KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PENGETUA SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI, SEDERHANA DAN RENDAH DI SELANGOR

MOHD IBRAHIM BIN K. AZEEZ

FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2017

University of Malaya

KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PENGETUA SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI, SEDERHANA DAN RENDAH DI SELANGOR

MOHD IBRAHIM BIN K. AZEEZ

TESIS DISERAHKAN SEBAGAI MEMENUHI
KEPERLUAN BAGI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2017

University of Malaya

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menilai kompetensi pengetua sekolah bagi melahirkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi di semua sekolah seperti mana termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, Anjakan Ke-5. Pelaksanaan kajian ini berasaskan kerangka teoretikal oleh Bolman dan Deal (1991, 1997) dan Institut Aminuddin Baki (2009) yang melibatkan enam dimensi berikut: (a) Dasar & Hala Tuju; (b) Pengurusan Instruksional; (c) Pengurusan Perubahan; (d) Pembangunan Kapasiti; (e) Pengurusan Sumber dan (f) Pembangunan Kendiri. Data dikutip menggunakan soal selidik yang diedarkan kepada 1,147 orang guru dalam kalangan 325 orang Guru Penolong Kanan dan 822 orang Guru Penolong di 119 buah sekolah yang melibatkan tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Selanjutnya, data kajian dianalisis menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21 bagi menganalisis data statistik deskriptif manakala Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM, *Structural Equation Modeling*) berbantukan program *Analysis of Moment* Structure (AMOS) versi 21 untuk analisa CFA. Dapatan kajian mendapati bahawa kompetensi yang ada pada para pengetua di semua sekolah sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun di sekolah berprestasi rendah berada pada tahap amat kompeten dengan Min>4.01. Dapatan analisis Anova Sehala pula mendapati bahawa tiada perbezaan yang signifikan antara tahap amalan kompetensi pengetua dalam semua domain yang dikaji iaitu dasar dan hala tuju, pengurusan instruksional, pengurusan perubahan, pembangunan kapasiti, pengurusan sumber dan pembangunan kendiri sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah. Manakala dapatan dari analisis regresi berganda pula mendapati bahawa domain pengurusan perubahan adalah merupakan domain kompetensi yang paling tinggi menyumbang kepada kompetensi pengetua berbanding domain kompetensi yang lain. Implikasi dapatan kajian ini adalah pembinaan Model Kepemimpinan DIR (*Dimension In Reality*) sebagai garis panduan dan cadangan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia bagi melahirkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi di tempatkan di semua sekolah di Malaysia dan cadangan kepada pengurusan IAB untuk menambah baik Model Kepemimpinan Pemimpin Sekolah yang telah sekian lama diguna pakai.

Universiti Malaya

ABSTRACT

This study aims to assess the competence of school principals in order to produce high-performance school leaders as enshrined in the Malaysia Education Blueprint 2013-2025, 5th Shift. The implementation of this study based on the theoretical framework by Bolman and Deal (1991, 1997) and Institut Aminuddin Baki (2009), which involves the following six dimensions: (a) Policy and Direction; (B) Instructional Management; (C) Management of Change; (D) Capacity Development; (E) Management Resources and (f) Self-Development. Data were collected using a questionnaire distributed to 1,147 teachers in 325 among the Senior Assistant Teachers and Assistant Teachers 822 in 119 schools involving three categories of high-performing schools, medium and low. Furthermore, data were analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS) version 21 to analyze descriptive statistical data while Structural Equation Modeling (SEM Structural Equation Modeling) program aided Analysis of Moment Structure (AMOS) version 21 for CFA analysis. The findings showed that the competence of principals in all schools is either in high-performing schools, medium-performing schools or in low-performing schools at a very competent level with Min> 4.01. Analysis of Anova One-way analysis found that there was no significant difference between the level of leadership competency of principals in all domains studied ie policy and direction, instructional management, change management, capacity development, resource management and self-development either in high-performing schools, medium-performing schools or in low-performing schools. While the findings from the multiple regression analysis found that the Management of Change domain is the highest competency domain that contributes to the competency of principals over other competence domains. The implication of this study is the construction of the Leadership Model DIR (Dimension In Reality) as a guide and recommendation to the Ministry of Education to produce high-performance school leaders in all schools in Malaysia and recommendations to IAB's management to improve the Leadership Model of Leadership Schools for a long time.

University of Malaya

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah, saya memanjatkan kesyukuran yang tidak terhingga ke hadrat Ilahi kerana dengan izinNya yang membolehkan saya menjalankan kajian ini sehingga sampai ke penghujungnya. Sepanjang pengajian saya di Universiti Malaya, saya telah mendapat sokongan, bantuan dan kerjasama yang tidak ternilai daripada pelbagai pihak sama ada secara langsung atau tidak langsung. Atas kesedaran tersebut, maka saya mengambil kesempatan ini merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada mereka yang berkenaan.

Ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan khas buat guruku, ayahanda Dr. Haji Mohammed Sani bin Haji Ibrahim. Sebagai penyelia, beliau amat prihatin dan sentiasa bersedia meluangkan masa, memberi bimbingan, teguran, pandangan dan tunjuk ajar secara ilmiah dan profesional kepada saya sehingga tesis ini berjaya disiapkan sepenuhnya walaupun setelah tamat kontrak beliau dengan UM, beliau masih meneruskan tugasnya menyelia saya dan memastikan saya sampai ke garisan penamat. Terima kasih tuan guruku hanya Tuhan sahaja yang mampu membalas segala jasamu dan semoga Allah memberikan kesihatan yang sempurna untuk dirimu bagi meneruskan perjuangan ilmumu.

Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada Dekan Fakulti Pendidikan, Prof. Dr. Rohaida Mohd Saat dan Mantan Dekan Fakulti Pendidikan, Prof. Madya Dr. Mariani Md Nor atas segala bantuan dan kerjasama selama saya belajar di UM. Begitu juga dengan pensyarah di UM yang banyak membantu saya seperti Prof. Madya Dr. Zaharah (Timbalan Dekan), Prof. Madya Dr. Husaina Banu (Ketua Jabatan), Dr. Megat Ahmad Kamaluddin (Mantan Ketua Jabatan), Dr. Syed Kamaruzzaman, Prof Madya Dr. Muhammad Faizal, Dr. Ahmad Zabidi, Dr. Rahmad Sukor dan semua pensyarah di Fakulti Pendidikan UM. Jasa anda semua akan saya kenangkan sehingga ke akhir hayat.

Penghargaan dan terima kasih juga saya tujukan khas kepada lima orang guru metodologi dan statistik yang banyak mengajar saya tentang ilmu SPSS dan SEM iaitu Dr. Mohd Awang Idris (Fakulti Sastera, UM), Dr. Shahril Jamaluddin (Fakulti Pendidikan, UM), Dr. Mohd Subhi Ishak (UUM), Dr. Mohd Yusri Ibrahim (UMT) dan Dr. Noor Azmi Mohd Zainol (UPNM), jasa tuan-tuan semua sudah pasti tidak dapat saya balas, mohon halalkan ilmu yang diberikan kepada saya dan doakan agar saya dapat mengamalkan ilmu yang diberikan secara berterusan.

Tidak ketinggalan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada pegawai dan kakitangan di Bahagian Tajaan KPM atas pembiayaan pengajian saya semasa di universiti, Pensyarah-pensyarah di Institut Aminuddin Baki, Pegawai dan kakitangan di Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Pengarah dan seluruh warga Jabatan Pendidikan Negeri Selangor, Pegawai dan kakitangan Pejabat Pendidikan Daerah seluruh Negeri Selangor, para pengetua dan guru-guru semua sekolah yang terlibat dalam penyelidikan ini, terima kasih semua atas kerjasama dan kebenaran yang diberikan untuk menjalankan penyelidikan ini hingga ke akhir nokhtahnya.

