

KOMUNIKASI PENGETUA-GURU: SATU ANALISIS

ARIFFIN BA'ADA¹ & ROBIAH SIDIN²

Abstrak. Rencana ini membincangkan komunikasi antara pengetua dan guru berdasarkan dapatan kajian di daerah Hulu Langat, Selangor. Rencana juga membincangkan secara terhad, hubungan dan kesan bentuk komunikasi terhadap kepuasan kerja guru. Komunikasi pengetua diukur dengan menggunakan soal selidik *Supervisory Communication Scale (SCS)* manakala kepuasan kerja guru diukur menggunakan Indeks Kepuasan Kerja. Didapati bahawa tempat bentuk komunikasi yang kerap diamalkan oleh pengetua ialah penerangan kerja, maklum balas, ekspresi positif dan penglibatan. Bagaimanapun hanya komunikasi penerangan kerja, maklum balas dan ekspresi positif mempengaruhi kepuasan kerja guru. Cara guru-guru perempuan berbanding guru-guru lelaki, juga guru-guru yang berijazah berbanding guru-guru tidak berijazah, menilai amalan komunikasi oleh pengetua iaitu adalah sedikit berbeza.

Abstract. This article discusses communication between principals and teachers based on the findings of a study in the Hulu Langat district of Selangor. To a limited extent, it also discusses the relationship and effect of types communication on teachers' job satisfaction. Types of communication among principals were determined using the *Supervisory Communication Scale (SCS)* while the Job Satisfaction Index was used to measure job satisfaction among teachers. The findings showed that communication types commonly used were job explanation, responses, positive expressive and involvement. However only job explanation, responses and positive expressive were found to have contributed meaningfully towards teachers' job satisfaction. Female teachers viewed the way the principals communicate differently from their male counterparts. Graduate and non-graduate teachers too showed differences in their perceptions.

1.0 PENGENALAN

Dalam menentukan pelbagai cara bagaimana sekolah boleh dipertingkatkan keberkesannya, salah satu aspek yang kurang dikupas oleh pendidik ialah faktor komunikasi antara pengetua dengan guru-guru. Struktur pengurusan di Malaysia yang berasaskan model birokrasi di mana ditekankan kuasa dan tanggungjawab pegawai superordinat ke atas pekerja subordinat, seolah-olah menggalakkan hanya satu corak komunikasi digunakan. Komunikasi itu ialah komunikasi satu hala dalam bentuk arahan, memberi nasihat, ataupun membuat saranan daripada pegawai atasan kepada pegawai bawahan. Proses memberi nasihat itu selalunya dilihat sebagai proses pengetua memberi tunjuk ajar dan mengarah; jarang sekali ia melibatkan guru-guru memberi input berasaskan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman sendiri, walaupun dalam

¹Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pendidikan.

²Institut Alam dan Tamadun Melayu (ATMA).

perkara-perkara profesional yang berkaitan tugas mengajar-belajar di bilik darjah. Jika arah komunikasi begini diteruskan maka akan berkekalanlah komunikasi satu hala yang digerakkan oleh pengetua dan nyatalah guru-guru tidak diempower atau diberi peluang mengeluarkan pendapat dan pengalaman sendiri. Maka susahlah diubah budaya mengajar dan belajar yang sedia terdapat di sekolah-sekolah hari ini, di mana guru-guru lazimnya bertindak bukan atas inisiatif sendiri, sebaliknya hanya apabila diperintahkan oleh pihak atasan.

Dalam konteks perubahan yang sedang dihadapi, yang lebih lazim dipanggil sebagai tuntutan era globalisasi dan pengurusan strategik, guru-guru memainkan peranan penting mengasuh dan melatih generasi muda ke arah menjadi warga yang produktif, kreatif dan mampu bersaing dalam arena antarabangsa. Sebagai pendidik utama, guru-guru perlu digerakkan menjadi berani mencuba dan lebih komited terhadap tugas terutama dalam aspek pengajaran dan pembelajaran. Guru-guru perlu diberi "empowerment" agar ia boleh menyumbangkan khidmatnya secara produktif dan berkesan. Secara logik, lebih baik perkhidmatan itu maka lebih tinggi komitmen dan kepuasan kerja mereka.

