juga memberi data pemerhatian yang terperinci terhadap bilangan dan jenis interaksi yang diambil oleh pengetua berkaitan dengan sesuatu inovasi. Kajian PTI ini melibatkan pemerhatian dan temu bual dengan 9 orang pengetua dari tiga daerah mengambil masa setahun untuk dianalisis. Ia berkaitan dengan apa yang mereka lakukan tentang implementasi inovasi kurikulum di sekolah mereka. Kajian ini menunjukkan bahawa terdapat 1,855 “kejadian intervensi” atau tindakan diambil di sekolah-

sekolah tersebut. Kejadian intervensi ini meliputi bercakap kepada staf secara individu, merujuk kepada kakitangan sumber, panggilan telefon, membuat bajet, bengkel, mesyuarat ringkas dan berbagai-bagai perkara yang normal bagi menjalankan urusan sekolah.

Kajian PTI ini telah mengenal pasti 3 stail kepimpinan yang berbeza di kalangan sembilan pengetua-pengetua, iaitu sebagai *responder*, *manager* dan *initiator*. Daripada sembilan orang pengetua itu, dua orang diklasifikasikan sebagai *initiator*, tiga orang sebagai pengurus (*manager*) dan empat orang sebagai *responder*. Stail pengetua sebagai fasilitator perubahan mempunyai korelasi 0.76 dengan kejayaan implementasi secara keseluruhan. Sekolah yang mana pengetua mempunyai stail *initiator* adalah yang paling berjaya, diikuti dengan stail pengurus (*manager*), dan akhir sekali ialah stail pengurusan *responder* (Hall & Hord, 1987:252-53). Pengetua yang mempunyai stail *initiator* bekerja secara kolaboratif dengan fasilitator perubahan yang lain. Cara kolaboratif ini membolehkan sekolah lebih banyak intervensi (nota kepada staf, mesyuarat kecil dan perbincangan tentang kemajuan), lebih banyak intervensi pelbagai arah (tindakan yang diambil secara berkumpulan atau lebih daripada seorang), lebih banyak tindakan dijalankan dengan merujuk guru-guru, lebih arahan daripada pengetua, lebih banyak tindakan daripada guru-guru dan lebih fokus kepada pelajar serta pembelajaran.

Fungsi yang dijalankan oleh pengetua yang efektif seperti menyediakan suasana organisasi menyokong, berbincang, membantu, memantau dan lain-lain di mana kesemua ini dapat ditemui dalam kajian-kajian berkaitan dengan reformasi (Marsh, 1988; dan Louis & Miles, 1990). Dalam konteks ini G.E. Hall (1988) merumuskan seperti berikut:

Principals do not lead change efforts single-handedly. Rather, principals work with other change facilitators, who, in most cases, are making a large number of interventions also. It was discovered in earlier studies that the key is not merely having other change facilitators active at the school site; the important difference seems to be related to how well the principal and these other change facilitators work together as a change facilitating team. It is this team of facilitators, under the lead of the principal that makes successful change happen in schools (Hall, 1988).

Ini bermakna bahawa pengetua tidaklah dapat memimpin perubahan secara sendirian tetapi memerlukan orang lain seperti pentadbir lain di sekolah untuk membantunya mengurus perubahan. Justeru, apabila dikaitkan dengan fasa implementasi sekolah bestari di Malaysia, yang mana peringkat projek rintisnya telah memakan belanja tiga ratus juta Ringgit Malaysia, maka amat bernilailah kajian tentang pengurusan proses perubahan terancang dilakukan, terutama dari segi pandangan pentadbir terhadap pelaksanaan sekolah bestari sebelum kesemua sekolah di seluruh Malaysia menjadi sekolah bestari. Kepentingan memahami pengurusan perubahan terancang dan pandangan pentadbir di Projek Rintis Sekolah Bestari perlu difahami, dikupas dan dihayati proses yang berlaku secara mendalam sebelum perubahan besar-besaran ke atas kesemua sekolah menjadi sekolah bestari menjelang tahun 2010 berlaku.