University of Malaya

Penghargaan yang paling istimewa sekali, saya rakamkan buat ibu saya yang tercinta Puan Hajah Patima Mohamed Ali yang sentiasa mendoakan kejayaan saya setiap masa dan ketika. Buat isteri tersayang yang banyak berkorban masa, memberi sokongan dan berkongsi perasaan Rosemawati Mustapa terima kasih sayangku atas segala pengorbanan yang telah dilakukan demi kejayaan ini. Buat anak-anak mutiara hati abah Arifah Izzati, Arif Izat Ismail, Amany Insyirah, Amanina Irtiyah, Arif Muhammad dan Azzalea Intisyar, ini adalah peninggalan abah buat anak abah semua jadikan ia sebagai panduan untuk terus berjuang menuntut ilmu dalam menggapai cita-cita. Ingatlah, pelayaran kamu baru bermula maka terlalu banyak rintangan dan ombak yang harus ditempuhi sebelum sesuatu kejayaan itu kamu dinikmati dan sedarlah wahai anakku, tiada kejayaan tanpa pengorbanan. Jika hari ini abah boleh berjaya sampai ke tahap ini sudah pasti anak abah boleh melakukan lebih dari apa yang telah abah lakukan. Percayalah pada kemampuan dirimu wahai anakku.

Buat seluruh ahli keluargaku tersayang abang dan kakak ku, Mohamed Mustafa, Mohd Mahyuddin, Rahmah Nisa, Latifah, Mohd Yusof, Zulaika, Mohd Abdull Rahman serta suami dan isteri masing-masing berserta anak buah ku yang sentiasa mendoakan kejayaan saya terima kasih semua. Begitu juga buat bapa mertua ku Haji Mustapa bin Haji Jamil serta seluruh ipar duai ku terima kasih atas segala sokongan dan doa kalian.

Tidak ketinggalan juga buat sahabat yang sama-sama susah dan senang semasa saya belajar di UM, Kak Faridah Darus, Mohd Ridzuan Jamil, Shariza Said, Yusni Mohamad Yusof, Siti Balqis, Nordin Halias, Ahmad Kamal Arifin, Wee Akina Seng Lee dan semua sahabat dalam Group My Super Friends, terima kasih atas segala sokongan, dorongan serta perkongsian ilmu yang diberikan selama ini. Jasa sahabat semua akan ku kenang selamanya selagi hayat di kandung badan.

Kepada-Mu Zat Yang Maha Agung Ya Rabbul Izzati, hamba Mu bersujud, bersyukur atas segala nikmat, rahmat, keberkatan, kesihatan dan restu yang telah Kau berikan padaku Ya Rabbul Izzati bagi perjalanan ilmu Mu ini, berilah kekuatan kepada hamba-Mu ini untuk meneruskan perjuangannya dalam menagih lagi ilmu Mu dan diberikan kekuatan untuk beramal dengan segala ilmu yang telah Kau berikan Ya Rabbul Izzati….

University of Malaya

KANDUNGAN

Abstrak I
Abstract II
Penghargaan III
Kandungan V
Senarai Rajah X
Senarai Jadual XI
Senarai Singkatan XV
Senarai Lampiran XVII

Bab 1 Pengenalan

Latar Belakang 1
Pernyataan Masalah 6
Kerangka Teori Kajian 19
Teori Kepemimpinan. 19
Kerangka Konseptual Kajian 20
Tujuan Kajian 24
Objektif Kajian 26
Soalan Kajian 27
Hipotesis Kajian 28
Kepentingan Kajian 30
Batasan Kajian 32
Definisi Operasional 33
Kepemimpinan Pengetua. 33
Kompetensi. 34
Kemenjadian Pelajar. 36
Dasar Dan Hala Tuju. 43
Pengurusan Instruksional. 45
Pengurusan Perubahan. 46
Pembangunan Kapasiti. 47
Pengurusan Sumber. 50
Pembangunan Kendiri. 51
Kesimpulan 52

University of Malaya

Bab 2 Sorotan Kajian

Pengenalan 53
Kerangka Teori 54
Teori Sifat Dan Teori Tingkah Laku. 55
Teori Kepemimpinan Situasi 56
Teori Kepemimpinan Simbolik. 57
Teori Kepemimpinan Super. 58
Teori Kepemimpinan Bolman Dan Deal 59
Kepemimpinan Struktural. 64
Kepemimpinan Sumber Manusia. 69
Kepemimpinan Politik. 74
Kepemimpinan Simbolik. 77
Model Kompetensi Pemimpin Sekolah 82
Dasar Dan Hala Tuju. 84
Pengurusan Instruksional. 85
Pengurusan Perubahan. 86
Hubungan Sesama Manusia. 86
Pengurusan Sumber Dan Operasi 87
Keberkesanan Kendiri. 87
Hubungan Antara Teori Bolman Dan Deal Dan Model Iab 89
Sorotan Kajian Lepas 90
Kajian Lepas Luar Negara 90
Kajian Lepas Dalam Negara 92
Kajian Lepas Bagi Memberi Justifikasi Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Keberkesanan Sekolah 96
Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Dasar Dan Hala Tuju. 97
Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pengurusan Instruksional. 102
Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pengurusan Perubahan. 104
Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pembangunan Kapasiti. 107

University of Malaya

Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pengurusan Sumber. 112
Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pembangunan Kendiri. 116
Kesimpulan 118

Bab 3 Metodologi

Pengenalan 119
Reka Bentuk Kajian 119
Pemboleh Ubah Kajian 126
Populasi Kajian 128
Sampel Kajian 129
Persampelan 131
Ciri-Ciri Sampel Kajian. 134
Instrumen Kajian 134
Instrumen Kajian Kuantitatif. 134
Instrumen Kajian Kualitatif. 139
Kajian Rintis. 140
Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik. 143
Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen Temu Bual. 147
Tatacara Penganalisisan Data 150
Analisis Statistik Deskriptif. 151
Ujian Analisis Varians Sehala (Anova). 152
Ujian Post *Hoc Scheffe*. 153
Analisis Regresi Berganda. 153
Pengujian Kenormalan Data (*Normality*) 155
Pengujian Data Terpencil (*Outlier*). 156
Analisis Data Temu Bual. 157
Permodelan Persamaan Berstruktur 158
Analisis Faktor Konfirmatori (CFA). 160
Pengujian *Fit* Model 164
Penganggaran Parameter. 165
Model Keseluruhan. 166
Langkah-Langkah Pengujian Model. 170
Pengujian *Fit* Model Pengukuran Setiap Konstruk 173

University of Malaya

Model Pengukuran *Fit* Bagi Konstruk Dasar Dan Hala Tuju 174
Model Pengukuran *Fit* Bagi Konstruk Pengurusan Instruksional 176
Model Pengukuran *Fit* Bagi Konstuk Pengurusan Perubahan 178
Model Pengukuran *Fit* Bagi Konstuk Pembangunan Kapasiti 180
Model Pengukuran *Fit* Bagi Konstruk Pengurusan Sumber 182
Model Pengukuran *Fit* Bagi Konstruk Pembangunan Kendiri 184
Etika Kajian 186
Kesimpulan 187

Bab 4 Hasil Dapatan

Pengenalan 188
Populasi Kajian 188
Profil Responden Keseluruhan 190
Dapatan Persoalan Kajian (1) 196
Dapatan Persoalan Kajian (2) 205
Dapatan Persoalan Kajian (3) 213
Dapatan Persoalan Kajian (4) 222
Dapatan Persoalan Kajian (5) 230
Dapatan Persoalan Kajian (6) 237
Dapatan Persoalan Kajian (7) 244
Dapatan Persoalan Kajian (8) 246
Dapatan Persoalan Kajian (9) 249
Dapatan Persoalan Kajian (10) 251
Dapatan Persoalan Kajian (11) 253
Dapatan Persoalan Kajian (12) 255
Dapatan Persoalan Kajian (13) 257
Kesimpulan 259

Bab 5 Perbincangan

Pengenalan 260
Ringkasan Kajian 260
Perbincangan Kajian 263
Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju 264
Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Instruksional 268

University of Malaya

Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan 272
Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber 274
Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti 276
Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri 280
Dapatan Kajian Terhadap Sekolah Berprestasi Rendah 282
Dapatan Kajian Terhadap Sekolah Berprestasi Sederhana 290
Dapatan Kajian Terhadap Sekolah Berprestasi Tinggi 293
Rumusan Dapatan Kajian Secara Keseluruhan 295
Kesimpulan 301
Rumusan Keseluruhan 302
Pengenalan 302
Rumusan Dapatan Kajian 302
Implikasi Dan Cadangan 305
Implikasi Terhadap Teori Dan Model 305
Sumbangan Teori Kepemimpinan Dir (*Dimension In Reality*) 308
Sumbangan Model Kepemimpinan Dir (*Dimension In Reality*) 313
Implikasi Terhadap Kpm 315
Implikasi Terhadap Pengurusan Kpm 317
Cadangan Penyelidikan Lanjutan 319
Penutup 320
Rujukan 321
Senarai Penerbitan Dan Pembentangan Kertas Kerja (Prosiding) 346
Lampiran 348