Satu kajian telah dijalankan untuk mengenal pasti bentuk komunikasi yang kerap digunakan oleh pengetua di sekolah dan, di antara pelbagai bentuk itu, yang manakah memberi sumbangan positif kepada kepuasan kerja guru-guru. Esei ini akan menerangkan latar belakang kajian yang dijalankan itu dan mengupas dapatan-dapatan utama dan implikasinya terhadap sistem komunikasi antara pengetua dan guru.

2.0 KONSEP KOMUNIKASI DAN KEPENTINGANNYA DALAM PENGURUSAN SEKOLAH

Pengetua sekolah memainkan peranan yang penting dalam menjayakan misi dan matlamat sekolah. Komunikasi yang berkesan bermakna guru-guru akan terlibat sama dalam membuat keputusan dan melaksanakan aktiviti-aktiviti sekolah. Guru-guru yang diajak berunding dan melibatkan diri secara langsung biasanya merasai diri dan sumbangan mereka dihargai; mereka juga mendapat kuasa untuk mengambil inisiatif dan bertindak secara terbaik sesuai dengan kepakaran dan pengalaman tersendiri yang ada dalam diri masing-masing. Hampir semua guru di Malaysia adalah kakitangan profesional, yang telah mendapat ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu dan dilatih untuk menjalankan tugas mereka. Dengan adanya penurunan kuasa daripada pengetua kepada guru ditambah pula dengan galakan agar guru-guru menggunakan inisiatif dan kepakaran sendiri mengikut keadaan sekolah dan murid-murid yang berbeza-beza, maka lambat laun akan muncul budaya persekolahan baru yang lebih baik dan sesuai mengikut keperluan peredaran masa.

Dari segi konsep, komunikasi bererti proses menyalurkan maklumat, mesej dan tanda-tanda tertentu. Apabila kita berkomunikasi, kita akan membawa bersama pengalaman, nilai-nilai dan makna tersendiri, lantaran itu mesej, tanda dan simbol-

simbol boleh diertikan secara berlainan oleh penerimanya mengikut pengalaman dan latarbelakang masing-masing.

Dalam pentadbiran, komunikasi dilihat sebagai satu tingkahlaku; bagaimana seseorang individu mencari dan menyebarkan maklumat tentang keadaan sekeliling. Mengikut Simon (yang dipetik oleh Hoy dan Miskel, 1991) komunikasi dalam organisasi ialah proses menyalurkan keputusan yang telah dibuat atau yang ingin dibuat kepada ahli-ahli (Hoy & Miskel, 1991 ms. 345). Apabila sistem komunikasi diselaraskan dengan baik dan sistematik maka segala proses merancang, mengurus dan melaksanakan aktiviti boleh berjalan dengan lancar. Menurut Pincus (1986) komunikasi adalah faktor penentu dalam memperkukuhkan kedudukan dan keberkesanan sesebuah organisasi itu.

Sekolah sebagai sebuah sistem sosial sangat mementingkan komunikasi. Segala interaksi dan tindak balas antara pengetua, guru, pelajar dan kakitangan lain digerakkan melalui komunikasi. Khusus dalam interaksi pengetua-guru, komunikasi berfungsi menyalurkan maklumat terutama daripada pengetua kepada guru, lantaran itu kebijaksanaan dan kemahiran berkomunikasi sangat penting bagi seseorang pengetua.

Redding (1972) berpendapat ada tiga kelompok sistem komunikasi iaitu yang berkaitan dengan tugas (*task*) penyelenggaraan (*maintenance*) dan kemanusiaan (*human*). Greenbaum (1974) pula menyatakan ada empat bentuk komunikasi iaitu menyelaras (*regulative*), membuat inovasi (*innovative*), menyelenggara (*maintenance*), dan memberi maklumat (*informative*). Huseman dan rakan-rakan (1980) membahagikan jenis-jenis itu kepada tujuh jenis iaitu arahan kerja, rasional kerja, ekspresi positif, ekspresi negatif, penerangan kerja, maklum balas dan penglibatan.

