

**Amalan Taktik Sosialisasi Pengetua Baru: Satu Kajian
Kes di Pulau Pinang
(Socialisation Tactics of New Principals in Penang:
A Case Study)**

NORASHIMAH ISMAIL
JAMALIAH ABDUL HAMID
FOO SAY FOOI
SUHAIDA ABDUL KADIR

ABSTRAK

Kajian kualitatif ini menggunakan reka bentuk kajian kes. Kajian ini mengkaji taktik-taktik sosialisasi yang dijalankan dalam proses sosialisasi pengetua baru (PB) di sekolah menengah kebangsaan di Pulau Pinang yang telah memegang peranan pengetua selama lebih kurang tiga tahun. Kesemua pengetua ini baru pertama kali dilantik atau dinaikkan pangkat menjadi pengetua sewaktu kajian mula dijalankan. Kajian ini menggunakan kaedah temu bual sebagai kaedah pengumpulan data. Subjek dipilih berdasarkan persampelan purposif. Lapan orang peserta PB telah ditemu bual. Triangulasi dijalankan dengan menemu bual dua guru dari sekolah yang sama. Dapatan kajian menunjukkan tidak banyak taktik sosialisasi yang dijalankan oleh pihak atasan bagi membantu sosialisasi PB di Malaysia. Malah, PB terpaksa menjalankan taktik sosialisasi mereka sendiri untuk bersuai kenal dengan budaya dan norma warga dan sistem organisasi sekolah.

Kata kunci: *Taktik sosialisasi, pengetua baru, peranan baru, perspektif interaksionis, program induksi*

ABSTRACT

This qualitative case study is intended to examine the socialization tactics of new principals in national secondary schools in Penang. The subjects were chosen using the purposive sampling method. Eight new principal participants were interviewed, each having about three years experience in their appointment. Data were collected using the semi-structured interview method. Data triangulation were compiled by interviewing several teachers at the new principal's school. The findings of the study exhibited very few socialization tactics were implemented by higher authorities to assist new principals socialisation in Malaysia. Infact new principals are forced to undergo their own socialisation tactics to familiarise with culture, norms and organisational system of school.

Keywords: *Socializational tactics, new principals, new role, interactionist perspective, induction programme*

PENGENALAN

Secara tradisinya, pengetua-pengetua baru (PB) biasanya dibiarkan bersendirian sama ada *sink* atau *swim*. Namun kekurangan pengetua-pengetua berkualiti tinggi menyebabkan sekolah-sekolah di luar negara berusaha mengadakan program-program latihan dan kemahiran yang diperlukan kepada PB sebaik sahaja mereka dilantik (Lashway 2003). Menurut Hart (1994), organisasi biasanya melaksanakan pelbagai taktik untuk mengintegrasikan ahli-ahli baru. Hart berpendapat bahawa taktik sosialisasi yang dijalankan oleh organisasi hasil interaksi manusia, isu, kuasa dan peristiwa yang berlaku, memberi kesan terhadap proses sosialisasi PB.

TAKTIK SOSIALISASI

Taktik sosialisasi adalah tindakan-tindakan yang diambil oleh warga sekolah dan pejabat-pejabat pendidikan bagi membantu PB menjalani proses sosialisasi mereka di sekolah (Tuttle 2002; Hart 1994; Wanous 1992; Van Maanen & Schein 1979). Menurut Leithwood et al. (1992), taktik sosialisasi termasuk program suai kenal, sesi pendedahan awal, dan juga segala jenis bahan-bahan yang disediakan untuk penjawat baru memahami matlamat, kerja, budaya dan tempat baru. Menurut Blasé (1991) pula, taktik sosialisasi ini boleh juga atas inisiatif PB untuk menyoal tentang pelbagai perkara. Pengalaman sosialisasi, menurut Hart (1994), bagi orang dewasa adalah kompleks memandangkan kumpulan masing-masing telah mempunyai nilai dan kepercayaan sendiri yang kukuh. Oleh itu pihak organisasi akan menjalankan beberapa taktik bagi menyepadukan (integration) orang baru dalam organisasi secara sedar atau pun tidak. Taktik Sosialisasi, menurut Van Maanen & Schein (1979) (dalam Cochran 2001), ialah aktiviti-aktiviti yang wujud dalam organisasi yang membantu PB menjalani proses sosialisasi beliau. Menurut Hart juga, pengalaman PB dengan taktik sosialisasi organisasi ini sedikit sebanyak memberikan kesedaran kepada PB kesan potensi beliau terhadap matlamat (outcome) organisasi. Malah, keputusan organisasi untuk membiarkan PB menjalani sosialisasi beliau secara bersendirian juga adalah merupakan salah satu taktik sosialisasi organisasi (Hart 1994).

Menurut Lashway (2003) pula, kebanyakan PB berasaskan diri mereka 'terasing' daripada kumpulan ahli organisasi sekolah terutamanya apabila pihak atasan tidak memberi sebarang maklum balas atau bimbingan. PB tidak mempunyai rakan sejawatan di sekolah tersebut sebagaimana guru baru yang mungkin mendapat rakan sejawat yang berempati dengan mereka. Oleh itu, Cochran (2001) dalam kajian beliau tentang taktik sosialisasi dan kesan

sosialisasi terhadap peranan PB, menyatakan bahawa taktik sosialisasi boleh membantu mengurangkan tahap kekaburan peranan dan konflik peranan PB ke tahap sederhana, di samping membantu mengenal pasti orietasi peranan pengetua tersebut.

Leithwood et al. (1993) telah menjalankan empat kajian yang melibatkan bakal pengetua dan pengetua yang sedang berkhidmat di Kanada. Pelbagai pengalaman sosialisasi pengetua yang berlaku sebelum dilantik dan selepas dilantik telah dirakamkan dan dikategorikan sebagai pengalaman berkesan dan pengalaman sosialisasi tidak berkesan. Pengalaman sosialisasi berkesan adalah pengalaman yang membantu perkembangan dan memantapkan proses pembiasaan diri sebagai pengetua, manakala pengalaman sosialisasi tidak berkesan bermaksud pengalaman yang tidak memberi sebarang faedah ke arah perkembangan proses sosialisasi pengetua tersebut.