University of Malaya

Senarai Rajah

Rajah 1.1 Kerangka Konseptual Kajian ……..…...…23

Rajah 2.1 Kerangka Teori Kajian.....63

Rajah 2.2 Huraian Peranan Kepemimpinan.....80

Rajah 2.3 Model Kompetensi Pemimpin Sekolah 82

Rajah 2.4 Huraian Hubungan Teori Bolman dan Deal 89

Rajah 3.1 Pendekatan Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) 125

Rajah 3.2 Gambar Rajah Pemboleh Ubah Kajian.....127

Rajah 3.3 Model Pengukuran Bagi Konstruk Dasar Dan Hala Tuju ……. 174

Rajah 3.4 Nilai CFA Bagi Konstruk Dasar Dan Hala Tuju ……..……. 175

Rajah 3.5 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pengurusan Instruksional……..... 176

Rajah 3.6 Nilai CFA Bagi Konstruk Pengurusan Instruksional ……... 177

Rajah 3.7 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pengurusan Perubahan …..…….....178

Rajah 3.8 Nilai CFA Bagi Konstruk Pengurusan Perubahan……..……179

Rajah 3.9 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pembangunan Kapasiti…...…..……... 180

Rajah 3.10 Nilai CFA Bagi Konstruk Pembangunan Kapasiti ……181

Rajah 3.11 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pengurusan Sumber …… 182

Rajah 3.12 Nilai CFA Bagi Konstruk Pengurusan Sumber ……183

Rajah 3.13 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pembangunan Kendiri ……..….184

Rajah 3.15 Nilai CFA Bagi Konstruk Pembangunan Kendiri …….. 185

Rajah 5.1 Teori Asas Model Kepemimpinan DIR *(Dimension In Reality)* …...……306

Rajah 5.2 Model Kepemimpinan DIR *(Dimension In Reality)* …….…….. 313

University of Malaya

Senarai Jadual

Jadual 1.1 Jumlah Peserta NPQH/ NPQEL Mengikut Tahun dan Ambilan…...……11

Jadual 1.2 Struktur NPQEL Mod Baru…….……15

Jadual 2.1 Model Empat Rangka Kepemimpinan.....64

Jadual 3.1 Bilangan Sekolah Menengah Negeri Selangor 129

Jadual 3.2 Taburan Sampel Kajian Kualitatif SMK Negeri Selangor …… 133

Jadual 3.3 Kronologi Pelaksanaan Kajian Rintis Kuantitatif …….. 141

Jadual 3.4 Interpretasi Skor Min (Nunnally Dan Bernstein, 1994) …..……151

Jadual 3.5 Interpretasi Skor Min Untuk Kajian Ini …...……152

Jadual 3.6 Kenormalan Data ……. 156

Jadual 3.7 Indeks Kategori Dan Tahap Yang Diterima …….162

Jadual 3.8 Rujukan Asas Dalam Penentuan Indeks ……...163

Jadual 3.9 Jadual Penentuan *goodness of fit*…… ……. 172

Jadual 4.1 Populasi Kajian …… ……...188

Jadual 4.2 Responden Berdasarkan PPD Dan Jenis Sekolah …… ……190

Jadual 4.3 Responden Berdasarkan PPD Dan Jantina …… ……..191

Jadual 4.4 Responden Berdasarkan PPD Dan Bangsa …… .192

Jadual 4.5 Responden Berdasarkan PPD Dan Jawatan …… …193

Jadual 4.6 Responden Berdasarkan PPD Dan Gred Jawatan ……194

Jadual 4.7 Responden Berdasarkan PPD Dan Tempoh Khidmat …… ……195

Jadual 4.8 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Dasar Dan Hala Tuju …….….. 196

Jadual 4.9 Min, Sisihan Piawai Interpretasi Min Bagi Konstruk Membina Visi…… 197

Jadual 4.10 Min, Sisihan Piawai & Interpretasi Min Bagi Konstruk Berfokus Kualiti …….. 200

University of Malaya

Jadual 4.11 Min, Sisihan Piawai & Interpretasi Min Bagi Konstruk Berfikiran Strategik …….. 201

Jadual 4.12 Min, Sisihan Piawai & Interpretasi Min Bagi Konstruk Proaktif ……..203

Jadual 4.13 Min, Sisihan Piawai & Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Kepemimpinan Instruksional ……... 205

Jadual 4.14 Min, Sisihan Piawai & Interpretasi Min Bagi Konstruk Orentasi Pencapaian ……... 206

Jadual 4.15 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pembangunan Instruksional …… 207

Jadual 4.16 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Perkongsian Ilmu ……. 209

Jadual 4.17 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Berfokuskan Kurikulum …… 210

Jadual 4.18 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Konstruk Penyeliaan ……. 211

Jadual 4.19 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pengurusan Perubahan …… 213

Jadual 4.20 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Menyelesaikan Masalah …… 214

Jadual 4.21 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Membuat Keputusan…… …….. 215

Jadual 4.22 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Mengurus Perubahan……. 216

Jadual 4.23 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Penambahbaikan Sekolah …… 218

Jadual 4.24 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Kreativiti Dan Inovasi…….. 219

Jadual 4.25 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pengurusan Sumber ……. 222

Jadual 4.26 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pengurusan Kewangan……. 223

Jadual 4.27 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pembangunan Fizikal & Aset …… 224

University of Malaya

Jadual 4.28 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Pengurusan ICT …….. 226

Jadual 4.29 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Pengurusan Prestasi ……. 227

Jadual 4.30 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pembangunan Kapasiti …… 230

Jadual 4.31 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Membangun Kapasiti ……. 231

Jadual 4.32 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Komunikasi ……. 232

Jadual 4.33 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Hubungan Agensi Luar ……. 234

Jadual 4.34 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Kerja Sepasukan .. 235

Jadual 4.35 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pembangunan Kendiri ……. 237

Jadual 4.36 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Kesedaran Kendiri ……. 238

Jadual 4.37 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Kesedaran Sosial . 239

Jadual 4.38 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Pengurusan Kendiri …… 240

Jadual 4.39 Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Min Pengurusan Sosial. 242

Jadual 4.40 Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT ……..244

Jadual 4.41 Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT …….244

Jadual 4.42 Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT ……...245

Jadual 4.43 Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Kepemimpinan Instruksional Di SBR, SBS Dan SBT ……...246

Jadual 4.44 Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Kepemimpinan Instruksional Di SBR, SBS Dan SBT …247

University of Malaya

Jadual 4.45 Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Kepemimpinan Instruksional Di SBR, SBS Dan SBT ……247

Jadual 4.46 Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan Di SBR, SBS Dan SBT ……249

Jadual 4.47 Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan Di SBR, SBS Dan SBT 250

Jadual 4.48 Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan Di SBR, SBS Dan SBT ……...250

Jadual 4.49 Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber Di SBR, SBS Dan SBT ……251

Jadual 4.50 Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber Di SBR, SBS Dan SBT ……..251

Jadual 4.51 Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber Di SBR, SBS Dan SBT ……...252

Jadual 4.52 Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti Di SBR, SBS Dan SBT ……253

Jadual 4.53 Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti Di SBR, SBS Dan SBT …….253

Jadual 4.54 Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti Di SBR, SBS Dan SBT ……..254

Jadual 4.55 Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri Di SBR, SBS Dan SBT …….255

Jadual 4.56 Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri Di SBR, SBS Dan SBT…….255

Jadual 4.57 Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri Di SBR, SBS Dan SBT ……..256

Jadual 4.58 Ujian ANOVA Komponen Domain Kompetensi Yang Paling Tinggi Menyumbang Kepada Kompetensi Pengetua di SBR, SBS dan SBT …..257

Jadual 4.59 Keputusan Model Akhir Analisis Regresi Domain Kompetensi Yang Paling Tinggi Menyumbang Kepada Kompetensi Pengetua di SBR, SBS dan SBT ……. 258

