

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan konsep kepemimpinan, kepemimpinan pengetua dan kerangka teori kepemimpinan transformasional, konsep inovasi dan pelaksanaan inovasi kurikulum, serta beberapa kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan inovasi kurikulum di dalam dan di luar negara.

2.2 Konsep Kepemimpinan

Menurut Stogdill (1974), bilangan definisi kepemimpinan sama banyak dengan jumlah orang yang cuba mendefinisikan konsep ini. Robbins (1996), juga menyatakan perbezaan yang paling banyak didapati dalam definisi konsep kepemimpinan berbanding dengan istilah lain dalam bidang gelagat organisasi. Hal ini mungkin disebabkan oleh perbezaan persepsi orang terhadap konsep ini seperti mana yang dikatakan oleh Burns (1978), bahawa kepemimpinan merupakan fenomena yang diberi perhatian yang paling banyak, tetapi paling sedikit difahami oleh pengkaji-pengkajinya. Yukl (1994), mengatakan adalah terlalu sukar untuk mentakrifkan makna kepemimpinan. Justeru itu, Zawawi Jahya (1999), mengatakan bahawa selalunya makna dan takrif kepemimpinan itu adalah berdasarkan “*point of view*”, “*weltanschaung*” dan “*world-view*” para pentakrifnya.

Reed (1976), mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara-cara mempengaruhi tingkah laku manusia supaya sesuatu perjuangan itu dapat dilaksanakan mengikut kehendak pemimpin. Rauch dan Behling (1984), mengatakan bahawa kepemimpinan ialah satu proses yang mempengaruhi aktiviti sekelompok manusia ke arah pembentukan dan pencapaian sesuatu objektif. Mengikut Certo (1985) pula, kepemimpinan adalah satu proses mempengaruhi tingkah laku orang lain untuk menggerakkan mereka bekerja ke arah pencapaian sesuatu matlamat yang ditetapkan. Manakala Robbins (1996), mendefinisikan kepemimpinan sebagai keupayaan mempengaruhi sesuatu kumpulan ke arah mencapai objektifnya.

Burns (1978), mentakrifkan kepemimpinan sebagai;

... leadership as leaders including followers to act for certain goals that represent the values and the motivations – the wants and needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers. And the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their own and their follower values motivations. (ms. 19)

Walau bagaimanapun Bass (1985), memberi definisi kepemimpinan dengan lebih meluas lagi. Menurut beliau, kepemimpinan adalah proses mentransformasikan pengikut, mewujudkan visi yang hendak dicapai, serta menerangkan kepada pengikut cara-cara untuk mencapai matlamat tersebut. Seterusnya Bass (1990), menambah bahawa kepemimpinan yang berkesan merupakan interaksi di antara ahli-ahli kumpulan dan keupayaan mereka menyelesaikan masalah atau mencapai matlamat.

2.3 Kepemimpinan Pengetua

Lunenburg (1995) mengatakan bahawa pengetua ialah seorang individu di sebuah sekolah yang bertanggungjawab terhadap prestasi tugas seorang atau lebih kakitangan. Jawatan pengetua sekolah disifatkan salah satu jawatan pentadbiran yang tertua di Malaysia (Al Ramaiah, 1999). Ibrahim Mamat (1998), mengatakan bahawa pengetua sekolah ialah orang yang mengepalai sekolah. Maka pada diri seseorang pengetua itu sebenarnya terdapat ciri-ciri ketua dan ciri-ciri orang tua. Sebagai ketua beliau biasanya mempunyai pendidikan lebih dari atau sekurang-kurangnya sama dengan orang lain. Beliau boleh melaksanakan tugas yang diamanahkan dan sanggup berkorban kerananya. Manakala sebagai orang tua pula, beliau diibaratkan seorang ahli falsafah, kerana pengalaman mengajarnya untuk banyak berfikir. Beliau mempunyai kebijaksanaan lebih daripada orang lain, di samping menjadi tempat rujukan.

Menurut Philip Loh (1974), dalam Al Ramaiah (1999), merujuk kepada keadaan sekolah sebelum tahun 1957, pengetua sekolah adalah orang yang paling penting dalam sistem sekolah dan biasanya sesebuah sekolah pada masa itu boleh dikaitkan dengan personaliti penetuannya. Mereka adalah guru yang dihormati, pemimpin pengajaran yang disegani, dan dalam kekurangan guru-guru yang terlatih, mereka turut menjadi juru latih guru untuk mengisi kekurangan guru di sekolah masing-masing.

Konsep kepенетуаан adalah berkaitan dengan proses pengurusan yang dijalankan oleh seseorang pengetua. Lunenburg (1995), menggunakan tiga pendekatan

untuk menganalisa konsep kepengeruaan, iaitu dengan mengkategorikan fungsi yang dimainkan oleh pengetua, peranan pengetua, dan kemahiran yang diperlukan oleh pengetua dalam melaksanakan fungsi dan peranan mereka tersebut.

Hussein Mahmood (1993), membezakan antara perkataan tugas dan peranan. Menurutnya tugas berkait rapat dengan tanggungjawab dan kebertanggungjawaban. Kadang-kadang istilah tugas digunakan silih berganti dengan istilah tanggungjawab. Manakala peranan pula ditakrifkan sebagai satu set pengharapan. Maksud peranan yang difahami mencampuradukkan maksud tugas dengan tanggungjawab. Antara tugas, peranan, dan tanggungjawab amat sukar hendak dipisahkan dan ditakrifkan.

Di sekolah, pengetua menjalankan pelbagai tugas. Tugasnya berkaitan dengan aspek pentadbiran, pengurusan, penyeliaan, kepemimpinan, pendidikan dan yang berkaitan dengan perjalanan organisasi sekolah sebagai satu institusi pendidikan formal. Pengetua juga memainkan pelbagai peranan seperti pentadbir, pengurus, pemimpin, pendidik, dan pelbagai lagi (Hussein Mahmood, 1993).

Dalam bidang pendidikan, peranan pengetua sering diperkatakan, lebih-lebih lagi apabila timbul masalah kemerosotan disiplin dan akademik. Ini berdasarkan tanggapan umum dan juga beberapa kajian yang mendapati bahawa peranan pengetua amat penting dalam memastikan keberkesanan sekolah dan juga kecekapan sekolah. Banyak kajian-kajian yang telah dilakukan menghubungkan faktor peranan pengetua dengan keberkesanan sekolah. Dari kajian-kajian yang dilakukan, peranan pengetua ini didapati pelbagai, dan ditakrifkan berbagai-bagai juga (Willis, 1980 dalam Hussein Mahmood, 1993). Peranan pengetua juga kini bertambah kompleks dan sukar, serta

berubah mengikut perkembangan semasa (Gutwick Conference, 1982 dalam Al Ramaiah, 1999). Tugas dan peranan tambahan ditambah kepada senarai peranan pengetua dan peranan lama tidak dikeluarkan dari senarai peranan tersebut (Al Ramaiah, 1999).