TUJUAN, PERSOALAN, LATAR BELAKANG LOKASI, SUBJEK DAN METOD KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk meneliti pandangan pentadbir sekolah bestari terhadap implementasi perubahan terancang di sekolah bestari. Komponen perubahan yang menjadi fokus kajian ini adalah: (1) Pengajaran dan pembelajaran; (2) Pengurusan dan pentadbiran; (3) Manusia, kemahiran dan tanggungjawab; (4) Teknologi; (5) Proses; dan (6) Polisi.

Kajian ini mahukan menjawab dua persoalan dalam penyelidikan, iaitu: (1) Apakah pandangan pentadbir sekolah bestari terhadap implementasi komponen proses perubahan terancang di sekolah bestari?; dan (2) Apakah kebaikan yang diperolehi dan masalah yang dihadapi oleh pentadbir di sekolah bestari dalam mengurus komponen perubahan terancang?

Kajian ini telah dijalankan di lima buah sekolah menengah bestari, iaitu terdiri daripada dua buah sekolah harian biasa (Aras B), sebuah sekolah bestari berasrama penuh (Aras B+), dan dua buah sekolah bestari yang dibina khas (Aras A). Subjek kajian pula terdiri daripada pengetua, PK1, PK Hem, PK KOKU, Ketua Bidang dan kordinator teknologi maklumat (ITC, *Information Technology Coordinator*) yang merupakan pentadbir di kelima-lima buah sekolah bestari tersebut.

Kaedah kualitatif digunakan dalam kajian ini kerana kajian kualitatif boleh membongkar dan memberi pemahaman apa yang berlaku di sebalik sebarang fenomena yang mana kurang diketahui (Strauss & Corbin, 1990). Menurut C. Marshall & G.B. Rosman (1989), data secara kualitatif dapat menghuraikan dan menjelaskan secara terperinci dan mendalam. Kajian ini adalah kajian kualitatif berbentuk kajian kes iaitu lebih khusus lagi "kajian pelbagai kes" atau *multiple case studies* atau biasanya dikenali sebagai *multisite studies* kerana kajian ini melibatkan lima kes atau lima buah sekolah bestari. Bagi menerangkan kepentingan mengkaji proses dalam suatu kajian kes, J.R. Sander (1981) menjelaskan bahawa kajian kes membantu kita memahami proses bagi sesuatu peristiwa, projek dan program; serta untuk meneroka ciri-ciri konteks yang akan memberi sinar terhadap sesuatu isu atau objek. Justeru, kajian kes ini menggunakan kaedah temu bual berbentuk separuh berstruktur bagi memperoleh data tentang proses perubahan terancang di sekolah bestari (Strauss & Corbin, 1990).

HASIL KAJIAN:

A. PANDANGAN PENGETUA TERHADAP PERUBAHAN DI SEKOLAH BESTARI

Dapatan kajian dari temu bual yang dijalankan mendapati bahawa pengetua mempunyai komitmen dan pandangan yang positif terhadap penubuhan sekolah bestari yang merupakan sebahagian dari MSC (*Multimedia Super Corridor*). Seorang pengetua dari sekolah bestari SBP memberi pandangan positif terhadap kewujudan sekolah bestari, iaitu beliau berpandangan bahawa teknologi maklumat dan komunikasi yang terdapat ini: (1) membolehkan

teknologi maklumat dan komunikasi menjadi sebahagian daripada kaedah pengajaran dan pembelajaran; dan (2) memahirkkan pelajar, guru dan pentadbir dengan penggunaan teknologi maklumat. Ini sebagaimana ditunjukkan dari petikan temu bual dengan pengetua sekolah bestari SBP berikut:

Pendirian saya tentang sekolah bestari ialah ia adalah *national project part of the MSC*. Maknanya, macam manapun kita perlu memastikan paling tidaknya visi kita untuk menjadikan IT ini sebahagian daripada kaedah dalam P & P diberi keutamaan jugak. So sekolah ini sebenarnya tidak melihat "bestari" bukan hanya dari segi perbekalan komputer sahaja tetapi keseluruhan warga pendidik iaitu cikgunya, pelajaranya, pengurusannya untuk mahir dalam IT.