Arahan kerja merupakan mengeluarkan perintah bertujuan mengarah pekerja bawahan menjalankan tugas masing-masing. Rasional kerja pula bertujuan memaklumkan kepada pekerja tentang sebab-sebab sesuatu kerja itu dilakukan dan kaitannya dengan kerja-kerja lain dalam organisasi. Penerangan kerja bererti menyediakan maklumat tentang aturcara dan prosedur melaksanakan sesuatu kerja kepada para pekerja. Maklum balas bertujuan memberi maklum balas tentang prestasi kerjanya. Ekspresi positif melibatkan penyampaian maklumat dalam bentuk lisan dan bukan lisan secara positif iaitu dengan muka manis, gerak balas anggota secara sopan, cakap dengan baik dan bahasa pula halus. Ekspresi negatif adalah yang sebaliknya; air muka masam dan muram, gerak balas tidak sopan, cakap dengan suara dan bahasa yang kasar dengan niat untuk menyakiti hati dan menjatuhkan air muka orang lain. Akhir sekali, penglibatan bercorak melibatkan pengetua berbincang dengan pekerja di samping ia memberi tunjuk ajar akan cara-cara sesuatu tugas itu dijalankan.

Seorang pentadbir seperti pengetua sekolah, menggunakan kesemua bentuk komunikasi di atas. Pada asasnya semua corak itu berorientasikan hubungan manusia khususnya hubungan pengetua-guru selaku ketua-pekerja. Keberkesanan komunikasi jenis itu bergantung kepada keupayaan golongan yang terlibat mewujudkan persekitaran yang saling mempercayai, saling hormat menghormati, membina dan

menggalakkan pertukaran maklumat secara terbuka. Apabila ini berlaku dapatlah dirumuskan akan terjalinlah kepuasan kerja di kedua-dua pihak terutama di pihak guru-guru. Alexander, Helms dan Wilkin (1989) dan Munchisky (1977).

Kepuasan Kerja dalam kontek ini bererti sejauhmana perasaan seseorang individu dalam organisasi itu mencapai kepuasan dalam konteks proses dan suasana kerja yang dilaluinya. Beberapa faktor mempengaruhi kepuasan itu termasuklah peluang untuk bergaul dengan orang lain, status diri, keadaan kerja, dalam kaitan minat, kebolehan dan kesediaan pekerja, ciri-ciri keselamatan, kesetiaan atau kejelingkatan, pentadbiran dan dasar organisasi, penyeliaan, gaji (Blum dan Naylor 1968 & Herzberg (1966).

3.0 KAJIAN MENGENAI KOMUNIKASI PENGETUA - GURU

Sebuah kajian dijalankan dalam tahun 2000 di daerah Hulu Langat Selangor yang melibatkan 500 guru di 13 buah sekolah menengah. Antara lain, tujuan kajian ialah untuk mengkaji bentuk komunikasi di kalangan pengetua sekolah dan bagaimanakah hubungan dan kesan komunikasi pengetua terhadap kepuasan kerja di kalangan guru. Tujuh bentuk komunikasi yang digunakan itu ialah ekspresi positif, ekspresi negatif, penglibatan, arahan kerja, penerangan kerja, maklum balas dan rasional kerja.

Andaian yang dipegang dalam kajian ini ialah bahawa seseorang pengetua sekolah selaku pemimpin, memberi sumbangan penting terhadap kebajikan dan kepuasan kerja guru-gurunya. Sumbangan itu akan berkesan jika ia menggunakan bentuk komunikasi yang sesuai dengan keadaan guru, jenis tugas dan suasana kerja di sekolah. Adalah diandaikan juga latarbelakang pengetua seperti jantina dan kelulusan akademik tidak menimbulkan sebarang perbezaan dalam cara ia berkomunikasi ataupun memberi kesan terhadap kepuasan kerja guru-guru.