Kajian Leithwood et al. (1993) mendapati keberkesanan pengalaman sosialisasi dipengaruhi pelbagai taktik sosialisasi yang telah dilakukan terhadap PB untuk mendedahkan dan membiasakan PB kepada budaya, cara kerja, matlamat, ekspektasi dan norma dalam organisasi sekolah. Taktik sosialisasi oleh sesebuah sekolah terhadap penjawat baru boleh berlaku secara berstruktur yang formal atau semi-formal, seperti acara program latihan rasmi, program latihan terancang tetapi kurang rasmi (seperti program mentor), atau program suai kenal dan perkenalan. Taktik sosialisasi juga menurut Hoyle (1999) dan Blase (1992) boleh berciri tersirat, tidak berstruktur atau informal, contohnya dari segi cara penerimaan warga sekolah terhadap PB, atau cara tindak balas mereka terhadap arahan yang dikeluarkan oleh beliau.

Kajian Leithwood et al. (1993) yang menjurus kepada program suai kenal yang formal yang dianjurkan oleh Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) untuk PB mendapati bahawa kebanyakan partisipan mengalami corak sosialisasi yang sederhana sahaja. Lonjakan seterusnya kepada pemantapan penghayatan peranan masing-masing adalah bergantung kepada tindakan yang dijalankan masing-masing dalam konteks sekolah. Kajian tersebut mencetuskan persoalan bagaimanakah program persediaan kepengetuaan secara formal boleh dipertingkatkan keberkesanannya. Seterusnya, kajian ini turut menyokong dapatan kajian lain bahawa pemantapan sosialisasi profesional dan sosialisasi organisasi meningkat setelah pengetua mula menjalankan tugas di sekolah.

Van Maanen dan Schein (dalam Cochran 2001) mengkaji taktik sosialisasi yang digunakan dalam organisasi ke atas penjawat baru dan tindak balas individu kepada pengalaman sosialisasi tersebut untuk menzahirkan peranan serta tingkah laku kepimpinan. Taktik sosialisasi merupakan teknik-teknik yang digunakan bagi membantu PB seperti program latihan, sesi suai kenal, kursus dan seminar yang dijalankan dalam organisasi. Tindak balas peranan ini boleh dilihat melalui perubahan persepsi individu, perubahan nilai, dan perubahan perlakuan selaras dengan peranan baru. Pada asas teori ini, perbezaan tingkah laku seseorang pemimpin dipengaruhi oleh perbezaan pengalaman sosialisasi yang dilalui.

Van Maanen dan Schein (dalam Cochran 2001) telah mencadangkan enam pasang taktik sosialisasi yang mungkin dilakukan oleh organisasi terhadap penjawat yang baru iaitu (1) taktik sosialisasi kolektif versus individu, (2) taktik sosialisasi formal versus informal, (3) taktik sosialisasi terancang (intentional) versus rawak, (4) taktik sosialisasi tetap versus berubah, (5) taktik sosialisasi bersiri (serial) versus tidak bersiri (disjunctive) dan (f) taktik sosialisasi yang mengambil kira pengalaman (investiture) versus taktik sosialisasi yang tidak mengambil kira pengalaman (divestiture). Setiap jenis taktik akan mencorakkan pengalaman sosialisasi yang agak berbeza.

Taktik sosialisasi kolektif merupakan program-program sosialisasi yang dijalankan oleh organisasi secara berkumpulan. Manakala sosialisasi individu melibatkan program yang khas secara individu. Contohnya, guru baru biasanya mengalami sosialisasi secara berkumpulan dengan rakan-rakan yang sejabatan, berbeza dengan seorang pengukir kayu baru yang disosialisasikan dengan pakar pengukir kayu secara individu.

Taktik sosialisasi formal pula merujuk kepada pengalaman atau input yang diberikan oleh sesebuah organisasi secara rasmi sewaktu sosialisasi mandatori seseorang penjawat baru. Taktik sosialisasi yang tidak formal pula merupakan pendedahan secara tidak terancang dan kemungkinan secara tidak langsung melalui peristiwa, pergaulan, dan pengalaman yang di alami dalam organisasi tersebut.

Taktik sosialisasi terancang, menurut Van Maanen dan Schein (1979); dan Cochran (2001), melibatkan satu siri langkah yang jelas menghala ke matlamat atau sasaran. Contohnya, seorang ahli fizik mulanya akan pergi ke kolej perubatan, kemudian menjalani praktikal, lulus ujian dan peperiksaan dan seterusnya bekerja sebagai ahli fizik. Pengetua juga melalui proses sosialisasi secara berurutan dengan memperolehi sijil perguruan, berpengalaman sebagai guru, menjadi pentadbir dan mengikuti latihan atau kursus kepengetuaan sebelum dilantik menjadi pengetua. Manakala taktik sosialisasi rawak tidak mengikut sebarang urutan. Contohnya, pengalaman sosialisasi seorang pengurus syarikat lazimnya rawak, dan berkaitan dengan penyelesaian masalah yang timbul.

Sementara taktik sosialisasi tetap mengutamakan jangka waktu bagi setiap tahap seperti tahap *probation* dan tahap pelatih. Manakala taktik sosialisasi berubah tidak meletakkan satu jangka waktu seseorang penjawat baru itu diterima sepenuhnya dalam organisasi. PB biasanya melalui taktik sosialisasi berubah.

Taktik sosialisasi bersiri merupakan proses pendedahan dan penghayatan secara berkesinambungan, dan biasanya dibantu oleh *mentor* atau *role model*. Peranan *mentor* adalah menjelaskan fenomena yang berlaku untuk meningkatkan pemahaman penjawat baru secara berterusan. Sebaliknya taktik sosialisasi *disjunctive* pula mendedahkan pelbagai pengalaman dan input kepada penjawat baru, tetapi tidak ada usaha, atau kurang usaha untuk membantu beliau mengintegrasikan pertambahan input secara bersepadu.

Taktik sosialisasi *investiture* membina pemahaman dan penghayatan penjawat baru kepada peranannya dengan menggalakkan aplikasi pengalaman dan pengetahuannya yang telah sedia ada. Bagi PB, sosialisasi *investiture* seolah-olah mengatakan “guna terus pengalaman dan kemahiran kamu untuk mentafsirkan peranan kamu”. Manakala taktik sosialisasi *divestiture* tidak mengambil kira sebarang pengetahuan dan kemahiran yang ada pada penjawat baru. Malah penjawat baru akan dilatih daripada asas.