Walaupun para pentadbir di sekolah bestari mempunyai pandangan yang positif terhadap kewujudan sekolah bestari, tetapi mereka merasakan perubahan yang diperkenalkan datang secara bertimpa-timpa dan bukan setakat pembestarian sahaja yang diperkenalkan. Malah ada perubahan-perubahan lain yang diperkenalkan di sekolah serentak dengan perubahan yang berkaitan dengan sekolah bestari. Keadaan yang menyulitkan ini menyebabkan berlaku kekeliruan dan hilang fokus terhadap perubahan yang manakah yang perlu diberi perhatian. Ini sebagaimana dinyatakan oleh PKKOKU yang juga merupakan guru subjek Bahasa Melayu sebuah sekolah bestari ini.

Belum habis lagi perubahan tentang bestari diperkenalkan, kemudian datang pula perubahan baru lain yang diperkenalkan pula. Jadi, saya rasa perubahan yang diperkenalkan itu datang secara mendadak. Saya berasa bestari belumlah lagi dapat dijalankan sepenuhnya kemudian diperkenalkan pula KOMSAS dalam BM. Setelah KOMSAS baru diperkenalkan, maka datang pula Etems. Jadi, saya rasa perubahan yang diperkenalkan di sekolah bestari ini terlalu banyak dan bertimpa-timpa.

Ada pentadbir sekolah bestari kajian memberi pandangan dan merasakan bahawa perubahan terancang yang diperkenalkan di sekolah bestari mempunyai kesukarannya di peringkat awal untuk diterima dan dijadikan sebagai amalan kerana perlu memasukkan data dalam sistem SSMS. Namun begitu, perubahan tersebut setelah dilaksanakan banyak memudahkan kerja para pentadbir setelah terbinanya pangkalan data kerana ia banyak membantu kerja-kerja pentadbiran seterusnya seperti rekod profil murid, rekod disiplin, rekod kokurikulum dan rekod kaunseling.

Perubahan yang diperkenalkan di sekolah bestari, terutama dari segi pangkalan datanya, memang dia membantulah untuk saya nak cari maklumat pelajar, iaitu ia mudah dengan menggunakan sistem bestari. Tetapi yang menjadi masalahnya dan sukarnya ialah semasa hendak masukkan data pada peringkat awal.

Bagi pentadbir sekolah bestari dari kalangan kordinator teknologi maklumat atau biasanya dikenali sebagai ITC (*Information Technology Coordinator*) pula mempunyai pandangan yang berbeza terhadap perubahan yang diperkenalkan

ini. Seorang ITC yang berkemahiran tinggi dengan komputer dan berpengalaman luas dengan konsep sekolah bestari yang telah ditemu bual menyatakan bahawa perubahan yang diperkenalkan di sekolah bestari sepatutnya memberi ruang keunikan kepada sesebuah sekolah. Keunikan sesebuah sekolah perlu dikekalkan dan diserapkan dalam perubahan yang ingin diperkenalkan itu manakala keseragaman yang wujud di sekolah-sekolah bestari dijadikan asas untuk melaksanakan perubahan secara meluas di semua sekolah. Keunikan yang wujud di sesebuah sekolah perlu diberi ruang untuk bertapak dan berkembang dalam sesuatu perubahan yang ingin diperkenalkan. Ini sebagaimana dibuktikan dari petikan temu bual yang dijalankan seperti berikut:

Apabila kita buat satu perubahan, kita kena fikirkan keunikan sesebuah sekolah bestari itu. Pihak yang merangka perubahan terancang itu sepatutnya memilih apa yang seragam saja untuk diguna pakai untuk semua sekolah bestari. Contohnya, merekodkan kehadiran pelajar dan staf menggunakan sistem bestari dan jangan pergi lebih daripada itu, sementara yang lain perlu kekalkan keunikan sesebuah sekolah dalam melaksana perubahan.

Manakala seorang pentadbir iaitu PK1 di sebuah sekolah bestari harian biasa berpandangan bahawa perubahan dalam pendidikan tidak dapat dielakkan dari berlaku. Sebagai pentadbir di sekolah bestari, beliau berpandangan bahawa para pentadbir mesti proaktif terhadap perubahan yang berlaku. Pentadbir juga harus mengambil tahu dan memberi maklum balas terhadap perubahan-perubahan yang diperkenalkan oleh kerajaan di sekolah bestari. Selain itu pentadbir harus berfikiran positif dan mereka perlu mendapat sebanyak mungkin maklumat dan bukan berpandangan negatif terhadap perubahan-perubahan yang diperkenalkan supaya dapat membuahkan hasil yang positif juga. Beliau seterusnya berpandangan bahawa sebagai penjawat awam yang berada di barisan hadapan sesuatu perubahan, haruslah akur kepada arahan perubahan yang diperkenalkan oleh perubahan kerana ia merupakan satu amanah dan tanggungjawab kepada negara.