Bentuk komunikasi yang digunakan oleh pengetua ditentukan menerusi penilaian guru-guru yang dibuat berasaskan soal selidik *Supervisory Communication Scale (SCS)* yang dibina oleh Huseman dan rakan-rakan (1980). Kepuasan kerja guru diukur menggunakan Indeks Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction Index*) oleh Brayfield dan Rothe (1951). Kedua-dua soal selidik itu digabung dan diubahsuai mengikut keperluan kajian dalam konteks persekolahan di Malaysia. Soalan komunikasi menilai ketujuh-tujuh bentuk komunikasi dari segi kandungan maklumat dan fungsinya. Empat soalan yang positif dan negatif dikemukakan untuk setiap bentuk komunikasi. Jawapan penilaian guru diberikan dalam bentuk skala Likert 5 mata, 1 (tidak pernah) 5 (selalu). Untuk soal selidik kepuasan kerja guru, terdapat 16 soalan telah dikemukakan yang meminta pendapat mereka tentang tugas-tugas yang dijalankan dan dialami di sekolah. Skala Likert 5 mata, 1 (sangat tidak setuju) 5 (sangat setuju untuk pendapat itu) digunakan.

Data dianalisis mengikut analisis yang banyak dilakukan dalam kajian-kajian lepas terutama bidang psikologi, di mana skor yang diperolehi dibahagikan kepada tahap rendah dan tahap tinggi. Tahap rendah bermula dengan jumlah markah yang terendah

hingga separuh daripada jumlah markah maksimum, tahap yang tinggi pula adalah markah separuh maksimum hingga markah maksimum.

Dapatan kajian menunjukkan pelbagai pola yang menarik. Pertama empat bentuk komunikasi yang lebih kerap diamalkan oleh pengetua ialah penerangan kerja, maklum balas, ekspresi positif dan penglibatan. Ekspresi negatif, arahan kerja dan rasional kerja kurang diamalkan. Lihat Jadual 1.

Jadual 1 Bentuk komunikasi

Bentuk Komunikasi	Min	Sisihan piawai
Penerangan kerja	3.26	8.63
Maklum balas	3.13	9.97
Ekspresi positif	3.11	11.43
Penglibatan	3.02	12.34
Rasional Kerja	2.30	13.25
Arahan kerja	2.23	12.65
Ekspresi negatif	2.14	13.24

Hasil ini bermakna bahawa guru-guru di sekolah yang dikaji berpendapat pengetua mereka selalu memaklumkan tentang peraturan-peraturan sekolah, memberitahu apabila berpuashati dengan tugas yang dijalankan guru, berbual mesra dengan mereka dan selalu mempertimbangkan pendapat guru. Pengetua kurang mengamalkan komunikasi berbentuk memberi arahan kerja ataupun yang menerangkan rasional sesuatu kerja itu perlu dilakukan.

Adalah menjadi petanda yang baik juga bahawa pengetua tidak kerap menggunakan komunikasi negatif kerana ia berbentuk satu hala dan tidak menggalakkan perhubungan mesra dengan guru-guru. Dari segi corak pula, komunikasi ini merujuk kepada ciri-ciri negatif seperti bermasam muka, marah-marah dan menggunakan sindiran iaitu ciri-ciri yang sememangnya tidak digalakkan diamalkan oleh mana-mana organisasi sekalipun.

Kedua, apabila bentuk komunikasi pengetua itu dikaji mengikut angkubah jantina dan kelayakan akademik guru-guru, maka dapatan-dapatannya adalah menarik. Keputusan ujian-t seperti dalam Jadual 2 menunjukkan bahawa dalam penilaian guru lelaki, pengetua sekolah lebih kerap mengamalkan bentuk komunikasi ekspresi positif berbanding penilaian oleh guru perempuan. Lihat Lampiran 2.