Menurut Hussein Mahmood (1993), pengetua sekolah di Malaysia bertanggungjawab dalam banyak hal yang berkaitan dengan institusi sekolah. Ini termasuklah perkara seperti berikut:

- i. berusaha bagi mencapai dasar pendidikan di peringkat sekolah;
- ii. mengurus dan mentadbir sekolah, kurikulum, kokurikulum, kebijakan pelajar, guru, dan staf sokongan sekolah;
- iii. menyedia khidmat bantu yang secukupnya bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran; dan
- iv. mewujudkan dan memajukan iklim dan budaya sekolah.

Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan pula menggariskan tugas pengetua meliputi tujuh bidang utama, iaitu:

- i. Pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar.
- ii. Pengurusan sekolah (pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan).
- iii. Penyediaan kemudahan pengajaran-pembelajaran.
- iv. Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat.
- v. Kemajuan sekolah.
- vi. Pengajaran.
- vii. Kepemimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan.

Persatuan Kebangsaan Pengetua-pengetua Sekolah Menengah Malaysia (PKPSM) (1996) juga telah menyenaraikan bidang tugas pengetua seperti berikut:

- i. Bertanggungjawab dalam peningkatan Kurikulum dan Kokurikulum serta memastikan pelaksanaannya selaras dengan dasar Kementerian Pendidikan dan RRPPS.
- ii. Bertanggungjawab dalam hal pengurusan, pentadbiran, dan kewangan sekolah.
- iii. Mewujudkan hubungan dua hala dengan komuniti dan agensi-agensi luar.
- iv. Mengajar sebilangan waktu mengikut pekeliling 3/67/1982 (Pindaan)(5).

Mengikut dasar dan prinsip dalam pengurusan organisasi sekolah setiap pengetua harus menjalankan sekurang-kurangnya dua fungsi, iaitu fungsi pengajaran dan fungsi pentadbiran (bukan pengajaran) (Hussein Mahmood, 1993). Menurut Hussein Mahmood (1993) lagi, dalam konteks untuk mencapai kecemerlangan dalam pendidikan, para pengetua perlu memainkan dua fungsi utama secara serentak; iaitu mengurus sekolah dan memberi kepemimpinan dalam pengajaran atau dalam pelaksanaan perubahan yang dirancangkan. Menurut Hoy dan Miskel (1981), tugas pengetua sebagai pemimpin pentadbiran dan pemimpin pengajaran meliputi:

- i. Kurikulum dan pengajaran
- ii. Perundingan
- iii. Kemudahan fizikal
- iv. Kewangan dan perniagaan
- v. Pemilihan, pengambilan dan pembuangan kerja

vi. Perhubungan awam.

Lipham dan Hoeh (1974) dalam Hussein Mahmood (1993), menjelaskan seseorang pengetua sekolah itu perlu berfungsi dalam lima bidang, iaitu bidang kemajuan pengajaran, bidang perkhidmatan staf, bidang perkhidmatan pelajar, bidang kewangan dan kemudahan sekolah, dan bidang perhubungan sekolah dengan komuniti. Mereka melihat fungsi-fungsi yang dinyatakan tersebut sebagai peranan penyeliaan dan pentadbiran seseorang pengetua. Hussein Mahmood (1993), mengatakan penghuraian peranan pengetua oleh Lipham dan Hoeh adalah tidak menyeluruh dan tidak menggambarkan keseluruhan spektrum peranan pengetua.

Walau bagaimanapun, menurut Hussein Mahmood (1993), peranan pengetua yang diuraikan oleh Lipham, et al. (1985) berhubungkait secara dinamik dengan faktor-faktor di sekolah dan di luar sekolah. Mereka menganggap bahawa pengetua (yang masih menjalankan tugas) mempunyai potensi yang besar dalam kepemimpinannya. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, tugas utama seseorang pengetua itu adalah menjalankan kepemimpinannya dalam bidang pendidikan. Mereka mengemukakan lima peranan kepemimpinan pengetua, iaitu menentukan matlamat sekolah, mengelola sekolah, memajukan lagi cara-cara membuat keputusan, dan melaksanakan perubahan pendidikan.

Howell (1981) dalam Hussein Mahmood (1993), melaporkan bahawa pihak atas dalam hierarki pentadbiran pendidikan berpegang kuat pada kepercayaan bahawa para pengetua harus menjadi pemimpin pengajaran. Mereka seharusnya berkecimpung secara terus untuk memperbaiki pengajaran, memulakan inovasi dan

berusaha mencapai aspirasi bagi memajukan sekolah. Banyak dapatan-dapatan yang ditemui dalam penyelidikan tentang keberkesanan sekolah menunjukkan bahawa penentu yang paling utama bagi kejayaan sebuah sekolah itu adalah kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua dalam bidang pengajaran (Hussein Mahmood, 1993).

Sebaliknya pula, menurut Hussein Mahmood (1993), dalam dunia kepengetuaan di sekolah, keperluan rasmi dan tugas bukan profesional semakin bertambah. Kesemuanya memaksa pengetua bertindak balas dan mereka tidak dapat mengelakkan diri daripada memberi keutamaan terhadap aspek pentadbiran. Menurut Al Ramaiah (1999) juga, oleh kerana peranan pengetua yang semakin bertambah, pengetua sekarang mempunyai masa yang semakin kurang untuk bertindak sebagai pemimpin pengajaran dan kebanyakan masa mereka adalah untuk hal-hal pengurusan sekolah.

Morgan dan Hall (1982) dalam Al Ramaiah (1999), membuat suatu analisis peranan pengetua dan mengkategorikan peranan-peranan pengetua kepada tiga kategori utama dan satu kategori tambahan:

- i. Profesional pendidikan – merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan kepakaran teknikal berkaitan dengan pendidikan, yang meliputi tugas-tugas menetap matlamat, kurikulum dan pengurusan sumber fiskal.
- ii. Pengurusan operasi – merujuk kepada tugas-tugas seperti merancang, mengorganisasi, mengawal dan menyelaras; pengagihan tugas; penilaian pengajaran dalam bilik darjah; dan penyelenggaraan sumber fizikal sekolah.