Perubahan-perubahan di dunia tetap akan berlaku. Ia seiring dengan perubahan masa, sebab dunia bukan statik, bila dia tak statik banyak benda-benda baru akan muncul dan banyak perkara-perkara baru yang perlu kita lihat secara proaktif. Kita sebagai pentadbir di sekolah perlu mengambil tahu segala perubahan baru kemudian kita kena respon dengan benda baru itu kemudian perubahan-perubahan itu kita harus mendapat maklumat-maklumat yang banyak, khususnya berhubung dengan hal-hal yang berubah. Kalau kita tengok perubahan itu elok kita hendaklah proaktif maka dia akan menjadi positif dan hasil dia positif. Jadi, kita di peringkat pentadbiran sekolah ni, apa saja yang disarankan oleh Kementerian, sama ada saranan itu dari Pemimpin Negara atau diluluskan oleh Parlimen kemudian terus ke Kementerian Pelajaran Malaysia, dan kita sebagai pentadbir iaitu sebagai penjawat awam di sekolah, kita mesti kena akur dan kita sekali-kali tidak boleh mengatakan benda itu tidak boleh sebab arahan yang dikeluarkan oleh pihak Kementerian adalah merupakan arahan bukan sahaja dari pemimpin bahkan daripada negara. Soal negara ni adalah soal bersama, iaitu tanggung jawab

bersama. Jadi, kita sebagai pentadbir tidak boleh kita kata pembestarian ni tidak boleh berjalan tetapi kita kena jalankan juga.

Seorang pentadbir iaitu PK1 dari kompleks sekolah bestari yang dibina khas berpandangan bahawa perubahan dari segi pembestarian ini memberi kebaikan kepada pentadbir dari segi kemahiran komputer. Pembestarian yang berlaku memerlukan pentadbir yang celik komputer dan aktif menggunakan komputer berbanding dengan sekolah biasa yang lain. Perubahan yang berlaku pada diri beliau iaitu dari buta komputer kepada keadaan yang celik komputer kerana ingin memenuhi harapan dan persaingan yang wujud untuk memajukan diri dari segi kemahiran menggunakan komputer. Malahan, beliau mempelajari sendiri komputer dengan mengikuti kelas komputer di luar sekolah supaya menjadi seorang pentadbir yang mahir menggunakan komputer bagi mentadbir sekolah. Keadaan ini mendorong kepada satu lagi fenomena di mana pentadbir mempunyai inisiatif sendiri untuk memajukan diri supaya lebih kehadapan dari segi pembestarian.

B. KEBAIKAN DARI IMPLEMENTASI PROSES PERUBAHAN YANG BERLAKU

Beberapa pentadbir menyatakan bahawa terdapat beberapa kebaikan dari implementasi proses perubahan terancang yang berlaku di sekolah bestari. Umpamanya, PKKOKU dari kompleks sekolah bestari yang dibina khas berpandangan bahawa perubahan yang dibawa melalui penubuhan sekolah bestari ialah terdapat banyak kebaikan, antaranya ialah lebih banyak komputer yang dibekalkan ke sekolah-sekolah untuk kegunaan para pelajar, guru dan pentadbir. Ini seterusnya memberi impak terhadap perubahan proses pengajaran dan pembelajaran yang berlaku di bilik-bilik darjah. Beliau berpendapat bahawa terdapat perubahan positif yang berlaku dari segi proses pengajaran dan pembelajaran, iaitu dari segi: (1) para pelajar dan guru-guru tahu untuk mencari maklumat; (2) pengajaran menjadi lebih mudah dan efisien; (3) tidak terlalu bergantung kepada buku teks kerana boleh akses bahan dari internet; dan (4) para pelajar menjadi mahir menggunakan komputer serta mahir melakukan *presentation* menggunakan komputer.