University of Malaya

Senarai Singkatan

BBPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPG	Institut Pendidikan Guru
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPKS	Kursus Pengurusan dan Kepemimpinan Sekolah
KKPP	Kursus Kepemimpinan dan Pengurusan Pendidikan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
NPQH	Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan
NPQEL	Program Kelayakan Profesional Kepemimpinan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SKKSM	Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SM	Sekolah Menengah
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
SM Harian	Sekolah Menengah Harian
SBR	Sekolah Berprestasi Rendah
SBS	Sekolah Berprestasi Sederhana
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
CFA	*Confirmatory Factor Analysis*
AMOS	*Analysis of Moment Structure*
GFI	*Indeks Jorskog Sorbom goodness of fit*
RMSEA	*Root mean-square error of approximation*
NFI	*Bentler-Bonett normed fit*
CFI	*Indeks Bentler comparative*
TLI	*Indeks Tucker-Lewis*
WANG	Pengurusan Kewangan
ASET	Pengurusan Aset
ICT	Pengurusan ICT
PRESTASI	Pengurusan Prestasi
SEPASU	Kerja Sepasukan

University of Malaya

A.LUAR	Agensi Luar
KOMUNI	Komunikasi
KAPASITI	Pembangunan Kapasiti
KREATIF	Kreatif dan Inovatif
PNB.SEK	Penambahbaikan Sekolah
U.UBAH	Pengurusan Perubahan
B.KEPUT	Membuat Keputusan
S.MASALA	Menyelesaikan Masalah
PENCAP	Pengurusan Pencapaian
INSTRUK	Pengurusan Instruksional
KONGSI	Perkongsian Ilmu
F.KURI	Faktor Kurikulum
SELIAAN	Penyeliaan
KENDIRI	Kesedaran Kendiri
SOSIAL	Kesedaran Sosial
P.KENDIRI	Pembangunan Kendiri
P.SOSIAL	Pengurusan Sosial
VISI	Pernyataan Visi
KUALITI	Pengurusan Kualiti
STRATEGIK	Pengurusan Strategik
PROAKTIF	Tindakan Proaktif

University of Malaya

Senarai Lampiran

Lampiran A Soal Selidik Untuk Kepemimpinan Sekolah Menengah ……349

Lampiran B Soal Selidik Untuk Guru Sekolah Menengah ……....….355

Lampiran C Protokol Temu Bual Guru Sekolah Menengah ……...….361

Lampiran D Borang Persetujuan Peserta Temu Bual ……..364

Lampiran E Data Responden Sekolah Berprestasi Rendah ……..365

Lampiran F Data Responden Sekolah Berprestasi Sederhana ……..368

Lampiran G Data Responden Sekolah Berprestasi Tinggi ……371

Lampiran H Contoh Analisis Data Terpencil ……374

Lampiran I Borang Senarai Semak Untuk Kepemimpinan Sekolah……375

Lampiran J Borang Senarai Semak Untuk Guru Kanan Mata Pelajaran……379

Lampiran K Borang Senarai Semak Untuk Guru Penolong ……383

Lampiran L Surat Kelulusan Tajuk Universiti Malaya ……387

University of Malaya

Bab 1 Pengenalan

Latar Belakang

Sama ada disedari oleh kita atau tidak negara kita Malaysia kini sedang menuju ke arah sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Masa saban tahun semakin menghampiri tahun tersebut iaitu hanya tiga tahun dari sekarang. Oleh yang demikian, peranan semua pihak perlu adalah dalam merealisasikan matlamat menuju ke arah negara maju tersebut tercapai dengan jayanya.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 adalah merupakan langkah proaktif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam persediaan memacu pendidikan negara ke arah matlamat utama negara iaitu maju pada semua aspek pada tahun 2020. Secara jelas, berpandukan Laporan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM,2013), KPM membawa berhasrat yang cemerlang bagi merintis ruang dan peluang yang lebih menyeluruh dalam memastikan keberhasilan pendidikan rakyat Malaysia yang berpendidikan tinggi dan mampu untuk berdaya saing dalam era global menuju ke arah negara maju.

Laporan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (2013), secara jelas menyatakan bahawa salah satu objektif Kementerian Pendidikan Malaysia adalah memastikan semua sekolah di Malaysia mempunyai pengetua/guru besar yang mempunyai prestasi tinggi serta berkeupayaan dalam meningkatkan kemajuan prestasi sekolah tanpa menghitung status quo sesebuah sekolah berkenaan.

Oleh yang demikian, KPM juga berusaha membangunkan Pakej Kerjaya Baharu yang lebih relevan dan berdaya saing bagi kepemimpinan pengetua dalam usaha mengimbangi iltizam untuk memastikan keupayaan kepemimpinan pengetua sekolah melalui satu standard profesionalisme yang lebih menyeluruh dan terancang

University of Malaya

di samping memberi penekanan terhadap kebertanggungjawaban profesionalisme yang lebih tinggi dan jitu. Melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 ini tumpuan akan diberikan dikhususkan dalam usaha menyediakan asas bagi pembangunan pendidikan dengan mengadakan sejumlah besar kepemimpinan sekolah yang berkompetensi di semua sekolah dalam Malaysia di samping peningkatan standard kepemimpinan dan penambahbaikan dalam pelaksanaan sistem sokongan secara berterusan.

Merujuk kepada perkara yang sama iaitu Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM,2013) dalam prakata laporan tersebut Perdana Menteri, Dato‘ Sri Mohd Najib bin Tun Haji Abdul Razak menyatakan bahawa:

> *“Dalam usaha mencapai hasrat melaksanakan transformasi pendidikan, kerajaan mengambil langkah menggubal Pelan Pembangunan Pendidikan. Pelan ini menyediakan kerangka pembangunan yang menyeluruh untuk menzahirkan transformasi sistem pendidikan secara pantas dan mapan sehingga tahun 2025. Bersandarkan inisiatif yang telah diperkenalkan bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara, pelan pembangunan ini menggariskan perubahan besar yang kita hasratkan. Antara lain, perubahan yang dimaksudkan merangkum aspek pendekatan pembelajaran murid, kaedah pemilihan guru, latihan guru, penyediaan ganjaran kepada guru dan pemimpin sekolah, dan pendekatan pengoperasian KPM. Pelan ini dengan jelas menggambarkan faktor penambahbaikan penting bagi setiap langkah dalam perjalanan transformasi yang bakal dilalui.”*

Secara jelas kenyataan yang dikemukakan ini menyokong kepada perkembangan utama yang membawa kepada pentingnya pemikiran semula pembangunan kepemimpinan sekolah yang boleh dilihat dalam dokumen Rancangan Malaysia Kesepuluh: 2011-2015 (RMK10) menyatakan dengan jelas harapan negara terhadap kepemimpinan pengetua melalui pernyataan berikut:

> *"Membuat pelaburan bagi membangun kepemimpinan unggul di setiap sekolah. Membuat pelaburan yang besar bagi meningkatkan prestasi kepemimpinan pengetua sebagai pemangkin utama perubahan menerusi*

University of Malaya

kriteria pemilihan yang ketat, latihan dan pengurusan prestasi yang mantap berdasarkan prestasi pelajar"

(Rancangan Malaysia Kesepuluh: 2010)

Seterusnya tiga komponen Bidang Kemenjadian Utama Negara (Pendidikan) yang terkandung dalam RMK10 menjelaskan lagi peranan pentingnya pengurusan dan kepemimpinan pengetua. Peranan tersebut tentunya merupakan suatu pengiktirafan terhadap pemimpin sekolah dalam menjayakan RMK10. Persoalannya, sejauh manakah kepemimpinan di peringkat sekolah dapat memenuhi harapan dan tuntutan tersebut? Di samping itu, jika kita teliti salah satu agenda transformasi pendidikan negara ialah menjadikan kepemimpinan pendidikan sebagai agenda penambahbaikan sekolah. Justeru itu, dengan pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 menunjukkan dengan jelas bahawa peranan kepemimpinan pengetua amat dititikberatkan bagi mewujudkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi.

Walaupun dalam menuju ke arah mewujudkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi bukanlah suatu perkara yang mudah, banyak laluan berliku yang harus ditempuhi secara jelas. Semua aspek perlu dilihat secara teliti terutamanya berhubung kompetensi kepemimpinan pengetua yang ada sekarang ini, adakah mereka mampu untuk memajukan minda dan diri masing-masing seiring dengan pembangunan pendidikan yang sedang pesat membangun?