- iii. Pengurusan manusia – merujuk kepada tugas motivasi kakitangan akademik dan pelajar; perkembangan kakitangan; resolusi konflik; dan komunikasi.
- iv. Pengurusan luaran – yakni hubungan antara sekolah dengan komuniti dan akauntabiliti, yang merujuk kepada tugas mengekalkan hubungan baik lagi mesra dengan komuniti, dan berakauntabiliti kepada lembaga pengarah sekolah, pejabat pendidikan daerah dan komuniti; serta hubungan dengan agensi-agensi luaran yang ada hubungan dengan sekolah seperti pembekal bahan pendidikan dan sebagainya.

Al Ramaiah (1999) mengatakan, jelas bahawa peranan pengetua meliputi pelbagai aspek pengurusan dan pentadbiran bukan pengajaran dan pelbagai aspek pengajaran. Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan kurikulum meliputi berbagai-bagai tugas dalam kategori i, ii, dan iii - penyeliaan dan cerapan serta penilaian pengajaran-pembelajaran di dalam bilik darjah.

Pengetua sesebuah sekolah adalah seorang pemimpin. Beliau adalah orang yang penting dalam sistem pendidikan sesebuah negara, kerana beliaulah orang yang bertanggungjawab secara langsung menentukan bagaimana kanak-kanak yang diletak di bawah jagaannya harus dididik. Sebagai seorang pemimpin, pengetua harus mengetuai atau memimpin sekolah. Sekolah terdiri dari elemen-elemen manusia dan bukan manusia : guru, murid, pekerja, kawasan, bangunan, alatan. Ini bermakna pengetua sekolah bukan sahaja memimpin manusia, tetapi juga harus menyelia dan mengawasi benda-benda yang bukan manusia. Secara lebih khusus pengetua menjadi

pengurus dan pentadbir kepada apa juga yang terdapat di sekolah (Ibrahim Mamat, 1998).

Dalam bidang pendidikan, kepemimpinan pengetua atau guru besar di sekolah tidak juga berkecuali sebagai penentu paling utama kecemerlangan sekolah yang dipimpinnya (Edmonds, 1979; Miller, 1982; Hussein Mahmood, 1993). Keberkesanan sekolah lazimnya diukur dan dinilai dari segi kejayaan atau pencapaian sekolah dalam peperiksaan di samping mewujudkan kepuasan kerja di sebuah sekolah itu (Hussein Mahmood, 1993; Sergiovanni, 1995). Selain keberkesanan sekolah dan pencapaian pelajar, banyak pengkaji mendapati kepemimpinan sekolah mempengaruhi iklim dan budaya sekolah, inovasi, reformasi, penambahbaikan, dan perubahan sekolah, serta moral, profesionalisme dan kepuasan kerja staf (Edmonds, 1979; Blumberg & Greenfield, 1980; Perkins, 1991). Banyak kajian yang dilakukan di barat tentang keberkesanan sekolah menunjukkan bahawa faktor kepemimpinan sekolah yang utuh atau berkesan merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberkesanan sekolah (Weber, 1971; Edmonds, 1979; Brookover et.al, 1979; Putter, 1979).

Pengetua juga adalah seorang pemimpin pengajaran. Kajian-kajian tentang sekolah efektif menunjukkan bahawa keberkesanan sekolah mempunyai pertalian yang kuat dengan kepemimpinan pengetua dalam bidang pengajaran (Hussein Mahmood, 1993). Hussein Mahmood (1993) juga mengatakan bahawa kepemimpinan pengetua yang berkesan bukanlah bererti kepemimpinan yang berjaya mendorong stafnya membuat perubahan semata-mata, tetapi juga merupakan kepemimpinan yang berjaya dalam menyelesaikan masalah secara bersama-sama.

Mengikut Hussein Mahmood (1993), dalam kajian dan penulisan tentang sekolah efektif tidak terdapat satu jenis kepemimpinan yang dikatakan lebih baik daripada yang lain. Walaupun begitu, banyak saranan telah dibuat tentang kepemimpinan cara demokrasi yang dikatakan lebih berkesan daripada kepemimpinan secara laissez-faire, atau kepemimpinan secara autokratik. Menurut beliau lagi, berdasarkan kajian yang telah dijalankan tentang organisasi yang berkesan, khususnya organisasi firma, telah menunjukkan bahawa produktiviti sesebuah firma banyak bergantung pada gaya kepemimpinan ketuanya yang dikatakan lebih bercorak kepada gaya ‘orientasi tugas’ dan ‘orientasi manusia’ daripada bercorakkannya kepemimpinan laissez faire atau autokratik.

Ibrahim Mamat (1998), mengatakan bahawa seseorang yang ingin menjadi pemimpin berkesan bagi sesuatu kumpulan, perlu mempunyai ciri-ciri tertentu terutamanya dari segi mentaliti, kemasyarakatan, dan moraliti.

i. Mentaliti

- Kebijaksanaan atau kebolehan membuat perhitungan yang jauh sebelum bertindak dengan menilai antara yang baik dan yang buruk berdasarkan pertimbangan ilmu dan pengalaman.
- Keberanian atau kesanggupan menghadapi cabaran dan masalah serta risiko, baik yang berpunca daripada luar diri atau dalam diri sendiri.
- Inisiatif atau tindakan yang dimulakan sendiri tanpa menunggu orang lain datang kepadanya minta bertindak.
- Kreativiti yang tersendiri.

ii. Kemasyarakatan

- Kesediaan memberi dan menerima pendapat.
- Sikap positif dan terbuka
- Daya penggerak dan semangat juang yang kuat
- Kebolehan berkomunikasi secara berkesan

iii. Moraliti

- Disiplin diri yang unggul
- Kebersihan jiwa terutamanya dari segi keadilan, amanah, ketenangan, kesabaran, keteguhan pendirian dan ketahanan diri.
- Iman yang teguh khususnya bagi orang Islam.

Menurut Ibrahim Mamat (1998) lagi, antara ketiga-tiga ciri yang dinyatakan, moraliti adalah yang terpenting untuk menilai seseorang pemimpin sama ada baik atau buruk, berkesan atau tidak, boleh bertahan lama atau tidak.