Ini turut diakui sendiri oleh pengetua sekolah kompleks bestari yang sama di mana beliau menyatakan pandangan beliau bahawa proses perubahan yang berlaku di sekolah bestari berjaya membentuk para pelajar menjadi pemimpin. Pengetua sekolah ini menegaskan bahawa pihak pentadbiran sekolah menekankan kepada perkembangan dan pembinaan sahsiah para pelajar dalam program-program sekolah, termasuklah dari segi latihan kepimpinan. Ini ditambah lagi perubahan terancang konsep pembestarian yang memberi fokus terhadap keupayaan membuat keputusan dalam diri pelajar, pembelajaran sendiri dan para pelajar berani membentangkan di depan kelas apa yang diperolehi melalui pembelajaran sendiri. Ini sebagaimana ditunjukkan dari petikan temu bual berikut:

Di sekolah ini memang saya nampaklah kekuatan di sekolah yang berasaskan bestari ini, memang kita menghasilkan *very strong leaders* dalam diri para pelajar kerana kita sangat-sangat menitik beratkan *character development, character building* dan *leadership training* di mana banyak program-program kita menghala ke arah itu. Dan juga kalau kita tengok pada konsep "bestari" ini sendiri *the fact that the child the owners of decisions or decisions making in on the child* tu memang dah kita nampak pada pelajar-pelajar sekolah ini di mana pelajar-pelajar ni boleh membuat keputusan sendiri, dia boleh mencari ilmu sendiri, dia boleh pilih yang mana sesuai yang mana tak sesuai, dia boleh susun semula, iaitu *reorganizing*, kemudian dia boleh bentangkan balik. Ini semua adalah ciri-ciri yang diperlukan oleh seorang pemimpin, untuk sebab saya kata para pelajar sekolah ini adalah bersedia untuk jadi *leaders*.

Pembentukan sahsiah dan daya kepimpinan yang tinggi dalam diri para pelajar setelah mengalami proses perubahan terancang di sekolah bestari boleh dianggap sebagai satu kejayaan. Ini kerana para pelajar hasil dari sekolah bestari ini diharap telah terdidik dengan kemahiran berfikir, ditanam dengan nilai murni, mempunyai perkembangan yang holistik dan berketerampilan serta boleh memimpin.

C. MASALAH YANG DIHADAPI DI SEKOLAH BESTARI:

PANDANGAN PENTADBIR

Para pentadbir sekolah bestari berpandangan bahawa masalah utama di sekolah bestari ialah seperti berikut:

Pertama, perisian SSMS (*Smart School Management System*) yang dikeluarkan kadang-kadang tidak sesuai dengan keperluan sekolah mereka. *Kedua*, proses pembestarian berjalan lambat, iaitu pentadbir dan guru telah pergi berkursus tahun sebelum tetapi selepas setahun barulah perisian SSMS dibekalkan ke sekolah-sekolah. Ini menyebabkan ilmu-ilmu dan kemahiran yang diperolehi dapat digunakan setahun selepas berkursus. *Ketiga*, pentadbir dan guru yang telah latih dan mahir bertukar ke sekolah lain; *Keempat*, masalah teknikal pada sistem, iaitu sistem selalu tergantung semasa ingin/semasa digunakan. *Kelima*, tidak dapat menjana jadual waktu dan ini mengganggu sepenuhnya penggunaan perisian SSMS tersebut kerana setiap komponen dalam sistem itu saling berkaitan. Masalah yang berlaku ialah sistem SSMS ini menyatupadukan terlalu banyak komponen.

Keenam, bilangan kelas yang terlalu banyak dan pelajar yang terlalu ramai dalam sebuah kelas (40 orang). *Ketujuh*, beban guru yang banyak kerana perlu beri tumpuan kepada kaedah bestari dan di masa yang sama kepada silibus semakan semula bagi memenuhi keperluan peperiksaan serta penumpuan kepada pelaksanaan Etems. *Kedelapan*, pentadbir dan guru tidak menjadikan pembestarian sebagai amalan setiap hari (seperti *log-in* kehadiran menggunakan SSMS). *Kesembilan*, kurang pemantauan yang dilakukan oleh pihak Jabatan Pelajaran kerana mereka sendiri tidak dihubungkan dengan sistem bestari. Dan *kesepluluh*, pentadbir yang terpaksa membuat kerja yang sama dua kali kerana kewujudan sistem yang berbeza-beza antara sekolah dengan PPD dan JPN.