Mengikut guru-guru perempuan, pengetua lebih mengamalkan bentuk komunikasi arahan kerja dan rasional kerja. Guru-guru berijazah menilai bahawa pengetua itu lebih kerap mengamalkan bentuk ekspresi positif, penglibatan, arahan kerja, maklum balas, penerangan kerja dan rasional kerja. Penilaian guru-guru yang tidak berijazah adalah lebih rendah yang menyatakan pengetua tidak begitu kerap mengamalkan bentuk-bentuk di atas.

Jadual 2 Penilaian mengikut jantina dan kelulusan

Bentuk Komunikasi \ Angkubah	Lelaki	Perempuan	Ijazah	Tak Ijazah
Ekspresi positif	T	R	T	R
Penglibatan			T	R
Arahan kerja	R	T	T	R
Maklum balas			T	R
Penerangan kerja			T	R
Rasional Kerja	R	T		

T = tinggi R = rendah

Akhir sekali data diuji untuk melihat sumbangan bentuk komunikasi terhadap kepuasan guru. Hasil analisis regresi berganda seperti dalam Jadual 3.

Jadual 3 Sumbangan komunikasi terhadap kepuasan kerja

Bentuk Komunikasi	Beta (B)	R	% Sumbangan	Sig. T
Penerangan kerja	0.268	0.201	20.1	0.00
Maklum balas	0.237	0.260	5.9	0.00
Ekspresi positif	0.144	0.275	1.5	0.00

Jadual di atas menunjukkan hanya tiga bentuk komunikasi yang memberi sumbangan yang bererti atau signifikan kepada kepuasan kerja guru iaitu penerangan kerja (20.1%), maklum balas (5.9%) dan ekspresi positif (1.5%) dengan jumlah sumbangan keseluruhannya 27.5%. Namun, apabila analisis korelasi Pearson dibuat untuk menguji sama ada bentuk-bentuk komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru, didapati semua nilai Pearson-r itu positif dan signifikan ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa semua bentuk komunikasi itu mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan guru. Ertinya jika semua bentuk komunikasi itu digunakan oleh pengetua ini akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

4.0 PERBINCANGAN

Apakah makna dan implikasi dapat kajian yang dihuraikan di atas? Menyedari hakikat bahawa pengetua, seperti juga pengurus yang lain, mengamalkan komunikasi hampir setiap waktu kerjanya, maka maklum balas mengenai status semasa aspek ini sangatlah penting diketahui.

Kajian-kajian terdahulu mengenai kepimpinan pengetua lebih banyak meneliti kesan, pengaruh dan hubungan komunikasi dan kepimpinan terhadap kepuasan kerja secara

berasingan atau terpisah-pisah. Tidak terdapat kajian yang mengaitkan peranan komunikasi dengan kepuasan kerja secara langsung. Sedangkan pada hakikatnya apabila seseorang pengetua itu berinteraksi dan berkomunikasi dengan kakitangannya ia akan mengamalkan pelbagai bentuk komunikasi secara integrasi atau serentak. Setiap bentuk komunikasi itu pula mempunyai ciri-ciri tertentu yang mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan guru dan akhirnya keberkesanan sesebuah sekolah itu.

Amalan komunikasi jenis satu hala dari atas bawah, mencerminkan struktur yang formal lagi birokratik yang kurang sesuai dengan tuntutan pengurusan semasa. Objektif komunikasi semasa seharusnya beralih daripada yang bertujuan mengeluarkan arahan untuk mengatur dan mendisiplinkan pekerja mengikut prosedur dan amalan yang telah ditetapkan atau yang sedia terdapat. Objektif komunikasi terutama untuk sistem persekolahan dalam era globalisasi dan Wawasan 2020 seharusnya merangkumi juga tujuan untuk mengupayakan guru-guru atau *empowerment of teachers*. Hanya jika ini berlaku barulah guru-guru mampu dilibatkan dalam proses membuat keputusan, terutama dalam urusan hal-hal profesional dan pedagogikal di bilik-bilik darjah.