Leo Ann Mean (1994), menyarankan supaya para pengurus pendidikan dilatih dan dibimbing dalam kaedah dan teknik kreatif untuk mengurus institusi mereka dengan lebih cekap dan berkesan. Menurutnya pengurus dan pemimpin pendidikan harus mempunyai kreativiti dalam kemahiran pengurusan, kepimpinan, motivasi, komunikasi, perhubungan manusia, dan dalam penyelesaian masalah. Penggunaan prinsip kreativiti dalam pengurusan pendidikan bukan sahaja membolehkan pihak pengurus pendidikan menjalankan tugasnya dengan lebih berkesan dan cekap, bahkan melalui kreativiti segala program, projek, dan aktiviti pendidikan dapat diusahakan dengan lebih berkualiti dan cemerlang. Menurutnya lagi, pengurus pendidikan yang

kreatif akan memberi sumbangan yang lebih besar dan positif ke arah peningkatan mutu pendidikan dan seterusnya perkembangan pembangunan negara secara keseluruhan.

Shahril Marzuki (1997), dalam kajiannya untuk menentukan faktor-faktor penentu sekolah berkesan di Malaysia berdasarkan Model Lima Faktor yang diutarakan oleh Edmonds (1979), telah menyenaraikan beberapa ciri kepemimpinan yang berkesan dalam membentuk sekolah berkesan. Antaranya ialah mempunyai ciri-ciri positif, berinisiatif dan berwawasan bagi memajukan sekolah. Dalam membuat perancangan program atau projek sekolah, guru besar sentiasa berbincang dengan guru dan mendapat persetujuan mereka sebelum dilaksanakan. Guru besar juga sering memberi maklumat yang membina terhadap pencapaian guru, memberi penghargaan, menyelesaikan masalah peribadi dan konflik guru-guru, dan mengambil berat kebijakan dan masalah guru. Dalam melaksanakan tugas, guru besar memberikan kepercayaan kepada guru-guru, di samping menempatkan guru mengajar berdasarkan kebolehan dan pengalaman masing-masing. Guru besar menjadi ‘role model’ kepada guru-guru, kakitangan dan murid-murid. Selain daripada menjalankan tugas-tugas pentadbiran, guru besar juga mengajar dan meluangkan masa untuk membuat pencerapan di bilik darjah. Guru besar juga mengamalkan komunikasi dua hala melalui dasar pejabat terbuka.

Edmonds (1979), menegaskan bahawa pengetua yang berkesan ialah pengetua yang memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin yang tegas. Ruherford (1985) mengkonsepsikan pengetua yang berkesan sebagai pemimpin sekolah yang mempunyai wawasan yang jelas tentang sekolahnya. Sergiovanni (1984)

pula mengkonsepsikan keberkesanan kepemimpinan pengetua itu dari segi kuasa dan kemudahan yang ada padanya bagi melaksanakan sesuatu perubahan. Dia menegaskan, sekiranya kecemerlangan sekolah hendak dicapai, seseorang pengetua itu mestilah memainkan peranan pemimpin yang berketrampilan

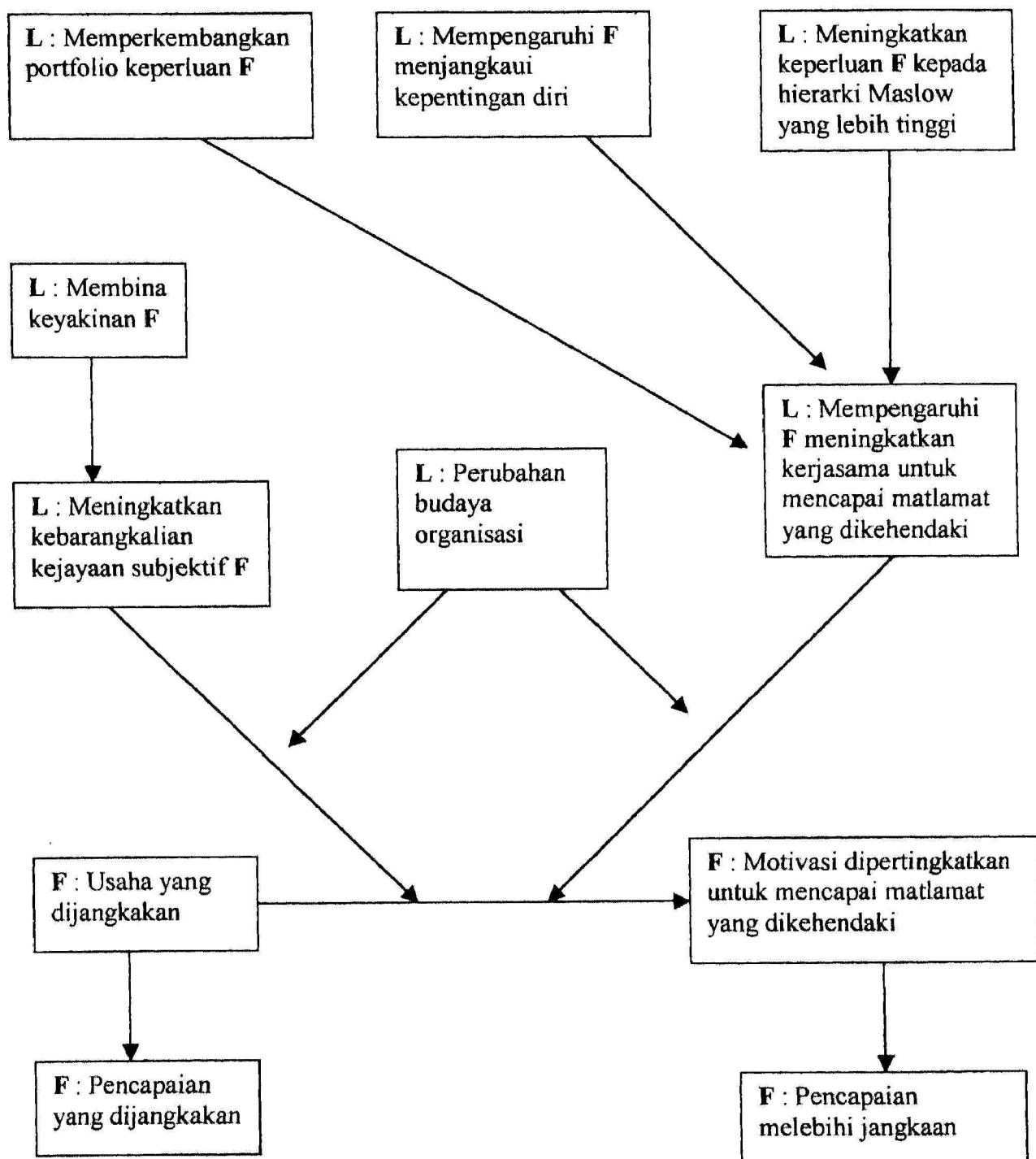
Menurut Bass (1985), pemimpin transformasi adalah pemimpin yang lebih berkesan kerana dapat mentransformasikan organisasi mereka daripada keadaan yang sedia wujud kepada satu keadaan yang dinamik, bermatlamat dan berwawasan. Pemimpin transformasi mempengaruhi dan membimbing, bukan memaksa pengikutnya untuk mencapai matlamat, misi dan wawasan yang ditetapkan. Ini dilakukan dengan meningkatkan perasaan penghargaan, kepentingan, keyakinan dan nilai tugas pengikut, serta cuba meningkatkan keperluan pengikut ke tahap yang lebih tinggi dalam hierarki keperluan Maslow sejajar dengan pencapaian objektif organisasi keseluruhannya. Pengikut memberi kepercayaan tinggi, menghormati pemimpin, menerima idea dan nilai pemimpin dengan usaha lebih dan iltizam yang tinggi.