KESIMPULAN

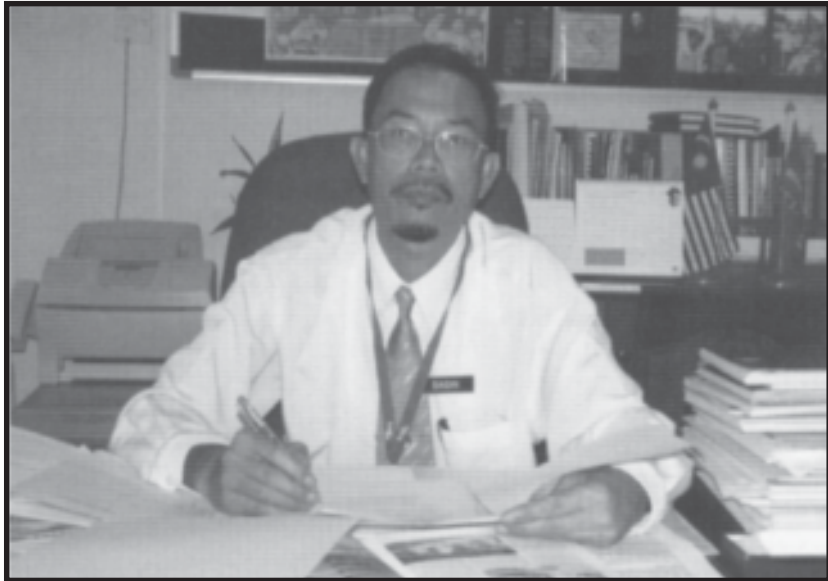
Perubahan dalam pendidikan, terutamanya dalam sistem pendidikan yang besar, kompleks dan berpusat, sebaiknya dilakukan secara terancang berbanding dengan perubahan secara tidak dirancang. Justeru, kajian ini memberi implikasi bahawa implementasi proses perubahan terancang di sekolah bestari dapat dijayakan dengan adanya penyelarasan aktiviti antara komponen-komponen dalam pelan perubahan dan wujudnya kesepakatan azam dan pemikiran pihak-pihak yang terlibat serta masa perlu diberi secukupnya dan segala masalah yang dihadapi perlu diatasi supaya proses perubahan terancang berjalan lancar.

Dalam melaksanakan perubahan terancang ini, semua pihak yang terlibat dengan proses perubahan perlu menyesuaikan diri dan berusaha menjadikan perubahan tersebut sebagai satu budaya serta amalan. Jika tidak maka matlamat sebenar perubahan yang diinginkan untuk berlaku di sekolah-sekolah bestari di seluruh Malaysia tidak akan berjaya. Keuntungan yang diperolehi dalam melaksanakan perubahan secara terancang ialah ia memberi pengetahuan kepada pentadbir sekolah bestari apa yang sepatutnya dibuat, siapa yang patut membuatnya, bila membuatnya dan bagaimana membuatnya. Ini seterusnya memberi kesan kepada penerimaan guru dan pihak berkepentingan lain dalam melaksanakan perubahan tersebut. Prospek perubahan terancang di sekolah bestari sangat besar kerana ia dapat menyediakan keseluruhan organisasi sekolah dan warganya untuk beradaptasi secara signifikan terhadap perubahan-perubahan bagi menjayakan objektif dan matlamat pembestarian. Ini kerana perubahan terancang adalah usaha secara sistematik untuk mereka bentuk semula organisasi sekolah supaya ia dapat menyesuaikan diri dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang berlaku di persekitarannya.