Mignerey et al. (1995) menegaskan bahawa jenis taktik sosialisasi dapat mempengaruhi pemerolehan maklumat dan mencorakkan pengalaman yang diperlukan oleh penjawat baru. Sehubungan itu, eloklah jika program atau proses sosialisasi penjawat baru dibantu oleh organisasi secara terancang (Cochran 2001), contohnya dengan mewujudkan perkongsian maklumat secara sistematik melalui latihan mahupun melalui teknologi. Taktik sosialisasi yang positif boleh mengurangkan ketidaktentuan dan kegelisahan penjawat baru dan seterusnya memberi impak yang positif kepada proses pembiasaan dan penyesuaian penjawat baru kepada organisasi.

Model Van Maanen dan Schein (dalam Cochran 2001) mengutamakan konteks organisasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi taktik sosialisasi yang digunakan, dan secara langsung pula, akan mempengaruhi perlakuan PB. Perlakuan dan perspektif PB sewaktu sosialisasi organisasi didapati berkisar kepada konteks sekolah. Bagaimanapun, apa yang berlaku dalam kognitif dan afektif individu apabila terdedah kepada taktik sosialisasi dalam organisasi tidak dijelaskan. Perolahan kefahaman dan permaknaan itu berlaku di dalam kotak hitam, yang unik kepada setiap individu. Hasilnya individu itu akan menzahirkan tafsiran tingkah laku peranan yang tersendiri. Kotak hitam ini merupakan kelemahan teori ini kerana tindak balas antara pengalaman, afektif, kognitif dan taktik sosialisasi tidak jelas. Namun kupasan mereka berkenaan jenis taktik-taktik sosialisasi adalah berguna.

Seterusnya, Tuttle (2002) cuba menghuraikan kelompangan konsep kotak hitam dalam teori Van Maanen dan Schein dengan menggabungkan teori Jones (1983). Menurut Tuttle (2002), isu kotak hitam yang tidak dijelaskan adalah kerana mereka membuat andaian yang pengalaman individu tidak berbeza dalam apa jua konteks yang ditentukan oleh organisasi. Beliau beranggapan kotak hitam itu merujuk kepada proses permaknaan (*sensemaking*) di mana pengalaman, pengetahuan dan nilai yang sedia pada penjawat baru itu diolahkan sewaktu berhadapan dengan input baru daripada taktik sosialisasi dan konteks organisasi. Permaknaan yang terhasil akan dihalusi dan dihayati sebelum penjawat baru itu bersedia menzahirkan peranan dan tingkah laku peranannya.

Manakala teori yang diperkenalkan oleh Jones (1983), menurut Tuttle (2002), menjelaskan bahawa *interactionist perspective* mengambil kira kesan perbezaan individu dan sikap PB terhadap pembelajaran dalam organisasi. Teori Jones (1983) juga mengenal pasti PB sebagai partisipan aktif dalam pengalaman sosialisasi masing-masing. Tuttle (2002) mendapati Jones juga telah mengenal pasti tiga

perkara yang dilakukan oleh PB iaitu (1) PB mula menganalisis perlakuan beliau sendiri, kemudiannya (2) menganalisis persepsi warga sekolah (atau orang lain) terhadap perlakuan beliau. Seterusnya PB tersebut membuat langkah kedua berdasarkan persepsi penerimaan atau penolakan terhadap perlakuan PB di langkah pertama tadi. Interaksi sebegini membolehkan perlakuan PB itu diintegrasikan dengan norma-norma organisasi. Wanous (1992) pula telah menyenaraikan lima amalan taktik sosialisasi yang biasa dijalankan oleh organisasi, iaitu (1) latihan, (2) pendidikan, (3) program perantisan (*apperanticeship*), (4) pengalaman debasement (pengalaman untuk menjatuhkan seseorang) dan (5) *cooptation* (terima masuk untuk bekerjasama).

Kajian-kajian luar negara menunjukkan antara pendekatan-pendekatan yang dijalankan bagi membantu sosialisasi PB ini termasuklah program induksi, program mentoring, penggunaan portfolio, bimbingan dan latihan (Lashway 2003; Dukes 2001; Wanous 1992).

Program Induksi – Salah satu taktik sosialisasi organisasi yang formal adalah program induksi. Pengurusan proses induksi yang berkesan dapat membantu staf baru menyesuaikan diri dengan budaya sekolah, tugas dan komuniti setempat. Penyesuaian ini penting kerana ia mempunyai implikasi terhadap prestasi kerja, kepuasan kerja dan pembangunan karier. Staf baru perlu dibudayakan dengan nilai perkongsian matlamat dan tanggungjawab. Penerapan nilai ini perlu dirancang dengan baik supaya dapat ditanam, dipupuk, dihayati dan menjadi penghubung antara staf baru dan lama (Rosli et al. 2004). Mengikut Castetter (1996) induksi ialah satu proses yang dirancang dengan baik di dalam sistem organisasi untuk membantu staf baru bersedia menjalankan tugas baru dengan berkesan sesuai dengan matlamat organisasi. Induksi diperlukan untuk golongan pekerja yang menerima tugas baru kerana pertukaran (sama ada secara paksa, sukarela atau penugasan semula) dan staf yang baru ditukarkan, dinaikkan pangkat, diturunkan pangkat, yang balik dari bercuti, kemasukan semula pekerja baru yang berpengalaman dan pekerja sementara tetapi dalam profesion yang sama.

Staf baru mungkin berasa ragu-ragu, bimbang dan cemas tentang banyak perkara seperti masyarakat sekitar, rakan sekerja mereka atau keupayaan mereka untuk berjaya. Mereka tidak tahu apa-apa tentang objektif organisasi, tugas-tugas dan tanggungjawab khusus mereka, tradisi dan pantang larang sekolah, masyarakat piawai peribadi dan jawatan yang perlu dipatuhi. Oleh itu, proses induksi perlu dijalankan bermula daripada tahap pengambilan dan berakhir dengan pengesahan jawatan. Dalam tempoh ini pekerja baru akan membuat adaptasi peribadi dengan organisasi bagi membolehkannya berfungsi sepenuhnya untuk mencapai matlamat organisasi sekolah. Melalui proses induksi diharapkan ketrampilan tingkah laku pekerja berhubung dengan jawatan baru mereka dapat dibentuk dan berkembang.