Perkara berhubung kompetensi pemimpin sekolah sering menjadi perbincangan sarjana pendidikan dari dahulu sampai kini misalnya penulisan Abdul Shukor (2004), Maimunah (2005), Malek Shah & Liew (2006) dan Musa (2001). Ini adalah kerana sekolah dilihat sebagai salah satu organisasi pendidikan dengan pemimpin sekolah berperanan sebagai pengurus. Pemimpin sekolah bukan hanya

dinilai dari jawatan pengetua malah ia meliputi guru penolong kanan pentadbiran, guru penolong kanan hal ehwal murid dan guru penolong kanan kokurikulum. Mereka semua ini memikul amanah untuk mengurus dengan cekap dan berkesan bagi memastikan matlamat sekolah yang telah ditetapkan tercapai (Nordin & Wan Mohd Rani 2003). Dapatan kajian Noordin dan Sharifudin (2004) menunjukkan bahawa dalam hal berhubung bidang pengurusan serta kepemimpinan yang berkesan dilihat sebagai entiti utama dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi termasuk sekolah.

Penilaian yang dilaksanakan dalam setiap organisasi adalah bergantung pada pengurusan bertanggungjawab sepenuhnya dalam memastikan operasi organisasi dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan di samping menjadi organisasi yang berkesan dan beketrampilan. Kemahiran dalam bidang kepemimpinan sekolah dalam melaksanakan amalan pengurusan dengan cekap berkesan merupakan entiti utama dalam menentukan kejayaan seseorang pengurus dalam setiap organisasi.

Berpandukan kepada penulisan yang dibuat oleh penyelidik yang terdahulu seumpama Amran (2002), Azlin Norhaini (2006), Dunning (1996), Mohammed Sani (2000) dan Zaiton (2001), menunjukkan kepada kita banyak penulisan berupa kritikan terhadap kepemimpinan sekolah yang dikaitkan adalah berhubung dengan kemampuan dalam hal pengurusan sekolah dan kemampuan kepemimpinan pengetua. Justeru yang demikian, justifikasi penentu kepada hasilan produktiviti di samping kejayaan setiap institusi adalah merupakan kemahiran mengurus dan perkara ini dilihat dan dinilai berdasarkan kepada kompetensi yang ada pada pemimpin sekolah seseorang pengetua itu. Pemimpin sekolah selalunya dinilai sebagai seorang pengurus serta sering dibayangi sebagai individu yang menentukan

University of Malaya

pengurusan jatuh bangun setiap institusi sekolah bersandarkan pandangan yang dikemukakan oleh Ishak (2003).

Jika kita soroti kajian yang telah dijalankan sebelum ini membuktikan bahawa kepemimpinan pengetua memberi impak yang jelas terhadap kemenjadian pelajar secara keseluruhannya. Ia terbukti melalui kajian yang telah dibuat Hallinger (1996;1998;2012;2008) begitu juga Tschannen-Moran & Gareis (2015), yang menggariskan daya kepemimpinan mempunyai hubungan yang jelas dengan kemenjadian pelajar. Pada sudut yang lain kajian oleh Widhyanti dan Shahril@Charil, (2016), berhubung kualiti serta kejayaan sesebuah sekolah, kemenjadian pelajar dan komitmen guru amat berkait rapat dengan kompetensi serta kemahiran kepemimpinan pengetua yang diamalkan di sekolah.

Walau bagaimanapun pada pandangan yang lain yang lebih terdahulu, Nordin & Wan Mohd Rani (2003), tahap amalan pengurusan yang cekap dan efektif serta keadaan persekitaran sekolah dan iklim yang kompleks perlukan kepemimpinan yang mempunyai karisma dan berketerampilan secara keseluruhannya. Secara jelas kenyataan yang dikemukakan oleh Nordin & Wan Mohd Rani (2003), menyokong dapatan Hoy & Miskel (2001) yang menyatakan bahawa prestasi kerja guru dan pencapaian serta produktiviti sekolah adalah amat bergantung pada amalan pemimpin sekolah dipercayai oleh orang yang di bawah kepemimpinannya. Memimpin guru-guru memberi pendidikan yang terbaik merupakan tanggungjawab utama pemimpin sekolah dalam memastikan pembangunan modal insan yang cemerlang akademik, kokurikulum dan sahsiah diri dapat disemarakkan di sekolah.

Selanjutnya, Maimunah (2005), menyatakan bahawa pemimpin sekolah perlu memiliki nilai profesional, ilmu pengetahuan dan kemahiran yang tinggi dalam melaksanakan peranan mereka sebagai pengurus dan pemimpin di sekolah. Hanya

University of Malaya

dengan cara itu, mereka dapat diterima sepenuhnya oleh semua warga sekolah. Natijahnya matlamat organisasi dapat dicapai dan kepemimpinan pengetua akan menjadi lebih berkesan.

Merujuk kepada pendapat yang terkini, Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), menyatakan bahawa nilai keberkesanan sesebuah sekolah adalah dinilai dari keberkesanan kepemimpinan pengetua. Oleh itu pengetua yang kompeten adalah lambang nilaian kepada kemenjadian pelajar dan komitmen guru. Justeru adalah penting melihat kewujudan pelbagai tahap sekolah iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah berpunca dari pengetua yang tidak kompeten atau sebaliknya.

Pernyataan Masalah

Tindakan yang bakal dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), dengan merujuk kepada Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (2013), secara jelas menukilkan bahawa akan menempatkan setiap institusi sekolah, tanpa mengambil kira lokasi dan kedudukan prestasi, mempunyai kepemimpinan pengetua dan pasukan kepemimpinan sekolah yang berkualiti bagi menyediakan kepemimpinan institusi pendidikan dalam memacu prestasi institusi sekolah secara berkesan dan menyeluruh.

Bagi mencapai setiap matlamat yang dinyatakan ini Kementerian Pendidikan Malaysia berusaha memperkenalkan satu bentuk pakej kerjaya yang terkini kepada kepemimpinan pengetua dengan tujuan untuk memantapkan cara kepemimpinan pengetua/guru besar dipilih, diberi latihan, dan ganjaran. Langkah yang bakal dilaksanakan adalah termasuk:

University of Malaya

1. Pemurnian dan perjelaskan asas dalam kriteria pemilihan;
2. Melaksanakan kelompok kepemimpinan institusi sekolah yang berpotensi;
3. Melaksanakan penambahbaikan dalam pengurusan profesional secara berterusan;
4. Mewujudkan pengurusan yang bersandarkan kepada prestasi serta kompetensi.

Berdasarkan kenyataan di atas dengan merujuk perkara yang keempat, timbul beberapa persoalan di antaranya adalah:

1. Sejauh manakah kompetensi kepemimpinan pengetua pada masa kini?
2. Adakah kepemimpinan pengetua yang ada pada ketika ini telah mencapai standard untuk menjadi kepemimpinan pengetua berprestasi tinggi?
3. Adakah latihan yang diterima oleh kepemimpinan pengetua pada masa kini melayakkan mereka memimpin sekolah berprestasi tinggi?
4. Adakah model atau panduan sebagai rujukan kompetensi kepemimpinan pengetua untuk menuju ke arah kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi?

Ini adalah antara persoalan yang mungkin timbul berdasarkan situasi semasa. Dengan merujuk data dan maklumat yang dikemukakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 secara jelas membuktikan bahawa sejak tahun 1987, KPM telah bertindak memperkenalkan suatu bentuk program induksi yang menyentuh hal kepemimpinan, iaitu Kursus Kepemimpinan dan Pengurusan Pendidikan (KKPP), di mana dalam tempoh memegang jawatan tiga tahun yang terawal, pengetua/guru besar akan dilengkapkan dengan kemahiran yang diperlukan bagi sebagai pemimpin di peringkat sekolah.

University of Malaya

Selanjutnya program latihan persediaan yang dikenali sebagai (NPQEL) atau nama penuhnya Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepemimpinan Pendidikan (dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan untuk Kepemimpinan Pengetua, - NPQH) telah diperkenalkan untuk memberi latihan kepada calon yang berinspirasi serta yang mempunyai potensi yang tinggi memegang jawatan sebagai pengetua/guru besar. Oleh itu, lepasan program NPQEL yang telah dilantik memegang jawatan kepemimpinan sekolah iaitu pengetua/guru besar dikecualikan dari menjalani kursus KKPP.