2.4 Kerangka Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional mula diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudiannya diperkembangkan oleh Bass (1985). Burns (1978) membentuk konsep kepemimpinan transformasional daripada kajian beliau ke atas pemimpin politik. Beliau telah mengenangkan dua faktor yang membezakan pemimpin biasa dengan pemimpin luar biasa. Menurut Burns (1978), kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mengubah sedangkan kepemimpinan biasa hanyalah menitikberatkan hubungan di antara pihak atas dengan pekerja di mana berlaku

pertukaran di antara kepatuhan pengikut dengan ganjaran dari pemimpin. Pemimpin transformasional membangkitkan kesedaran pengikutnya dengan motif dalaman, impian dan nilai yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, kesamaan, keamanan, dan kemanusiaan (Yukl, 1994). Menurut Burns (1978), dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dan pengikut akan sama-sama meningkatkan motivasi dan moraliti mereka ke tahap yang lebih tinggi.

Bass (1985) telah mengoperasikan teori kepemimpinan transformasional ini dengan menjalankan ujian-ujian menggunakan hipotesis. Bass (1985) mengukur keberkesanan kepemimpinan transformasional berdasarkan keberkesanan pemimpin ke atas pengikutnya. Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional mewujudkan identifikasi dan emosi yang kuat di kalangan pekerja, membangkitkan rasa percaya, hormat dan setia, serta memotivaskan pekerja untuk menunjukkan prestasi yang melebihi jangkaan. Menurut Bass lagi, pemimpin transformasional mentransformasikan pengikut dengan cara : (i) meningkatkan kesedaran pengikut tentang nilai matlamat yang telah dirancang, (ii) mempengaruhi mereka untuk menjangkau kepentingan peribadi mereka demi untuk organisasi atau kumpulan, dan (iii) meningkatkan keperluan pengikut dalam hirarki Maslow selaras dengan matlamat dan objektif pemimpin. Rajah 2.1 menjelaskan model kepemimpinan transformasional Bass (1985).



Kekunci : **L** – Pemimpin
F – Pengikut

Rajah 2.1 : Model Kepemimpinan Transformasional Bass,
Sumber : Bass, B.M. (1985)

Bass (1990) menggambarkan kepemimpinan transformasional ini sebagai memiliki prestasi dan keupayaan kepemimpinan yang sangat luar biasa. Pemimpin ini mampu membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi di samping membantu mereka meneroka dan menjangkau lebih daripada kepentingan peribadi. Bass (1990), juga mengatakan bahawa walaupun kepemimpinan transformasional ini luar biasa, tetapi kepemimpinan ini boleh didapati ditempat-tempat biasa. Menurut Bass (1990) lagi, pemimpin transformasional boleh diajar dan dilatih.

Bass dan Avolio (1990), dalam semakan terkemudian mereka terhadap kepemimpinan transformasional telah merumuskan empat ciri kepemimpinan transformasional seperti berikut:

- 1) Karisma – kebolehan pemimpin untuk membangkitkan keyakinan diri, emosi, kepercayaan, semangat, kebanggaan diri dan rasa optimis di kalangan pengikut. Pemimpin juga menunjukkan wawasan, misi, dan berkeyakinan tinggi.
- 2) Stimulasi Intelektual – pemimpin merangsang pengikut berfikir secara intelektual, menerima cabaran, mengambil risiko, dan membuat penyelesaian masalah. Pengikut digalakkan untuk menyosyal tentang nilai, kepercayaan dan jangkaan mereka.
- 3) Pertimbangan Individu – pemimpin memberi perhatian secara individu, memberi peluang kepada perkembangan potensi dan peningkatan kemahiran.

Pemimpin juga menganggap setiap pengikut sebagai seorang individu, membina hubungan langsung, dan berkomunikasi dua hala.

- 4) Motivasi Inspirasi – pemimpin mendorong dan mempengaruhi pengikut mencapai wawasan bersama, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha pekerja, dan menjadikan tingkah laku yang sesuai sebagai model.

Bass dan Avolio (1990), menyarankan bahawa keempat-empat komponen ciri tersebut saling bertindak untuk mempengaruhi perubahan di kalangan pengikut. Kesan paduannya membezakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karisma. Pemimpin transformasional memberi ‘empowerment’ dan meningkatkan kesedaran pengikut, tetapi sebaliknya pemimpin karisma membiarkan pengikutnya lemah dan bergantung kepadanya.

Ritscher (1986), mengatakan bahawa seseorang pemimpin transformasional memerlukan sepuluh ciri-ciri yang penting untuk membentuk semangat dan meningkatkan prestasi organisasinya, iaitu :

1) Visi yang menginspirasikan

Ini adalah kerana kepemimpinan itu melibatkan pembentukan visi yang boleh dicapai melalui dorongan dan pengaruh yang dipunyai oleh pemimpin ke atas pengikut-pengikutnya. Suatu visi yang menginspirasikan adalah realistik dan ini akan meningkatkan komitmen dan mendorong pengikut ke arah pencapaianya.

2) Kejelasan Minda

Sesuatu visi itu tidak akan bermakna tanpa idea yang jelas tentang apa yang hendak dicapai. Kejelasan akan dapat mengasingkan perkara yang penting dari yang remeh, di samping boleh menghasilkan kreativiti.

3) Kesanggupan, ketabahan dan tujuan

Seseorang pemimpin mesti ada kesanggupan untuk menerima tanggungjawab dan berani menerima cabaran. Pemimpin juga mesti tabah dalam menghadapi tentangan dan dalam mengatasi masalah yang timbul. Seseorang pemimpin bukan sekadar boleh menjanakan visi sahaja tetapi mestilah mempunyai niat untuk mencapai visi tersebut. Tujuan untuk meralisasikan visi itu penting dalam mendorong dan mempengaruhi pengikut.