Program Mentoring – Program *mentoring* memang dialu-alukan oleh PB kerana program *mentoring* ini membantu PB mendapatkan (1) sokongan dan bimbingan menyediakan program pengajaran dan pembelajaran serta amalan-amalan terbaik; (2) sokongan dan bimbingan daripada aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah; dan (3) sokongan emosi dengan cara mendengar atau menghadirkan diri di saat-saat mencemaskan dan di masa PB memerlukan bantuan (Laura Dukes 2001). Namun begitu program mentoring ini mempunyai kekuatan dan kelemahannya (Southworth 1995).

Portfolio, Bimbingan dan Latihan – Pelbagai program dijalankan bagi membantu PB selain *mentoring* iaitu penggunaan portfolio, perancangan pembangunan profesional, pembelajaran secara berkumpulan, kumpulan berfokus, bimbingan rakan sejawat dan pembelajaran secara berbengkel (Peterson 2001). Di luar negara, PPD dicadangkan untuk mengadakan usahasama dengan institusi-institusi profesional seperti mana yang dijalankan oleh institusi-institusi kepemimpinan di luar negara bagi pembangunan diri PB dan menyediakan pembimbing terlatih (*trained coaches*) untuk PB (Beebe et al. 2002; Bloom 1999). The National Association of Elementary School Principals (NAESP) juga menjalankan bengkel, penilaian dan latihan untuk pembangunan diri pengetua.

Mikropolitik – Mikropolitik juga merupakan salah satu taktik sosialisasi dalam organisasi. Mikropolitik adalah cara ahli-ahli organisasi menggunakan pelbagai strategi seperti kuasa, paksaan, kerjasama dan pengaruh untuk mendapatkan sumber dan mencapai matlamat. Mengikut Blase (1991) Mikropolitik ialah kuasa autoriti, pengaruh dan cara mana manusia menggunakannya untuk mempengaruhi orang lain dan pada masa yang sama memelihara diri mereka. Mikropolitik pada asasnya adalah tentang konflik dan persaingan yang menyebabkan manusia sanggup bekerjasama dan membina sokongan bagi mencapai sesuatu kehendak. Mikropolitik juga adalah hasil interaksi di sekolah antara pentadbir, guru-guru dan pelajar. Dalam mikropolitik, kuasa formal dan informal digunakan oleh individu ataupun kumpulan sebagai tindakan mempengaruhi orang lain atau membela diri kerana wujudnya perbezaan agenda dalam mencapai matlamat organisasi. Politik dalam pendidikan ini termasuk juga makropolitik dan pengaruh-pengaruh luar atau persekitaran yang memberi kesan yang signifikan terhadap mikropolitik dalam organisasi sekolah.

Bennet (1999) menegaskan bahawa mikropolitik ini perlu diurus dengan baik supaya ianya membawa kepada perubahan yang positif dan produktif untuk sekolah. Sehubungan dengan itu, Vann (1999) mencadangkan agar PB didedahkan dengan kajian tentang mikropolitik di sekolah bagi membantu mereka mengharungi proses sosialisasi.

PERNYATAAN MASALAH

Kajian-kajian di Barat menunjukkan bahawa kebanyakan PB tidak dapat mencapai tahap penyempurnaan profesional dalam proses sosialisasi mereka (Parkay dan Hall 1992; Hart 1994; Sorenson 2005). Oleh itu pelbagai strategi telah dijalankan oleh pihak atasan maupun pihak organisasi bagi membantu PB mengurangkan kekaburan peranan mereka seperti mengadakan program suai kenal, program induksi, program mentoring dan bengkel-bengkel (Tuttle 2002). Namun begitu, konteks dan sistem pendidikan di Barat tidak sama dengan konteks pendidikan di Malaysia dan setakat ini belum ada kajian serupa dijalankan di Malaysia. Oleh itu, kajian ini wajar dijalankan untuk mengkaji taktik-taktik sosialisasi yang dijalankan dalam sistem persekolahan di Malaysia bagi membantu pemantapan proses pembiasaan dan penyesuaian diri seseorang PB dengan peraturan, norma, budaya kerja warga organisasi dan sistem organisasi sekolah itu sendiri. Kajian ini mengkaji taktik sosialisasi organisasi yang dijalankan sama ada oleh PB itu sendiri, warga sekolah ataupun oleh pihak atasan bagi menyepadukan dan mengintegrasikan PB dengan norma, nilai, budaya dan matlamat sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ialah untuk mengkaji taktik-taktik sosialisasi yang dijalankan oleh pihak organisasi dan pihak PB sendiri bagi membantu memantapkan proses sosialisasi peringkat awal perantikan mereka sebagai pengetua.

METODOLOGI

Kajian kes ini merupakan kajian kualitatif yang menggunakan kaedah temu bual. Seramai lapan orang PB yang baru pertama kali berperanan sebagai pengetua sekolah menengah kebangsaan (SMK) telah ditemu bual. PB tersebut baru sahaja memegang peranan selama lebih kurang tiga tahun. Sekolah-sekolah yang terlibat merupakan SMK harian di Pulau Pinang. Temu bual-temu bual tersebut telah dirakam, di transkrip dan seterusnya dianalisis secara *constant comparative*. Pengkaji menganalisis data seperti mana yang dicadangkan dalam Merriam (1998), iaitu mengumpul data, mengenal pasti isu-isu utama sebagai tema, meneliti perbezaan-perbezaan dimensi yang wujud dalam tema, membuat penerangan dan memasukkan insiden dalam data berkaitan tema, mengkod dan mengkategorikan tema-tema tersebut.

DAPATAN KAJIAN

Taktik sosialisasi merujuk kepada pendekatan yang dilakukan terhadap penjawat baru untuk membiasakan beliau kepada cara, budaya dan iklim kerja sesuatu tempat. Kedua-dua konteks, iaitu konteks sekolah mahu pun konteks sistem persekolahan memberi peluang warga sekolah di pelbagai peringkat melakukan pelbagai tindakan atau program untuk menyambut dan membiasakan PB kepada situasi dan persekitaran sekolah. Program-program yang dijalankan sama ada secara formal atau informal. Program formal termasuklah program suai kenal, latihan-latihan dan program induksi. Manakala program tidak formal adalah seperti program mentor, perjumpaan pengetua-pengetua dan membiarkan sahaja PB menjalankan peranan mereka sendiri. Di samping itu, PB juga menjalankan taktik sosialisasi mereka sendiri bersuai kenal dengan warga dan keadaan di sekolah.