Ini adalah disebabkan oleh kurikulum serta kandungan kedua-dua kursus dan latihan yang dikemukakan ini sama pada keseluruhannya. Kajian yang telah dilaksanakan oleh Universiti Malaya (2011) serta Universiti Pendidikan Sultan Idris (2011) iaitu melaksanakan semakan semula program latihan ini bagi menilai keberkesanannya terhadap kepemimpinan sekolah secara menyeluruh. Kajian yang dijalankan telah menunjukkan bahawa pengetua/guru besar yang baru dilantik lebih tersedia dalam menjalankan tugas, jika dibandingkan dengan kepemimpinan sekolah yang menjawat jawatan tersebut tanpa mengikuti program serta latihan NPQEL.

Walau bagaimanapun, apa yang menyedihkan kehadiran kepemimpinan sekolah dalam program dan latihan tersebut amat rendah. Setelah dianalisis dan disemak pada keseluruhannya, melalui data tahun 2010 daripada 9436 orang pengetua/guru besar didapati hampir 55% daripada kalangan pengetua/guru besar yang sedang dalam perkhidmatan sebagai kepemimpinan sekolah masih belum mengikuti sebarang program atau latihan sama ada KKPP ataupun latihan NPQEL, adalah seramai 5235 orang. Daripada jumlah tersebut seramai 303 orang pengetua/guru besar telah mengikuti kursus NPQEL dan 3146 orang pula telah menghadiri kursus KKPP. Mengikut data yang terkini, yang dikeluarkan oleh KPM

data seperti pada 31 Ogos 2013 jumlah sekolah di seluruh Malaysia kini adalah sebanyak 10094 buah sekolah. Jika diandaikan hanya 5% sahaja yang hadir berkursus, ertinya seramai 9589 orang kepemimpinan pengetua yang masih belum hadir berkursus. Persoalannya bagaimanakah tahap kompetensi mereka ini, mampukah mereka ini membawa dasar dan hala tuju sekolah ke arah sekolah berprestasi tinggi seperti yang dihasratkan oleh KPM dalam Plan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Bersandarkan sejarah dalam pelaksanaan Program Latihan NPQEL bagi para guru ini telah dimulakan sejak tahun 1999 oleh KPM melalui pusat latihan Institut Aminuddin Baki (IAB). IAB telah melaksanakan program latihan NPQEL ini di dua tempat yang berasingan iaitu di Genting Highlands, Pahang Darul Makmur dan di Jitra, Kedah Darul Aman. Jika disulusuri pada peringkat awal pelaksanaan, kursus ini dikenali dengan singkatan NPQH yang menggunakan nama sempena *National Professional Qualification for Headship.* Oleh itu, mulai pengambilan peserta bagi tahun 2008, nama NPQH sebelum ini telah ditukar menjadi NPQEL bagi membezakan proses nilai tambah yang akan diperoleh oleh peserta yang mengikuti program latihan ini. Langkah yang dilaksanakan oleh IAB ini merupakan usaha yang berterusan dalam menaikkan nilai program NPQEL secara konsisten dan berterusan kerana apa yang dipelajari oleh para peserta merangkumi keseluruhan kandungan diuji dalam peperiksaan PTK. Oleh yang demikian, para peserta yang telah selesai menjalani program NPQEL ini dengan cemerlang akan diberikan nilai yang sama nilai taraf peperiksaan PTK dan diiktiraf oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA).

Berpandukan Jadual 1.1. di bawah sejumlah 3,321 orang peserta telah mengikuti program latihan ini. Daripada jumlah ini, 1,528 orang peserta merupakan guru Bukan Siswazah (Sekolah Rendah) dan 1,793 orang peserta lagi merupakan

University of Malaya

guru Siswazah (Sekolah Menengah). Walau bagaimanapun sejak ambilan pada tahun 1999 hingga 2013, sebanyak 19 kumpulan peserta telah diambil untuk mengikuti Program Latihan NPQEL ini, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1 di bawah. Secara khususnya peserta NPQEL ini merupakan mereka yang terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan iaitu pegawai yang dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Malaysia.

Umumnya peserta NPQEL adalah Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang sedang berkhidmat sama ada di sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Institut Pendidikan Guru (IPG), Politeknik, Kolej Komuniti mahupun daripada Bahagian-bahagian dalam KPM. Ini bermaksud semua guru berpeluang menghadiri kursus ini, cuma ruang dan peluang dilebihkan buat mereka yang telah terlibat secara langsung sebagai pemimpin di semua peringkat.

University of Malaya

Jadual 1.1
Jumlah Peserta NPQH/ NPQEL Mengikut Tahun dan Ambilan

Kohort	Tahun	Sek. Menengah	Sek. Rendah	Jumlah
Kohort 1	1999	216	43	259
Kohort 2	2000	0	243	243
Kohort 3	2000	130	0	130
Kohort 4	2001	67	58	125
Kohort 5	2001	36	0	36
Kohort 6	2002	58	26	84
Kohort 7	2003	50	0	50
Kohort 8	2004	67	130	197
Kohort 9	2005	40	132	172
Kohort 10	2006	96	76	172
Kohort 11	2007	78	67	145
NPQEL Kohort 1	2008	83	58	141
NPQEL Kohort 2	2009	112	22	134
NPQEL Kohort 3	2010	51	17	68
NPQEL Ambilan 1	2011*	48	66	114
NPQEL Ambilan 1	2012*	52	73	125
NPQEL Ambilan 2	2012*	67	54	121
NPQEL Ambilan 1	2013*	279	216	495**
NPQEL Ambilan 2	2013*	263	247	510***
Jumlah Besar		**1793**	**1528**	**3321**

Sumber: Urus Setia NPQEL IAB (2013)
* Mod baru
** Telah menamatkan kursus pada Julai 2013
*** Telah menamatkan kursus pada Disember 2013

Berdasarkan jumlah sekolah mengikut data seperti pada 31 Ogos 2013, terdapat 10094 buah sekolah di seluruh negara dan ini akan melibatkan kepemimpinan pengetua seramai 40376 orang dengan andaian 4 orang setiap sekolah iaitu: pengetua/guru besar, penolong kanan kurikulum, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan kokurikulum. Jika diandaikan hanya 5% sahaja yang menghadiri kursus NPQEL atau KKPP ertinya seramai 2019 orang sahaja yang hadir

University of Malaya

dan 38357 orang lagi masih belum hadir kursus adakah matlamat melahirkan kepemimpinan berprestasi tinggi di semua sekolah akan tercapai? Persoalan yang ditimbulkan masih sama, bagaimana dengan kompetensi mereka dalam menuju matlamat pemimpin sekolah berprestasi tinggi seperti yang dihasratkan dalam Plan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Apa yang lebih menyedihkan, dari data yang diperoleh dalam buku Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (2013), sejak 1999, hanya seperempat daripada semua peserta yang telah menjalani NPQEL berjaya dilantik memegang jawatan sebagai pengetua/guru besar iaitu seramai 303 orang manakala 33% masih lagi memegang jawatan sebagai penolong kanan iaitu seramai 412 orang. Lebih menyedihkan 43% iaitu seramai 549 orang masih lagi menjadi guru biasa dari jumlah semua graduan NPQEL seramai 1264 orang sehingga tahun 2010. Penyertaan kepemimpinan sekolah dalam latihan KKPP atau NPQEL pada ketika itu tidak diambil kira sebagai prasyarat yang utama dalam menentukan kenaikan pangkat, mahupun peluang ke arah laluan pantas dalam kerjaya masing-masing. Oleh itu perkara kurang diberikan perhatian yang sewajarnya oleh kepemimpinan sekolah.

Menurut Kamaruzaman (2009), dalam kajiannya untuk menilai impak NPQH berdasarkan tiga aras utama iaitu reaksi, pembelajaran dan tingkah laku, seramai 271 orang sampel dilibatkan dalam kajian yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik pensampelan rawak berstrata. Secara keseluruhannya, reaksi peserta adalah memuaskan terhadap program latihan ini. Dapatan kajian menunjukkan terdapat peningkatan terhadap pengetahuan dan kemahiran, disebabkan oleh kehadiran peserta dalam program latihan. Dapatan kajian juga menunjukkan peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dengan baik di tempat

University of Malaya

latihan. Secara keseluruhannya, kebanyakan peserta menerima baik program latihan ini dan berpuas hati terhadap penilaian reaksi, pembelajaran dan tingkah laku.