4) Ego yang rendah, pencapaian yang tinggi

Keutamaan dalam kepemimpinan transformasional adalah untuk merangsang orang untuk mementingkan organisasi dan berusaha untuk mencapai visi bersama serta mengenepikan kepentingan diri sendiri. Pemimpin transformasional sanggup berkhidmat dan bekerjasama, mempunyai komitmen dan dedikasi yang tinggi terhadap pencapaian visi organisasi.

5) Tiada pemisah di antara pemimpin dan pengikut

Hubungan yang rapat antara pemimpin dan pengikut sangat penting dalam kepemimpinan transformasional kerana ia merupakan suatu ikatan yang penting yang boleh memotivasikan pengikut dan merangsang rasa kesatuan dan kekitaan.

6) Kepercayaan dan keterbukaan

Seseorang pemimpin yang mempunyai sifat terbuka dan sanggup berkongsi maklumat dan idea dengan pengikut menunjukkan bahawa ada kepercayaan di antara mereka. Kepercayaan pemimpin terhadap pengikut akan meningkatkan rasa kesejahteraan dan kestabilan mereka dan ini boleh meningkatkan komitmen dan dedikasi terhadap organisasi.

7) Mengenali hakikat manusia

Pemimpin transformasional dicirikan dengan kebolehan menelah, memahami dan mengatur tindakan orang lain. Untuk memperolehi ciri ini seseorang pemimpin itu mestilah mengenali hakikat sebenar manusia dengan mendalam seperti kelemahan dan kekuatan mereka, tahap keupayaan mereka, apakah yang boleh menjadi ancaman kepada mereka dan bagaimana hendak berkomunikasi secara berkesan dengan mereka.

8) Kemahiran membentuk struktur organisasi yang kukuh

Seseorang pemimpin transformasional perlu memahami bagaimana orang berfungsi dalam kumpulan, bagaimana menstruktur kumpulan dan bagaimana membuat organisasi itu bekerja secara mantap. Selalunya pemimpin transformasional mempunyai kemahiran dalam mengendalikan orang yang bekerja dalam kumpulan.

9) Intergriti

Salah satu tanggungjawab seorang pemimpin ialah menanam dan memupuk budaya jujur dan iklas di dalam organisasi. Untuk itu pemimpin sendiri mesti

jujur dalam mengendalikan orang-orang di bawahnya kerana kejujuran organisasi ialah kejujuran semua ahli di dalam organisasi itu.

10) Menggalakkan perkembangan dan pencapaian kendiri.

Seorang pemimpin transformasional dapat menggalakkan perkembangan pengikut-pengikutnya bukan sahaja di dalam organisasi tetapi juga di dalam keseluruhan kehidupan mereka. Dia dapat menggalakkan pencapaian kendiri di luar organisasi, dengan secara tidak langsung mereka akan lebih komited terhadap organisasi.

Menurut Halingar dan Hausman (1993), kepemimpinan transformasional sangat sesuai menjadi stail kepemimpinan yang patut diamalkan oleh pengetua supaya mereka dapat menjadi pemimpin di sekolah-sekolah yang sering mengalami perubahan. Selaras dengan itu, Leithwood (1992), menyarankan agar pemimpin transformasional di sekolah mencapai objektif-objektif seperti membantu staf membentuk dan mengekalkan suatu budaya sekolah yang profesional dan bersepadu, menggalakkan perkembangan staf dan membantu mereka menyelesaikan masalah dengan lebih efektif, serta membuat perubahan-perubahan positif yang boleh membawa sekolah ke tahap yang lebih baik.

Zawawi Jahya (1999), menganggap bahawa kepemimpinan transformasional adalah antara teori kepemimpinan yang mungkin dapat mencitrakan watak kepemimpinan pengetua pada masa depan. Ini disebabkan oleh ciri-ciri yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional seperti berkarismatik, berupaya memberikan inspirasi kepada orang lain, memiliki pertimbangan individu, ~~dan~~ memiliki

rangsangan keintelektualan. Zawawi Jahya (1999), juga menegaskan keyakinannya bahawa pemimpin yang memiliki kapasiti keilmuan dan keintelektualan dengan ciri-ciri kepemimpinan transformasional akan menjadi pemimpin yang cemerlang, yang dapat membawa sekolah dan organisasi pimpinannya ke arah kegemilangan.

2.5 Kajian-kajian Lepas Kepemimpinan Transformasional

Yammarino dan Bass (1990), menjalankan kajian ke atas tentera laut untuk melihat hubungan antara orang bawahan dengan pemimpin. Kajian ini mendapati bahawa kepemimpinan transformasional menggalakkan orang bawahan bekerja lebih, memberi kepuasan dan keberkesanan pegawai. Howell dan Avolio (1993), mengkaji kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, lokus kawalan, dan sokongan untuk inovasi bagi meramal pencapaian unit gabungan 78 orang pengurus. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan lokus kawalan dalam yang lebih tinggi. Hubungan antara tingkah laku kepemimpinan transformasional dan prestasi unit dipengaruhi oleh tingkat sokongan untuk inovasi dalam unit perniagaan.

Kirby, Paradise dan King (1991), dalam dua kajiannya tentang kepemimpinan transformasional di sekolah mendapati bahawa kepemimpinan transformasional memang wujud di sekolah. Mereka juga mendapati bahawa pengikut-pengikut lebih cenderung kepada pemimpin yang menunjukkan tingkah laku transformasional yang berkait dengan pertimbangan individu dan stimulasi intelektual.

Rogers (1993), dalam kajian terhadap 49 orang pengetua dan 266 guru telah mendapati semua pengetua yang terlibat menganggap diri mereka sebagai pemimpin transformasional. Guru-guru juga menganggap mereka sebagai pemimpin transformasional. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional dapat membentuk ciri sekolah yang efektif.

Poon (1995) menjalankan kajian ke atas pengurus sumber manusia dan mendapati bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan persepsi pengikut terhadap kualiti kepemimpinan, kepuasan, komitmen, dan kesetiaan kepada pemimpin.

Hamidun Katemin (1995), mengkaji perbezaan tingkah laku kepemimpinan dengan tingkah laku kepemimpinan transformasional dan transaksional di kalangan pemimpin pentadbiran korporat dan institusi akademik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ahli korporat dan ahli akademik adalah berbeza dari segi dimensi pertimbangan individu dan ganjaran tertakluk.