TAKTIK YANG DIJALANKAN OLEH PIHAK SEKOLAH

Pn. Noraini agak bertuah kerana penyelarar sekolah yang kemudiannya dilantik menjadi Penolong Kanan di sekolah SMK Angsana telah membawa Pn. Noraini mengenali persekitaran sekolah dan berjumpa dengan warga sekolah secara formal.

“... Kemudian PK kata, “...okay, okay, tak pe, cikgu-cikgu pun bagus-bagus”... PK sambut dan bawa round, tunjukkan saya tempat-tempat di sekolah... (pb1t1p8ms3)”

Bagi En. Low pula, beliau menceritakan kepada pengkaji bahawa beliau telah diperkenalkan kepada sesetengah guru oleh penolong kanan sewaktu beliau menghadiri jemputan majlis perkahwinan salah seorang guru SMK (L) Anson dalam waktu cuti sekolah bulan November 2005. Waktu itu beliau baru sahaja beberapa hari bertugas di sekolah tersebut. Beliau juga sempat berkenalan dengan beberapa guru yang datang ke sekolah sewaktu cuti sekolah. Walau bagaimanapun En. Low banyak belajar tentang warga dan budaya sekolah daripada perbincangan beliau dengan penolong-penolong kanan sekolah. Kata En. Low:

“Guru, saya ada jumpa yang datang masa cuti, lebih kurang ada 35 guru dan 5 staf sokongan...(pb6t1p13ms2)”

Kemudian En. Low berkata lagi:

“Belum jumpa [semua guru] lagi, saya cuma banyak bercerita dengan PK sahaja... (pb6t1p25ms4)”

Apabila pengkaji bertanya kepada seorang guru tentang cara guru-guru membantu PB menyesuaikan diri di sekolah beliau, Pn. Fizah menjelaskan bahawa guru-guru secara sukarela datang kepada PB menyatakan kesanggupan mereka memberi kerjasama. Menurut Pn. Fizah dari SMK Angsana:

...guru-guru bekerjasama dengan menjalankan tugas masing-masing. Dengan cara ini bolehlah kita mencapai visi sekolah. Penglibatan guru di sini adalah menyeluruh... (g2pb1p25ms5)

Berbeza pula hal yang dihadapi oleh En. Mohamad di SMK Damai. En. Mohamad beranggapan penolong kanan beliau tidak memberi kerjasama sewajarnya sewaktu beliau mula bertugas di sekolah tersebut. En. Mohamad menjelaskan,

“...he is very uncooperative. He feel bad dengan kedatangan saya ni. Mungkin dia rasa tergugat ke, atau hilang power dia ... (pb8t1p27ms4)”

TAKTIK SOSIALISASI ATAS INISIATIF PB

1. En. Low menggunakan mesyuarat sebagai ruang sosialisasi formal. Beliau menjelaskan apa yang diperkenalkan dalam mesyuarat pertama beliau bersama para guru:

“Satu yang paling penting, beritahu pada mereka tentang peraturan-peraturan, kemudian apa yang kita rancangkan, mereka kena faham lah. Strategi kita mereka kena faham. So, mesyuarat kali pertama kita kena rancang betul-betul, saya bincang dengan PK saya dan beritahu mereka straight forward (pb6t1p41ms6)”

2. Manakala Pn. Fadzilah pula, sewaktu mula-mula datang ke SMK. (P) Mawar, beliau mengambil inisiatif untuk berkenalan dan bertegur sapa dengan guru-guru bila-bila sahaja beliau terserempak, walau pun sewaktu di luar pejabat. Pn. Fadzilah berkata:

“...saya selalu approach guru untuk cakap kat mana-mana, jangan sampai masuk pejabat baru nak cakap...(pb9t1p144ms14)

Selain itu, Pn. Fadzilah cuba mengenali guru-guru beliau secara tidak langsung dengan menyediakan satu slot luahan hati guru-guru sewaktu program perkembangan staf. Dengan cara ini Pn. Fadzilah dapat mengenal pasti sama ada guru-guru berpuas hati dengan pendekatan beliau bagi membangunkan sekolah. Pn. Fadzilah menjelaskan:

“Masa saya mula-mula masuk dulu, saya panggil Ranjit Singh yang buat buku sejarah tu, saya panggil dia untuk buat perkembangan staf, dan dalam tu ada slot saya memang minta guru bebas bercakap, kat situ yang saya nampak apa yang tak puas hati tentang apa yang telah berlaku kat sekolah ni. Dari situ saya tengoklah, mana yang betul, yang tak betul saya buanglah, yang tak berfaedah (pb9p136 & 138ms13)”

Dalam hal bersuai kenal dengan guru-guru, menurut Pn. Fadzilah lagi, walaupun “*kita diperkenalkan secara formal oleh PK dalam mesyuarat pertama, tetapi kita masih belum dapat mengenali guru-guru dengan baik.*”

Oleh itu, Pn. Fadzilah seterusnya meminta guru-guru tersebut supaya dapat datang berjumpa beliau seorang demi seorang di Bilik Pengetua. Kata Pn. Fadzilah:

“...masa first mesyuarat kita diperkenalkan, you [still] cannot remember... So saya dalam mesyuarat mula-mula tu, saya kata, everybody has to find a reason to come inside this room (bilik pengetua) and talk to me. There is the only way that I can know you... (pb9t2p25 ms17)”

Pn. Fadzilah, Pn. Noraini dan En. Mahadi pula menyatakan bahawa mereka terpaksa belajar sendiri cara mengurus dan memimpin sekolah daripada pembacaan.