Kandungan dan stail komunikasi sangat penting, jadi setiap pengetua selaku pemimpin dan pengurus sekolah perlu merenungi dan menganalisis amalan mereka seharian. Mereka harus lari daripada menjadi pentadbir yang mengetahui segala-galanya, yang mempunyai jawapan untuk semua masalah, ataupun yang sangat cenderung memberi nasihat mengikut apa yang difikirkannya baik bagi guru-guru. Sebaliknya mereka harus sedar dan prihatin bahawa dalam urusan mengajar dan belajar, guru-guru lebih mengenali murid-murid mereka mengikut latar belakang yang berbeza-beza. Guru-guru juga lebih arif tentang kaedah dan bahan mengajar, buku teks dan rujukan, motivasi dan disiplin pelajar daripada pengetua kerana mereka mendampingi pelajar setiap masa. Ini kerana guru-guru juga sering dikehendaki mengikuti kursus-kursus profesional sebelum dan dalam perkhidmatan yang membolehkan mereka mengikuti perkembangan semasa dalam bidang pengkhususan masing-masing. Rata-rata sukar dinafikan bahawa mereka memang layak untuk memberi pendapat dan input dalam proses mengajar-belajar itu. Lantas itu beberapa bentuk komunikasi perlu digunakan di sekolah agar sesuai mengikut keadaan guru dan objektif tugas yang dihadapi oleh mereka seharian.

Dalam konteks perkembangan semasa pengetua harus memahami, menguasai dan mengamalkan bentuk dan cara komunikasi yang berkesan dalam kepimpinannya. Keperluan untuk menguasai komunikasi yang berkesan jelas dilihat tersisip dalam saranan-saranan untuk beberapa tindakan yang ditawarkan Kementerian Pendidikan seperti menerusi slogan 'sekolahku syurgaku' dan 'sekolah penyayang'. Dari segi teori, komunikasi yang berkesan bersifat komunikasi dua hala, mesra pendengar, mementingkan nilai-nilai kemanusiaan dan mutu kerja. Komunikasi itu lazim digelar sebagai ekspresi positif, penglibatan, maklum balas, rasional kerja dan penerangan kerja. Komunikasi yang berkesan melahirkan suasana pengajaran dan pembelajaran

yang selesa, harmoni dan memberangsangkan. Ini dengan sendirinya akan mewujudkan kepuasan kerja kepada guru.

Hasil kajian di daerah Hulu Langat menunjukkan bahawa pengetua di daerah ini mengamalkan komunikasi yang berkesan dalam kepimpinan mereka. Empat bentuk komunikasi yang kerap diamalkan oleh pengetua ialah penerangan kerja, maklum balas, ekspresi positif dan penglibatan iaitu bentuk-bentuk komunikasi yang bersifat dua hala, mesra pendengar dan mementingkan nilai-nilai kemanusiaan. Tiga daripada empat bentuk komunikasi yang kerap diamalkan oleh pengetua iaitu penerangan kerja, maklum balas dan ekspresi positif itu pula didapati menyumbang kepada kepuasan kerja guru. Hasil ini selari dengan hasil kajian Alexander dan rakan-rakan (1989) dan Huseman dan rakan-rakan (1980an) yang menyebut bahawa ketiga-tiga bentuk itu, menentukan kepuasan kerja guru. Lantas boleh dijadikan faktor penunjuk keberkesanan komunikasi di sekolah.