S.L. Liew (1996), dalam kajiannya di sebuah kilang pengeluaran elektronik mendapati bahawa kepemimpinan transformasional adalah lebih berkesan daripada kepemimpinan transaksional dalam aspek usaha gigih, kepuasan kerja dan kesetiaan pekerja. Lim Peng Lai (1997) yang mengkaji kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru di sekolah berasrama penuh dan sekolah menengah kebangsaan pula mendapati bahawa kepemimpinan transformasional dan keempat-empat faktornya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan guru secara keseluruhan.

Normah Hussin (1997), mengkaji tentang peranan komunikasi terhadap kepimpinan transformasional pengetua dari perspektif guru di sekolah-sekolah menengah daerah Kuala Muda Yan, Kedah. Kajian beliau mendapati bahawa guru-guru mempersepsi pengetua mereka mempunyai ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Hasil kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi lisan dan komunikasi tanpa lisan dengan kepimpinan transformasional.

2.6 Konsep Inovasi

Prescott dan Hoyle (1976) mendefinisikan inovasi sebagai satu perubahan yang baru kepada pengguna. Manakala Roger, E.M. (1971) mengatakan bahawa inovasi juga membawa maksud idea, latihan, atau objek yang dianggap baru oleh sesuatu unit yang menerimanya, sama ada ianya seorang individu ataupun sebuah organisasi. ACEID (1977), menjelaskan bahawa inovasi itu ialah suatu usaha untuk memperkenalkan amalan yang dapat membawa perubahan sosial. Amalan tersebut tidak semestinya baru pada keseluruhannya. Keberkesanannya dan potensinya dalam konteks baru adalah kriteria utama dalam menentukannya sebagai inovasi. Penekanannya adalah terhadap perubahan strategi untuk menyelesaikan masalah dalaman yang khusus ataupun masalah pada peringkat yang lebih luas.

Sumbangan yang penting terhadap konsep inovasi dibuat oleh Rogers dan Shoemaker (1971), yang mengatakan;

An innovation is an idea, practice or object perceived as new by an individual. It matters little so far as human behavior is concerned

whether or not an idea is objectively new as measured by the lapse of time since its use or discovery. It is the perceived or subjective newness of the idea for the individual that determines his reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation. (ms. 19)

2.7 Pelaksanaan Inovasi Kurikulum

Vongsayanha (1978) dan Prescott dan Hoyle (1976) mendefinisikan inovasi kurikulum sebagai '*representing a new idea or method of bringing social advancement to mankind*'. Belbenoit (1976) menyatakan inovasi kurikulum merujuk kepada variasi pelaksanaan yang luas, daripada pengemaskinian kandungan yang mudah hingga kepada pengenalan satu kaedah atau teknik yang baru.

Razali Arof (1991), menyatakan bahawa inovasi kurikulum ialah apabila kurikulum yang sedia ada itu diberi elemen-elemen baru yang sebelumnya tidak terdapat dalam kurikulum tersebut. Kurikulum yang sedia ada tersebut akan diperbaharui supaya kurikulum itu akan menjadi lebih berkesan lagi daripada yang lama. Walau apa pun definisi inovasi kurikulum yang diberikan, terdapat tiga aspek yang dipersetujui bersama, iaitu pertamanya kebanyakan inovasi pendidikan memerlukan perubahan yang besar dalam sikap guru-guru, kedua ia dibuat dengan berhati-hati dan terancang, dan ketiga ia bertujuan untuk penambahbaikan (Nicholls, 1983).

Di Malaysia, Kementerian Pendidikan dan Pusat Perkembangan Kurikulum merupakan badan induk yang dipertanggungjawabkan untuk menggubal, mencuba, mengesan secara formatif, menilai dan memantapkan aspek-aspek kurikulum dan

sokongan pengajaran supaya sekolah-sekolah dapat melaksanakannya dengan sebaik mungkin (Hussein Mahmood, 1993). Razali Arof (1991), mengatakan bahawa pada kebiasaan tugas perubahan atau pembaharuan kurikulum dilaksanakan oleh Pusat Perkembangan Kurikulum. Walau bagaimanapun dalam hal-hal seperti sekolah dibenarkan membentuk kurikulum sendiri, maka tugas untuk menggubal kurikulum adalah menjadi tanggungjawab Jawatankuasa Perkembangan Kurikulum di sekolah tersebut. Anggota jawatankuasa tersebut boleh terdiri daripada guru-guru di sekolah itu ataupun termasuk juga wakil-wakil luar seperti ibu bapa dan lain-lain.

Apabila dilaksanakan sesuatu inovasi atau kurikulum baru, pelbagai perubahan atau perkara baru perlu dilaksanakan. Fullan dan Pomfret (1977), telah mencadangkan lima dimensi pelaksanaan yang harus dilaksanakan, untuk memastikan kejayaan sesuatu inovasi, iaitu;

- i. Perubahan dalam struktur organisasi untuk melaksanakan inovasi tersebut.
- ii. Perubahan-perubahan dalam bahan-bahan pengajaran dan pembelajaran.
- iii. Pengetahuan dan kefahaman pengetua dan guru tentang kurikulum baru tersebut, termasuklah falsafah, nilai, objektif, dan strategi pelaksanaannya.
- iv. Perubahan tentang peranan tingkah laku orang yang melaksanakan inovasi tersebut.

- v. Penghayatan nilai orang yang melaksanakan inovasi tersebut, iaitu tentang kepercayaan mereka terhadap kebaikan kurikulum baru tersebut.

Menurut Hussein Mahmood (1993) lagi, dalam pelaksanaan inovasi kurikulum perkara utama yang perlu diberi perhatian ialah proses pelaksanaan itu sendiri, iaitu proses pengajaran dan pembelajaran yang dialami oleh pelajar. Pelaksanaan kurikulum baru juga memerlukan iklim sekolah yang kondusif, yang dapat menyemai dan membina rasa bangga serta memupuk dan menggalakkan amalan kreativiti dan inovasi.