3. En. Mahadi menjelaskan:

“...Banyak perkara yang kena belajar sendiri seperti bidang hubungan interpersonal, bidang akademik, knowledge tentang sekolah ... (pb10t1p113 ms13)”

Kerjasama yang diberikan oleh penolong-penolong kanan tersebut dan warga sekolah membantu PB membina keyakinan diri dan berasa bahawa kedatangan PB ke sekolah adalah diterima. Dari sini kita dapat lihat bahawa taktik sosialisasi berlaku secara bersahaja antara PB dan Penolong Kanan, tetapi nampaknya taktik sosialisasi guru adalah lebih tersirat atau tersembunyi. Misalnya, Pn. Fadzilah hanya dapat menelaah ketidakpuasan guru melalui program perkembangan staf. Guru juga dipelawa oleh PB untuk berinteraksi. Nampaknya PB perlu menyedari perbezaan-perbezaan taktik sosialisasi di sekolah supaya mereka tidak terlepas pandang mana-mana pihak khususnya guru.

TAKTIK SOSIALISASI OLEH PIHAK ATASAN

Tidak dinafikan bahawa latihan-latihan yang diberi oleh pihak atasan atau pihak organisasi kepada pengetua dari semasa ke semasa sangat membantu pembelajaran sosialisasi PB menjalankan tugas mereka.

1. Pn. Hayati menjelaskan faedah yang diperolehi daripada kursus pengurusan projek yang diikuti beliau pada pertengahan tahun 2007 lalu. Pn. Hayati menjelaskan:

“...saya nak dokumentasi lengkap dan disimpan. So bila kita nak semak semula atau buat rujukan, benda tu ada. Saya pun sebelum ni tak ada kursus atau pendedahan untuk buat sesuatu projek, baru-baru ini baru ada kursus pengurusan projek..... (pb2t2p32ms13)”

Namun begitu, kebanyakan PB belum pernah menghadiri kursus kepengetuaan sebelum dilantik menjadi pengetua. Mereka biasanya dihantar kursus dari semasa ke semasa selepas memegang jawatan pengetua.

2. Menurut Pn. Noraini:

“.....kita ni jadi pengetua kita tak ada latihan. Macam dekat IAB (Institut Aminuddin Baki) tu ada kursus NPQH. Bila dah jadi PB nak dihantar kursus oleh JPN. Patutnya hantarlah dulu kursus sebelum jadi pengetua. Jadi saya macam orang buta lah meraba....saja. Pengalaman [PK] pun tak banyak, tak sampai setahun (pb1t1p8ms3).”

Di masa yang lain, Pn. Noraini berkata lagi:

“Saya rasa jika seseorang tu telah dikenal pasti untuk menjadi pengetua, eloklah pergi kursus tu. Sebab biasanya pengetua-pengetua kena pergi kursus KPKS. Banyak membantu tu. Contohnya dalam pekeliling-pekeliling, kewangan. Kalau tidak kita hanya trial and error saja. Masa tu saya tak tahu apa...cuma harapkan pengalaman saya masa jadi PK-PK lah. Itu sebabnya kalau orang tak pernah jadi PK terus jadi pengetua, ada masalah. Itulah mula-mula tu saya kurang confident sebab saya jadi PK pun sekejap saja (pb1t2p36ms10)”

3. Pandangan ini disokong oleh En. Low yang menyatakan bahawa banyak latihan yang dijalankan pihak atasan sangat berguna kepada PB. En. Low berkata:

“....program banyaklah...IAB dah pergi empat kali dah ..saya dah pergi kursus perancangan strategik, kursus kewangan, pengurusan prestasi. Selain IAB, JPN buatlah. Kepimpinan Instruksional baru saja. Satu minggu di Ipoh. Hari Isnin kursus bawah anjuran Angkasa. Koperasi Sekolah, kursus wajib..... (pb6t2p82ms24)”

Pn. Noraini juga sependapat dengan PB yang lain, malah beliau meminta agar kursus-kursus kepengetuaan ini diberikan kepada semua individu yang telah dikenal pasti untuk dilantik menjadi pengetua. Kursus-kursus dan latihan-latihan yang dianjurkan oleh pihak atasan ini benar-benar membantu PB menjalankan tugas sebagai pengetua sekolah.

“...kebanyakannya saya dapat kursus-kursus dari semasa ke semasa lah macam kursus koperasi. Kursus-kursus ni sebenarnya membantu saya menjalankan tugas...(pb1t2p34ms9)”

En. Low juga tidak pernah didedahkan dengan kursus kepengetuaan sebelum beliau dilantik menjadi PB. Menurut En. Low, pihak atasan memberi kursus dan latihan setelah beberapa bulan beliau berperanan sebagai PB. Bukan itu sahaja, setiap dua bulan diadakan satu perjumpaan pengetua-pengetua dengan Pengarah JPN. Di sini, pengetua-pengetua seluruh Pulau Pinang akan berkongsi dan berbincang masalah-masalah yang dihadapi di sekolah, isu-isu pendidikan semasa dan bertukar-tukar fikiran di samping bermesyuarat. En. Low berkata:

“Mereka [pihak atasan] beri dari segi kursus, mesyuarat... Di sini, dua bulan sekali [dwibulanan] pengetua-pengetua akan datang berjumpa pengarah. Sebagai semangat satu pasukan. Kat situ mereka berbincang masalah sekolah. Kat sini kalau mereka ada contoh rancangan sekolah yang baik mereka akan kemukakan (pb6t1p59ms8)”