Pandangan para pentadbir sekolah bestari yang melaksanakan perubahan perlu diambil perhatian supaya perubahan itu berlaku seperti yang dirancang. Apa yang diharapkan berlaku di sekolah bestari ialah berlakunya perubahan yang berkesan dari segi amalan pengajaran dan pembelajaran serta amalan pengurusan dan pentadbiran. Ini bermakna semua pihak yang berkepentingan di sekolah bestari mesti mempunyai sikap, nilai, tingkah laku baru yang seiringan dengan matlamat pelaksanaan sekolah bestari. Walaupun setiap perubahan akan berhadapan dengan masalah tetapi budaya kerja baru yang bercirikan elemen bestari mesti diamalkan oleh semua pihak iaitu pentadbir dan guru dalam setiap tindakan dan kerja yang dilakukan. Ini kerana membudayakan amalan bestari menjadi kunci utama dalam membentuk dan mengekalkan sesebuah sekolah itu menjadi sebuah sekolah bestari. Jika ini tidak berlaku maka tidak ada bezanya antara sebuah sekolah biasa dengan sebuah sekolah bestari.

Bibliografi

- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohamad & Quek Bong Cheang. (1995). "Indikator Kepimpinan Cemerlang: Satu Analisis Pengurusan" dalam *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 5(1), ms.14-30.
- Berman, P. & M. McLaughlin. (1977). *Federal Programs Supporting Educational Change, Vol. VII: Factor Affecting Implementation and Continuation*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Berman, P. & M. McLaughlin. (1978). *Federal Programs Supporting Educational Change, Vol. VII: Implementing and Sustaining Innovation*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Creamer, E.G. & D.G. Creamer. (1986). "The Role of Leader and Champions in Planned Change in Student Affairs" dalam *Journal of College Student Development*, 27(5), ms.431-437.
- Fiske, E.B. (1991). *Smart Schools, Smart Kids*. New York: Simon and Schuster.
- Fullan, M. & S. Stiegelbauer. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. London: Cassell Educational Limited, 2nd edition.
- Hall, G.E. (1988). "The Principal as Leader of the Change Facilitating Team: Four Studies Using Different Disciplinary Perspective of the Principal's Role in Change" dalam *Journal of Research and Development In Education*, 22(1), ms.49-59.
- Hall, G.E., S. Hord & T. Griffin. (1980). "Implementation at the School Building Level: The Development and Analysis of Nine Mini-Case Studies". Paper presented at American Educational Research Association Annual Meeting.
- Hall, G.E. & S. Hord. (1987). *Change in School: Facilitating the Process*. Albany: State University of New York Press.
- Louis, K. & M.B. Miles. (1990). *Improving the Urban High School: What Works and Why*. New York: Teacher College Press.
- Marsh, D. (1988). "Key Factors Associated with the Effective Implementation and Impact of California's Educational Reform". Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting.
- Marshall, C. & G.B. Rossman. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, California: Sage Publication.
- Ministry of Education Malaysia. (1997). *Smart School Flagship Application: The Malaysian Smart School: A Conceptual Blueprint*. Putra Jaya: Smart School Project Team.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Noriah Mohd Ishak. (2004). "Implementasi Perubahan Terancang dalam Pendidikan: Cabaran Kelas Pendidikan Khas di Sekolah Bestari" dalam *Prosiding Seminar Kebangsaan Pendidikan Khas*, 1, ms.219-235.
- Nuske, C.J. (1993). "The Role of Management in the Planned Change Process: An Analytical Case Study of the Instituting of a Computer Initiative in a College". *Unpublished Doctoral Dissertation*. Michigan: University of Virginia, UMI Proquest Dissertation Services.
- Perkins, D. (1992). *Smart School: Better Thinking and Learning for Every Child*. New York: Free Press.
- Sander, J.R. (1981). "Case Study Methodology: A Critique" in W.W. Welsh [ed.]. *Case Study Methodology in Educational Evaluation: Proceeding of the 1981 Minnesota Evaluation Conference*. Minneapolis: Minnesota Research and Evaluation Center.
- Strauss, A. & J. Corbin. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: SAGE Publication.
- Sufean Hussin. (2004). *Pendidikan di Malaysia: Sejarah, Sistem dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.



Satu kajian yang mendalam mesti dilakukan terhadap para pentadbir sekolah rintis projek sekolah bestari di Malaysia, terutamanya tentang bagaimana mereka menguruskan perubahan terancang untuk kebaikan pengajaran dan pembelajaran serta pengurusan dan pentadbiran sekolah.