Berdasarkan kajian yang telah dilaksanakan oleh Wan Zawawi (2011), terhadap peserta yang telah mengikuti Program Latihan NPQH, beliau yang membuat kajian dengan meninjau dan memahami tingkah laku peserta kursus tersebut sebelum dan selepas menghadiri kursus. Dalam kajian yang telah beliau laksanakan berasaskan kaedah temu bual dengan melibatkan 13 orang responden bekas graduan NPQH yang telah dilantik sebagai kepemimpinan sekolah. Hasilan daripada kajian tersebut memberi gambaran bahawa bekas graduan NPQH didapati mampu dan boleh mengaplikasikan pengetahuan serta segala bentuk kemahiran yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas seharian. Kajian beliau juga mendapati graduan mempamerkan sikap yang amat positif dalam tindakan, keyakinan yang bertambah malah bersedia menggalas tugas sebagai kepemimpinan sekolah.

Sehubungan itu, berdasarkan kajian-kajian yang telah dilakukan pada tahun 2011, pihak IAB telah mengemukakan syor bagi mengubah tempoh program NPQEL dan strukturnya. Tempoh baru adalah selama 5 bulan dan mod pengajian diadakan secara bersemuka (*face to face*), e-pembelajaran dan konsultasi. Permohonan IAB kepada JPA untuk mengubah program ini telah diterima dan diluluskan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam pada 17 Mac 2011. Program NPQEL kaedah baru (Jadual 3) bermula dengan Ambilan 1 yang memulakan pengajian pada bulan Julai 2011. Kaedah baru merangkumi pengajian secara bersemuka dan e-pembelajaran selama 5 bulan. Tempoh bersemuka keseluruhan adalah selama 6 minggu manakala 14 minggu lagi dikendalikan secara *e-learning*. Dalam tempoh 14 minggu secara *e-learning* itu juga terdapat dua aktiviti konsultasi penting iaitu Program Penandaarasan selama 2 minggu dan Program Sandaran selama 8 minggu.

Fasa *e-learning* merangkumi pembelajaran dan aktiviti atas talian. Selain daripada nota tambahan dan bahan-bahan bacaan lain seperti surat pekeliling, artikel ilmiah dan video, terdapat juga pelbagai aktiviti latihan dan penilaian seperti kuiz, uji minda, forum dan tugasan. Peserta yang mengikuti program NPQEL kaedah baharu ini tidak perlu melepaskan jawatan yang mereka sandang apabila mengikuti program ini. Peserta dikehendaki mengikuti pengajian secara bersemuka di IAB dan kemudiannya kembali menjalankan tugas hakiki mereka di sekolah atau organisasi masing-masing. Oleh yang demikian, program NPQEL kini menggunakan pendekatan kursus dalam perkhidmatan seperti kursus CPD (*Continuous Professional Development*) yang lain.

Satu lagi perubahan yang dilakukan kepada program NPQEL adalah dari segi pertautan program ini dengan lanjutan pengajian oleh peserta seterusnya ke Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) bagi ijazah pertama dan sarjana. Mulai pengambilan Julai 2011, tidak ada lagi pertautan dengan lanjutan pengajian ke Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) dan Universiti Malaya dan ini membolehkan penyertaan dalam program NPQEL tanpa sebarang syarat had umur.

Bersandarkan hasilan kajian yang telah dikemukakan oleh Saedah & Mohammed Sani (2013), kesediaan kepemimpinan secara khususnya adalah dalam hal berkaitan pra perkhidmatan bagi pengetua/guru besar yang baru dilantik, termasuk dari segi hubungan sosial serta perjalanan induksi. Dalam dapatan kajian tersebut, Saedah & Mohammed Sani (2013), menyatakan bahawa majoriti daripada kepemimpinan sekolah di Malaysia tidak dilatih secara khusus sebelum dilantik memegang jawatan sebagai pengetua/guru besar.

Oleh yang demikian, pengukuhan terhadap kepemimpinan dilaksanakan secara berterusan terhadap pembangunan profesional kepemimpinan sekolah dalam

University of Malaya

perkhidmatan, perkara ini berlaku sepanjang kerjaya kepemimpinan sekolah tersebut. Jelasnya ini merupakan proses pembelajaran secara berterusan. Jadi persoalannya bagaimanakah tahap kompetensi mereka ini? Adakah mereka ini kompeten dan mampu membawa dasar dan hala tuju sekolah ke arah sekolah berprestasi tinggi atau sebaliknya.

Struktur program NPQEL tahun 2011 adalah seperti dalam Jadual 1.2 berikut:

Jadual 1.2
Struktur NPQEL Mod Baru

FASA 1		**FASA 2**		**PENILAIAN AKHIR**
Bersemuka	*e-learning* (2 minggu di sekolah sendiri) + Penandarasan (2 minggu di sekolah terpilih) + *e-learning* (2 minggu di sekolah sendiri)	Bersemuka Peperiksaan Fasa 1	*e-learning* + Sandaran	Bersemuka Peperiksaan Akhir Serahan Portfolio Ujian Kecergasan Temuduga Panel Penilai
3 minggu di IAB		2 minggu di IAB	8 minggu di sekolah sendiri	1 minggu di IAB

Sumber: Urus Setia NPQEL IAB (2013)

Jika kita soroti kajian yang telah dijalankan sebelum ini berhubung kait dengan antara daya kepemimpinan dan kecemerlangan pelajar telah membuktikan bahawa kepemimpinan pengetua memberi impak yang jelas terhadap kemenjadian pelajar. Ia dibuktikan melalui kajian yang telah dibuat Hallinger

University of Malaya

(1996;1998;2012;2008) dan Tschannen-Moran & Gareis (2015), yang menggariskan daya kepemimpinan mempunyai hubungan yang jelas dengan kemenjadian pelajar. Ertinya di sini adalah kompetensi kepemimpinan sekolah adalah asas utama penentuan tahap keberhasilan sekolah. Demikian juga kajian yang telah dilaksanakan oleh Widhyanti dan Shahril@Charil, (2016), kualiti kejayaan sekolah, kemenjadian pelajar dan komitmen guru amat berkait rapat dengan kompetensi serta kemahiran kepemimpinan pengetua yang diamalkan di sekolah.

Oleh itu, kita tidak boleh menafikan bahawa kompetensi kepemimpinan sekolah adalah satu asas yang menyokong kepada keberhasilan sekolah. Namun kajian berhubung perkara ini belum dibuat secara menyeluruh terhadap tiga kategori sekolah yang ada iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Justeru penyelidik mendapati adalah menjadi keperluan kepada penyelidik membuat kajian tahap kompetensi kepemimpinan pengetua di tiga kategori sekolah ini dalam usaha mengenal pasti adakah kompetensi ini merupakan isu yang menyebabkan kewujudan tiga kategori sekolah tersebut.

Sehubungan itu, secara konsisten penyelidik mendapati bahawa terdapat lompangan yang jelas dalam penilaian kompetensi para pengetua dalam memastikan ia selaras dengan keperluan dasar dan hala tuju kerajaan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang menggariskan keperluan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi harus di tempatkan di semua sekolah tanpa mengira status dan kedudukan. Apakah status kompetensi para pengetua yang ada sekarang ini?

Kenapa sehingga hari ini masih wujud lagi tiga kategori sekolah yang utama iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Adakah kewujudan sekolah ini disebabkan oleh para pemimpin sekolah yang tidak kompeten atau sebaliknya. Untuk mendapat jawapan kepada persoalan tersebut

University of Malaya

satu kajian menyeluruh perlu dibuat untuk melihat secara terperinci tahap amalan kompetensi para pengetua ini secara menyeluruh.

Selain itu, menurut pendapat yang dinyatakan oleh Gmelch (2004), kajian-kajian terhadap masalah kepemimpinan pendidikan ini telah menyedarkan para penyelidik bahawa pemimpin pendidikan adalah jawatan pengurusan yang paling kurang dikaji dan difahami, begitu juga dengan kajian berhubung kompetensi kepemimpinan sekolah. Jadi penyelidik mendapati apa yang dilaksanakan oleh penyelidik adalah merupakan perkara yang selaras dengan keperluan semasa.