Semua peserta kajian memaklumkan bahawa taktik sosialisasi yang berupa latihan sokongan hanya diberi setelah perlantikan dibuat. Walau bagaimanapun, sosialisasi dua hala Blase (1990) di mana pihak-pihak dalam sesebuah komuniti seperti di sekolah akan saling bertindak sewaktu mula-mula bertemu untuk mengenali peranan, watak, harapan dan nilai masing-masing nampaknya berlaku di lokasi kajian. Bagi seorang ketua yang baru, PB mensosialisasikan dirinya kepada warga sekolah dilaksanakan secara formal mahupun secara tidak langsung supaya mereka mengenali diri beliau dan harapan beliau dalam peranan yang dipegang. Namun begitu, peserta kajian berpendapat tidak banyak taktik sosialisasi organisasi yang dijalankan oleh pihak organisasi bagi membantu pengetua-pengetua baru ini membiasakan diri mereka dalam organisasi. Oleh itu, pengetua-PB ini menggunakan pelbagai taktik untuk membantu diri mereka sendiri membiasakan diri mereka dengan budaya sekolah.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Pengetua-pengetua baru ini meluahkan rasa kurang senang mereka tentang sikap pihak atasan dan pihak organisasi sekolah yang kurang menyediakan program-program yang membantu mereka membiasakan diri mereka di sekolah walaupun mereka dapat membina strategi sendiri bagi membantu mensosialisasikan diri mereka dengan peraturan, norma dan budaya warga sekolah. Program-program yang dijalankan oleh pihak atasan atau pihak organisasi sekolah untuk membantu sosialisasi PB dianggap masih belum menyeluruh dan belum mantap. Organisasi di luar negara didapati melaksanakan pelbagai strategi bagi mengintegrasikan PB dengan budaya dan norma sekolah (Hart 1994) seperti sesi suai kenal secara formal atau informal, program induksi, program *mentoring*, Program Kepengetuaan Meadows (Vornberg 1992) dan seumpamanya. Program Meadows ini terdiri daripada dua komponen iaitu komponen praperkhidmatan yang bertujuan menyediakan PB dengan kepimpinan pengajaran dan komponen dalam perkhidmatan yang membantu PB yang sedang berkhidmat untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran mereka dari semasa ke semasa (Vornberg 1992).

Menurut Van Maanen & Schein (dalam Cochran 2001) dan Hart (1994), taktik sosialisasi, melalui latihan dan mentoring ini memberi kesan kepada proses sosialisasi PB dan membantu mengurangkan tahap kekaburan peranan dan konflik peranan PB. Harapan peserta terhadap taktik sosialisasi daripada pihak organisasi menjelaskan bahawa masih banyak penambahbaikan yang boleh dijalankan di

Malaysia bagi membantu PB ini benar-benar jelas dengan peranan mereka. Pengkaji-pengkaji luar negara memandang penting untuk membantu PB mensosialisasikan diri mereka di sekolah dengan cepat dan mantap. Bagi pengkaji-pengkaji tersebut kejayaan PB pada awal perkhidmatan mereka di sekolah akan membawa kejayaan sekolah dan pelajar pada masa depan (Parkay & Hall 1992; Hart 1994; Sorenson 2005). Oleh itu, banyak kajian tentang sosialisasi PB dijalankan dari semasa ke semasa bagi penambahbaikan program-program kepengetuaan di samping menjadi rujukan dan panduan bagi PB akan datang. Di sinilah wujudnya jurang atau kelompangan dalam pembangunan kepengetuaan di Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan tidak banyak sekolah mengadakan program suai kenal secara rasmi untuk PB dan tidak ada program mentoring yang diwujudkan untuk PB. Malah program induksi atau program KPKS yang dijalankan oleh pihak atasan untuk PB biasanya diberi setelah beberapa bulan pengetua tersebut memegang jawatan pengetua. Ini bermakna PB tidak diberi peluang membuat persediaan yang mantap dan belum jelas dalam menerima peranan sebagai pengetua sebelum memulakan tugas di sekolah. Selain itu, program induksi yang dijalankan juga tidak mencakupi tiga sumber informasi penting yang dibentangkan oleh Castetter (1996), iaitu informasi tentang peranan, tugas, tanggungjawab dan bimbingan, informasi tentang sistem sekolah, jawatan, faedah-faedah sampingan, perkhidmatan sokongan dan hubungan jawatan kepada organisasi dan keseluruhan, informasi tentang budaya kerja, budaya, norma sekolah dan warga sekolah mengikut konteks sekolah masing-masing (Rosli et al. 2004). Informasi tentang budaya sekolah serta kemahiran mengenal pasti dan menangani mikropolitik yang biasa terjadi dalam kalangan guru, ibu bapa dan pihak yang berkepentingan di sekolah juga amat perlu didedahkan kepada PB (Blasé 1991; Hargreaves 1994; Blase & Anderson 1995; Eric, 1999; & James 2000) kerana dengan kemahiran tersebut, PB dapat mengimbangi pengaruh kumpulan-kumpulan yang wujud sewaktu membuat sebarang keputusan di sekolah.

PB di Malaysia didapati banyak bergantung kepada pengalaman-pengalaman lalu mereka dalam menghadapi sebarang cabaran dan rintangan sepanjang proses sosialisasi mereka di sekolah. Pengalaman sewaktu menjadi guru juga turut menjadi input (Weindling 2000), dan boleh disifatkan aspek yang informal dalam sosialisasi profesional. Pendapat Weindling disokong oleh Ribbins (1998) yang juga menegaskan bahawa pembelajaran PB bermula sebelum beliau dilantik menjadi pengetua termasuklah nilai-nilai pengalaman sebelum lantikan seperti pengalaman beliau sebagai penolong pengetua, memangku jawatan pengetua atau sebagai pentadbir sekolah. Ini jelas dilihat pada PB yang mahir membina jaringan sokongan dengan pelbagai agensi hasil daripada pengalaman mereka yang luas. Jaringan sokongan ini banyak membantu PB melaksanakan perancangan dan perubahan di sekolah masing-masing. Sekolah yang mempunyai hubungan yang baik dengan agensi luar merupakan satu pelaburan bagi mendapat khidmat dan sokongan yang padu (Fullan 1992; Levacic & Philip 1994; Jamaliah & Norashimah 2005).

Kajian ini juga mendapati PB disosialisasikan dengan keadaan di mana terdapat kekurangan sokongan yang diharapkan daripada pihak atasan, iaitu Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah dari segi ilmu dan kemahiran pentadbiran dan kepimpinan. Kebanyakan taktik sosialisasi dilakukan oleh PB sendiri, dari saat memikirkan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai kemajuan sekolah sehingga melaksanakannya. Walaupun pihak atasan menyediakan sasaran yang perlu dicapai, namun pentafsiran strategi atau pengolahan idea berserta sumber untuk pencapaian tersebut perlu datang daripada diri pengetua itu sendiri. Taktik sosialisasi sebegini seolah-olah bertujuan untuk menjadikan PB tersebut supaya kurang kebergantungan (lebih independent) atau supaya mereka menjadi lebih kreatif. Namun, dalam konteks sekolah yang mempunyai pelbagai masalah, kekurangan sokongan ini amat dirasakan terutama sekali di masa PB masih sedang mempelajari peranan mereka dan memantapkan daya kepemimpinan masing-masing. Sehubungan dengan itu, terdapat keperluan pendedahan kepada PB apa yang dimaksudkan dengan *constructive autonomy* untuk membina semangat PB membawa perubahan di sekolah.