Bentuk-bentuk komunikasi yang diamalkan oleh pengetua haruslah menyeluruh dan merentasi batas jantung atau kelayakan latar belakang stafnya. Dalam ertikata yang lain ia tidak mengamalkan diskriminasi dalam komunikasi. Penilaian oleh guru-guru berasaskan kajian di Hulu Langat menunjukkan ada perbezaan dalam amalan pengetua apabila berkomunikasi, menandakan telah berlakunya diskriminasi. Diskriminasi yang berterusan akan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Hasil kajian menunjukkan masih terdapat diskriminasi amalan komunikasi oleh pengetua mengikut jantung guru. Dari segi kegunaan, bentuk komunikasi ekspresi positif, rasional kerja dan arahan kerja yang mempunyai ciri-ciri komunikasi dua hala, dinilai berbeza oleh guru lelaki dan perempuan. Seharusnya bentuk-bentuk itu diamalkan kepada semua guru. Diskriminasi juga dirasai oleh guru yang mempunyai kelayakan akademik yang berbeza iaitu guru berijazah dan guru tak berijazah. Diskriminasi dalam tiga bentuk komunikasi iaitu penerangan kerja, maklum balas dan ekspresi positif, sangat membimbangkan kerana ketiga-tiga bentuk itu didapati menyumbang kepada kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Jika diskriminasi itu komunikasi tidak di atasi, maka ini akan menjejaskan kesungguhan, prestasi kerja dan seterusnya kepuasan kerja guru-guru terutama mengambil perhatian bahawa guru-guru perempuan dan lepasan maktab merupakan golongan majoriti di sekolah-sekolah di Malaysia hari ini.

5.0 PENUTUP

Hasil daripada kajian telah menarik perhatian akan aspek-aspek positif dan negatif yang sedang berlaku di kalangan pengurus pendidikan khususnya dalam proses berkomunikasi dengan kakitangan guru di sekolah-sekolah. Memandangkan bahawa kajian telah mendedahkan pola-pola dapatan yang tidak dijangkakan, maka ia menuntut agar pihak yang berkenaan membuat refleksi tentang orientasi pengurusan dan amalan seharian. Secara tidak sedar ada kalanya pentadbir merupakan golongan

yang paling kuat menentang perubahan berlaku dalam sistem pendidikan kita kerana walaupun dari segi teorinya para pentadbir akur dengan tuntutan visi dan misi baru dalam pendidikan, dari segi praktiknya, perubahan itu tidak berlaku secara otomatis. Perubahan yang bertujuan mereformasikan sistem persekolahan misalnya, bermula dengan bagaimana pentadbir itu berkomunikasi dengan kakitangannya. Adakah ia dapat menyalurkan maklumat kepada semua lapisan staf tanpa diskriminasi dan adakah ia peka dengan suasana kerja dan keperluan tersendiri barisan guru-guru? Hanya apabila komunikasi itu berjaya menyampaikan mesej secara tepat lagi berterusan maka barulah boleh digerakkan semua tenaga agar bekerja dengan tanggungjawab dan penuh komitmen.

RUJUKAN

- Alexander, R. E., M. M. Helms dan R. D. Wilkin. 1989. The relationship between supervisor communication and subordinate performance and satisfaction among professionals. *Public Personnel Management*, 13(4): 415-427.
- Ariffin bin Ba'ada, 2000. *Komunikasi dalam Kepimpinan Pengetua dan Kesannya kepada Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Blum, N. L. dan J. E. Naylor. 1968. *Industrial Psychology*. Theoretical and Social Foundation. New York: Harper.
- Brayfield, A. H. dan H. F. Rothe. 1951. An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5): 307-311.
- Greenbaum, H. 1974. *Organizational Communication Systems: Identification and Appraisal*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam mesyuarat International Communication Association, Phoenix. April.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. London. The New English Library Ltd.
- Hoy, W. K dan C. G. Miskel. 1991. Educational administration: theory, research and practice. Ed ke-4, New York. Mc. Graw-Hill Inc.
- Huseman, R. C., J. D. Hatfield, W. E. Boulton and R. D. Gatewood. 1980. Development of a Conceptual Framework for Analysing the Communication – Performance Relationship: *Academy of Management Proceeding*. 178-182.
- Likert, R. 1961. *New Pattern of Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Munchinsky, D. M. 1977. Organizational relationship to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 20: 592-607.
- Pincus, J. D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication research*. 12(3): 395-419.
- Redding, W. C. 1972. *Communication within Organization: An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.