Dalam mengubah atau memperbaharui sesuatu kurikulum, terdapat pelbagai halangan yang terpaksa dihadapi. Menurut Razali Arof (1991), pada dasarnya halangan terhadap perubahan atau pembaharuan adalah disebabkan oleh aspek kemanusian dan kebendaan. Secara amnya terdapat tiga faktor yang menyebabkan manusia menentang perubahan atau pembaharuan, iaitu;

- i. Mereka tidak tahu tentang tujuan perubahan, mengapa ia perlu dilakukan, apakah akibatnya, dan lain-lain lagi. Oleh itu mereka tidak berani menyokong pembaharuan dan secara tak langsung menjadikan mereka sebagai penentang pembaharuan.
- ii. Mereka takut kepada kesan negatif yang akan mereka hadapi akibat perubahan atau pembaharuan yang dilakukan seperti terpaksa bekerja lebih masa, ganjaran yang diperolehi tidak setimpal, ataupun

takut dipindahkan kebahagian lain yang mungkin akan menyulitkan hidup mereka.

- iii. Mereka tidak bersetuju dengan konsep perubahan atau pembaharuan yang dianjurkan. Mereka hanya akan menyokong pembaharuan yang sesuai dengan pemikiran mereka sahaja.

2.8 Kajian-kajian Lepas Inovasi Kurikulum

Kerr (1997), dalam kajiannya untuk melihat tindak balas guru-guru di sekolah tinggi di daerah Philadelphia terhadap pengenalan inovasi Kurikulum Seragam di daerah tersebut telah mendapati bahawa perubahan tersebut tidak berhasil kerana perubahan itu diarahkan oleh pentadbiran pusat. Tetapi terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi guru-guru untuk berubah seperti sokongan dari dalam dan luar sekolah, persepsi tentang autonomi, kebebasan dalam amalan bilik darjah, kerjasama, penglibatan dalam pembangunan kurikulum, pembangunan profesional, persediaan akademik dan pengalaman. Sekiranya faktor-faktor ini ada, guru-guru akan bertindak balas menyokong perubahan tersebut.

Henry (1995), mengkaji kepercayaan guru tentang pengajaran matematik, kurikulum, dan pembelajaran dan cara kepercayaan ini berinteraksi dengan faktor-faktor lain dalam pelaksanaan satu set bahan inovasi kurikulum. Kepercayaan guru tentang interaksi di antara inovasi dan pengajaran matematik mereka didapati mempunyai kesan yang mendalam terhadap pelaksanaan dan cara mereka mentafsir faktor-faktor lain dalam persekitaran pengajaran mereka.

Jean Durette Charlesworth (1975) dalam kajiannya ke atas aktiviti guru-guru di empat buah sekolah menengah rendah di Malaysia telah cuba untuk melihat kewujudan pelaksanaan proses inovasi pendidikan di sekolah-sekolah tersebut. Hasil daripada kajiannya ini, di dapati bahawa pelaksanaan inovasi merupakan satu proses yang kompleks. Guru-guru mendapati bahawa terdapat beberapa rintangan yang menghalang mereka daripada melakukan inovasi di sekolah. Antara rintangan yang menjadi faktor utama yang menghalang pelaksanaan inovasi ialah kemampuan pihak pengurusan untuk bertindak balas terhadap pengalaman guru ketika melaksanakan proses inovasi di sekolah.

Mohd Alias Saat (1995), telah menjalankan kajian berkaitan dengan pengurusan kreativiti dan inovasi pendidikan matematik di kalangan pelajar sekolah-sekolah menengah di Sabak Bernam, Selangor. Dapatan kajian tersebut menunjukkan wujudnya hubungan signifikan di antara pengurusan kreativiti dan inovasi pendidikan matematik dengan pembinaan budaya matematik di kalangan pelajar sekolah-sekolah luar bandar di Sabak Bernam, Selangor. Dapatan kajian tersebut telah diperkuuhkan lagi menerusi kajian oleh Nor Ahmad Hj. Abd Rahim (1997) yang cuba pula untuk mengenalpasti dan menganalisis peranan pengurus kerativiti dan inovasi dalam pendidikan matematik ke arah pembinaan budaya matematik di kalangan pelajar-pelajar luar bandar. Kajian ini juga membuktikan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan di antara pengurusan kreativiti dan inovasi pendidikan matematik di kalangan pelajar sekolah luar bandar di Raub, Pahang.

Kajian tentang inovasi kurikulum pula, dilakukan oleh Khatijah Khalid (1989) yang menjalankan penyelidikannya ke atas individu yang terlibat secara langsung

dengan perancangan organisasi dan pelaksanaan kurikulum. Kajian ini cuba untuk mengenalpasti dan menganalisis perubahan di dalam kurikulum geografi di sekolah-sekolah di Malaysia. Kajian ini mendapati bahawa perubahan kurikulum geografi di Malaysia ini ditentukan secara silih berganti oleh beberapa faktor. Di antaranya termasuklah faktor dasar dan prosedur, idea-idea universal yang berkaitan dengan geografi, peperiksaan, situasi tempatan, pengaruh luaran, pensyarah, dan peningkatan kesedaran dan kefahaman tentang mata pelajaran geografi. Kajian ini mendapati bahawa faktor-faktor ini akan mempengaruhi perubahan perancangan dan perlaksanaan kurikulum geografi mengikut tahap dan masa-masa yang tertentu. Di samping itu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa di dalam sistem pendidikan berpusat seperti di Malaysia, walaupun Kementerian Pendidikan merupakan agen perubahan yang utama di peringkat pusat, penglibatan dan pengaruh guru-guru di sekolah dan pusat pengajian tinggi, ibu bapa dan masyarakat kini semakin meningkat di dalam proses membuat keputusan di dalam bidang kurikulum.

Kajian yang dilakukan oleh Hasan Haris, Abdullah Mohd Noor dan Puteh Mohamad (1993) ke atas 253 orang guru Sejarah di empat buah sekolah di Perak berkaitan kemungkinan wujud masalah pengajaran dan pelaksanaan kurikulum Sejarah KBSM, mendapati bahawa wujud masalah yang dihadapi oleh guru-guru Sejarah untuk melaksanakan inovasi kurikulum ini. Masalah yang jelas dapat dilihat ialah guru-guru tidak mampu untuk menggunakan kaedah baru seperti kaedah inkuiiri dalam pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah.

2.9 Kesimpulan

Kajian tentang kepemimpinan transformasional, terutamanya dalam bidang pendidikan banyak dilakukan di luar negara. Di Malaysia, kajian tentang kepemimpinan transformasional ini baru dimulakan oleh beberapa orang pengkaji sahaja. Kajian tentang inovasi kurikulum pula lebih tertumpu kepada mata pelajaran-mata pelajaran tertentu sahaja. Sehingga kini, belum ada kajian yang dibuat untuk melihat hubungan di antara kepemimpinan transformasional dengan pelaksanaan inovasi kurikulum di sekolah.