KESIMPULAN

Dapatan kajian menunjukkan PB amat memerlukan sokongan dalam bentuk latihan, bimbingan, mentoring dan *role model* dalam pengurusan sekolah, walaupun mereka didapati telah menunjukkan inisiatif diri seperti membaca, berbincang dengan rakan sejawat, dan bertanya kepada staf yang lebih arif dalam bidang mereka seperti bidang kewangan sekolah. Kajian ini juga mendapati taktik organisasi yang dijalankan oleh sekolah dan pihak atasan untuk mensosialisasikan PB kepada prosedur tugas, dan budaya kerja masih dianggap belum memadai. Kebanyakan PB yang dikaji tidak diberi kursus persediaan sebelum, yang menjelaskan peranan mereka sebagai pengetua. Pengetua-pengetua ini banyak bergantung kepada pengalaman mereka masing-masing memandangkan taktik sosialisasi seperti sesi suai kenal, perjumpaan, mesyuarat profesional, program mentoring, kursus dan bengkel khusus untuk memantap proses sosialisasi PB masih lagi kurang dilaksanakan pada awal sosialisasi mereka.

Akhirnya kertas ini melihat batasan kajian yang hanya melibatkan skop yang kecil dan terhad kepada situasi di lokasi kajian. Oleh itu, kajian ini mencetuskan lebih banyak persoalan yang perlu dikaji dengan lebih mendalam bagi mendapatkan pemahaman yang lebih luas tentang taktik dan proses sosialisasi PB dalam konteks Malaysia. Berikut adalah beberapa cadangan untuk kajian pada masa akan datang. Antara kajian yang mungkin perlu dilaksanakan adalah seperti kuasa, pengaruh dan agenda PB, taktik sosialisasi guru terhadap PB, dan konteks sekolah yang mempengaruhi sosialisasi PB.

RUJUKAN

- Bebbe, R.J., Hoffman, D., Lindley, F., & Presley, C. 2002. *The Ohio Principals' Leadership Academy: Entry Year Program*. Kertas kerja dibentangkan di persidangan tahunan American Educational Research Association New Orleans.
- Bennet, J. 1999. Micropolitics in the Tasmanian context of school reform. *School Leadership and Management* 19(2): 7-200.
- Blasé, J. & Anderson, G. 1995. *The Micropolitics of Educational Leadership*. London: Cassell.
- Blasé J. (Ed). 1991. *The Politics of Life in Schools*. Thousand Oaks: Corwin Press, Inc.
- Bloom, G. 1999. One on one support for new principals : Sink or swim no more. *Thrust for Educational Leadership* 29 (1): 14-17.
- Castetter W.B. 1996. *The Human Resource Function in Educational Administration*. 6th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Cochran, J.D. 2001. *Role outcomes of school division socialization tactics for middle school principals in Virginia*. Doctoral Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State Universities. Blacksburg. Virginia.
- Dukes, L.F. 2001. *Meeting The Leadership Challenge: Designing Effective Principal Mentor Programme. The Experience of Six New York City Community Schools Districts*. New York: New Visions For Public Schools.
- Hart, A.W. 1994. *Leadership as Social Validation*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA) April 4-8, 1994.
- Hoyle, E. 1999. The two faces of micropolitics. *School Leadership and Management* 19(2): 213-222
- Jamaliah Abdul Hamid & Norashimah Ismail. 2005. *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan: Teori, Polisi dan Pelaksanaan*. Serdang: Penerbitan Universiti Putra Malaysia.
- James, C. 2000. *Managing the Emotional Dimension: The Key Leadership Task in Radical Educational Change*. Paper presented at the BEMAS Sixth International Educational Management and Administration Research Conference, Cambridge, March 2000.
- Lashway, L. 2003. Inducting School Leaders. *Eric Digest 170*, August 2003. <https://scholarsbank.uoregon.edu/dspace/bitstream/1794/3399/1/digest170.pdf>. Accessed on 4 Julai 2007.
- Leithwood, K.A., Begley, P.T. & Cousins, B. 1992. *Developing Expert Leadership in Future Schools*. London: The Falmer Press.
- Parkay F.W. & Hall, G.E. 1992. *Becoming a Principal : The Challenges of Beginning Leadership*. Boston M.A.: Allyn and Bacon.
- Peterson, K. 2001. *The Professional Development of Principals: Innovations and Opportunities*. Paper presented at the first meeting of the national commission for the advancement of educational leadership preparation. Racine, Winconsin.
- Ribbins, P. 1998. *On Ladders and Greasy Poles; Developing School Leaders Careers*. Paper presented at the Third ESRC Seminar, Milton Keynes, June 1998.
- Rosli Din, Weddia Kimpui & Syed Yusof Syed Omar. 2004. Induksi: Amalan, Fokus, Isu dan Implikasi di Sekolah Menengah di Malaysia. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*. 04.

- Sorenson, R. 2005. *Helping New Principals Succeed*. American School Board of Journal, 2005 National School Board Association.
- Southworth, G. 1995. *Looking into Primary Leadership: A Research Based Interpretation*. London: The Falmer Press.
- Tuttle, M.M. 2002. *Integrating an Interactionist Perspective into the Theory of Organizational Socialization*. Symposium. No 4. 25p. In Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference Proceedings. Honolulu, Hawaii. Feb 27 – March 3, 2002.
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behaviour* I: 209-264.
- Vann, B.J. 1999. Micropolitics in the UK: Can a principal ever be expected to 'be one of us'? *School Leadership and Management* 19(2): 201-204.
- Vornberg, J.A. 1992. *Leadership Competencies and Perceived Training Effects: Meadows Principal Improvement Program*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (San Fransico, CA, 20-24 April 1992)
- Wanous, J.P. 1992. *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers* (2nd Edition). Reading MA: Addison-Wesley.
- Weindling, D. 2000. *Stages of Headship: A Longitudinal Study of the Principalship*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (New Orleans,LA) April 24-28 ,2000.
-

Norashimah Ismail
Unit Sekolah Menengah,
Jabatan Pelajaran Melaka
Jalan Istana, 75450 Bukit Beruang,
Melaka