Pada pandangan yang lain, Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), menyatakan bahawa keperluan dalam abad ke-21, ramai penyelidik yang mula sedar bahawa kepengetuaan ialah sebuah kerjaya yang memerlukan kepakaran khas yang boleh didapati melalui latihan yang spesifik. Alasan kepada anjakan paradigma ini termasuklah terhadap perkara berikut:-

i. Perluasan dalam peranan pengetua sekolah
ii. Tahap kompleksiti konteks sekolah yang kian berubah
iii. Pengiktirafan bahawa persediaannya adalah obligasi moral
iv. Mengiktiraf bahawa persediaan dan pembangunan yang berkesan akan membawa perbezaan yang diharapkan.

Oleh yang demikian, penyelidik berasa amat wajar bagi penyelidik mengkaji kompetensi kepemimpinan pengetua yang ada pada ketika ini sebagai panduan untuk melahirkan kepemimpinan pengetua yang berprestasi tinggi dan berjaya memenuhi kompetensi yang ditetapkan selaras dengan kenyataan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

University of Malaya

Persoalan yang sering dibangkitkan dewasa ini adalah tentang taraf sekolah yang pelbagai, ada sekolah yang diiktiraf sebagai sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Adakah ia berpunca dari tahap amalan kompetensi para pengetua yang tidak kompeten atau berpunca dari isu lain? Tiada sebarang kajian sebelum ini yang menilai tahap kompetensi para pengetua di tiga kategori sekolah ini adakah mereka kompeten atau sebaliknya. Adakah hanya pengetua di sekolah berprestasi tinggi sahaja yang kompeten manakala kompetensi pengetua di sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah tidak kompeten menyebabkan wujudnya sekolah tersebut atau sebaliknya. Oleh itu, kajian secara terperinci perlu dibuat dalam menilai tahap kompetensi para pengetua di tiga kategori sekolah tersebut dalam persediaan menyediakan pemimpin yang selaras dengan keperluan dalam Plan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Pada pendapat yang lain, Mohd Ibrahim, Mohammed Sani dan Rosemawati (2015), menyatakan bahawa kejayaan seseorang mengurus organisasi adalah bergantung kepada keupayaan dan kemahirannya melaksanakan amalan pengurusan dengan cekap dan berkesan. Ertinya di sini adalah penilaian terhadap kompetensi seseorang pengetua itu, adakah mereka itu kompeten atau sebaliknya dalam melaksanakan pengurusan di peringkat sekolah yang menyebabkan wujudnya sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Pada aspek yang lain, Mohd Ibrahim, Mohammed Sani dan Rosemawati (2015), menyatakan bahawa kompetensi kepemimpinan pengetua dianggap sebagai inti pati kepada perubahan dan pembangunan sekolah manakala kemenjadian pelajar pula adalah kayu ukur kepada keberhasilan kepemimpinan pengetua di sekolah. Justeru secara jelas kenyataan ini memberi gambaran yang jelas kepada kita bahawa nilaian keberhasilan kepemimpinan pengetua bersandarkan kepada kemenjadian pelajar dan ia diukur dari

University of Malaya

status sekolah tersebut sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah. Jadi tidak dapat dinafikan lagi bahawa kajian terhadap kompetensi para pengetua perlu dilakukan bagi menilai tahap mereka bersandarkan status sekolah tersebut.

Kerangka Teori Kajian

Teori Kepemimpinan. Berasaskan pendapat yang dikemukakan oleh Punch (2002), beliau menyatakan bahawa dalam setiap kajian, pernyataan masalah adalah perkara utama yang perlu diberi penekanan, kemudian dengan merujuk kepada sesuatu paradigma atau perspektif yang dikemukakan dalam kerangka teori akan dibentuk bagi akan menjelaskan perkaitan kajian tersebut secara keseluruhannya. Secara teorinya, pelbagai teori kepemimpinan dapat dirujuk yang menjelaskan tentang proses interaksi antara dua atau lebih manusia, iaitu seorang pemimpin yang cuba mempengaruhi pengikutnya ke arah mencapai sesuatu matlamat. Dalam hal ini, penting untuk difahami bahawa kepemimpinan melibatkan proses perhubungan dua hala, iaitu tingkah laku kepemimpinan sekolah yang sering dipengaruhi oleh kaedah interaksi dan matlamat organisasi (Benson et al., 2001; Day, 2003; Kouzes & Posner, 2003; Rue & Byars, 2000).

Pada pendapat yang lain, Yukl (2006), berpendapat bahawa pendekatan integratif terhadap kajian kepemimpinan menggabungkan pendekatan-pendekatan kepemimpinan yang lain ke dalam satu teori. Manakala Cheng (2005), secara jelas pula berpendapat teori-teori kepemimpinan tradisional yang menekankan kepada individu dan tugas adalah terlalu ringkas untuk memahami kekompleksan proses-proses kepemimpinan, kerana teori-teori ini mengabaikan aspek-aspek budaya dan politik dalam proses organisasi khususnya dalam organisasi pendidikan. Teori-teori

yang terbatas ini tidak cukup untuk menyokong amalan-amalan kepemimpinan dalam persekitaran global mahupun tempatan yang pesat berubah. Sebaliknya, teori-teori kepemimpinan multidimensi merangkumi perspektif yang menyeluruh iaitu dengan mengambil kira bagaimana pemimpin mencapai keberkesanan dalam pelbagai situasi yang kompleks dengan mengkaji aspek-aspek kognitif, sosial dan tingkah laku kepemimpinan.

Walau bagaimanapun, kepemimpinan juga boleh berlaku dalam situasi formal melalui konsep autoriti dan situasi tidak formal dalam etnik, kumpulan dan kelompok yang lebih kecil (Lokman & Mohd Anuar, 2011). Dalam konteks kepemimpinan juga, pemimpin saling memerlukan pengikut kerana tanpa kewujudan pengikut, pemimpin dianggap tidak berperanan malah tidak akan berlaku proses kepemimpinan. Terdapat pelbagai teori dalam pengurusan kepemimpinan, antara teori yang akan dibincangkan oleh penyelidik dalam Bab 2 nanti sebagai asas kerangka teori kajian ini adalah Teori Sifat dan Tingkah laku, Teori Kepemimpinan Situasi, Teori Kepemimpinan Simbolik dan Teori Kepemimpinan Super.

Kerangka Konseptual Kajian

Melalui kerangka konseptual kajian ini, penyelidik akan menunjukkan perkaitan antara pemboleh ubah yang dikaji dengan teori dan model yang akan digunakan. Kerangka konseptual kajian ini meliputi tujuh domain yang dikemukakan dalam Model Kompetensi Pemimpin Sekolah dan perkaitan dengan teori yang digunakan untuk mencapai matlamat mewujudkan satu Model Kepemimpinan yang boleh diguna pakai oleh semua peringkat dan semua jenis sekolah sama ada sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi tinggi.

University of Malaya

Apa yang ingin diterangkan oleh penyelidik melalui kerangka konseptual yang dibina adalah pengetua akan dinilai oleh kepemimpinan sekolah dan guru-guru yang berada di bawah pimpinannya. Dalam urusan ini penyelidik menggunakan teori Bolman dan Deal (1991, 1997, 2003) dan digabungkan dengan model kompetensi pemimpin sekolah yang telah dibina oleh IAB (2009), sebagai asas dalam kajian ini.

Bagi mengukuhkan lagi kajian penyelidik menggunakan kemenjadian pelajar sebagai asas dalam pengukuran kepada kejayaan kepemimpinan sekolah dengan merujuk kepada dapatan keputusan peperiksaan SPM tahun 2014. Ini berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh Bill Mulford & Bill Edmunds (2009) dan Viviane Robinson, Margie Hohepa & Claire Lloyd (2009).

Selain itu ia juga untuk mengelakkan (CMV) *common method variance* seperti yang dikemukakan oleh Podsakoff et al. (2003), yang menyatakan dengan meletakkan pengukuran objektif seperti keputusan peperiksaan yang berasaskan kepada kemenjadian pelajar akan dapat mengurangkan bias dalam setiap kajian yang dilakukan.

Oleh yang demikian, dalam kajian ini penyelidik menggunakan dapatan keputusan peperiksaan SPM tahun 2014 ini sebagai pemboleh ubah dalam penentuan kemenjadian pelajar dan prestasi sekolah berdasarkan tiga pecahan utama iaitu, sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi.

Jadi melalui kajian ini penyelidik telah membuat kajian berhubung kompetensi para pengetua di tiga tahap sekolah iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah dalam mengenal pasti tahap kompetensi mereka dan adakah ia merupakan punca kewujudan tiga tahap sekolah tersebut atau ia berpunca dari sebab lain.

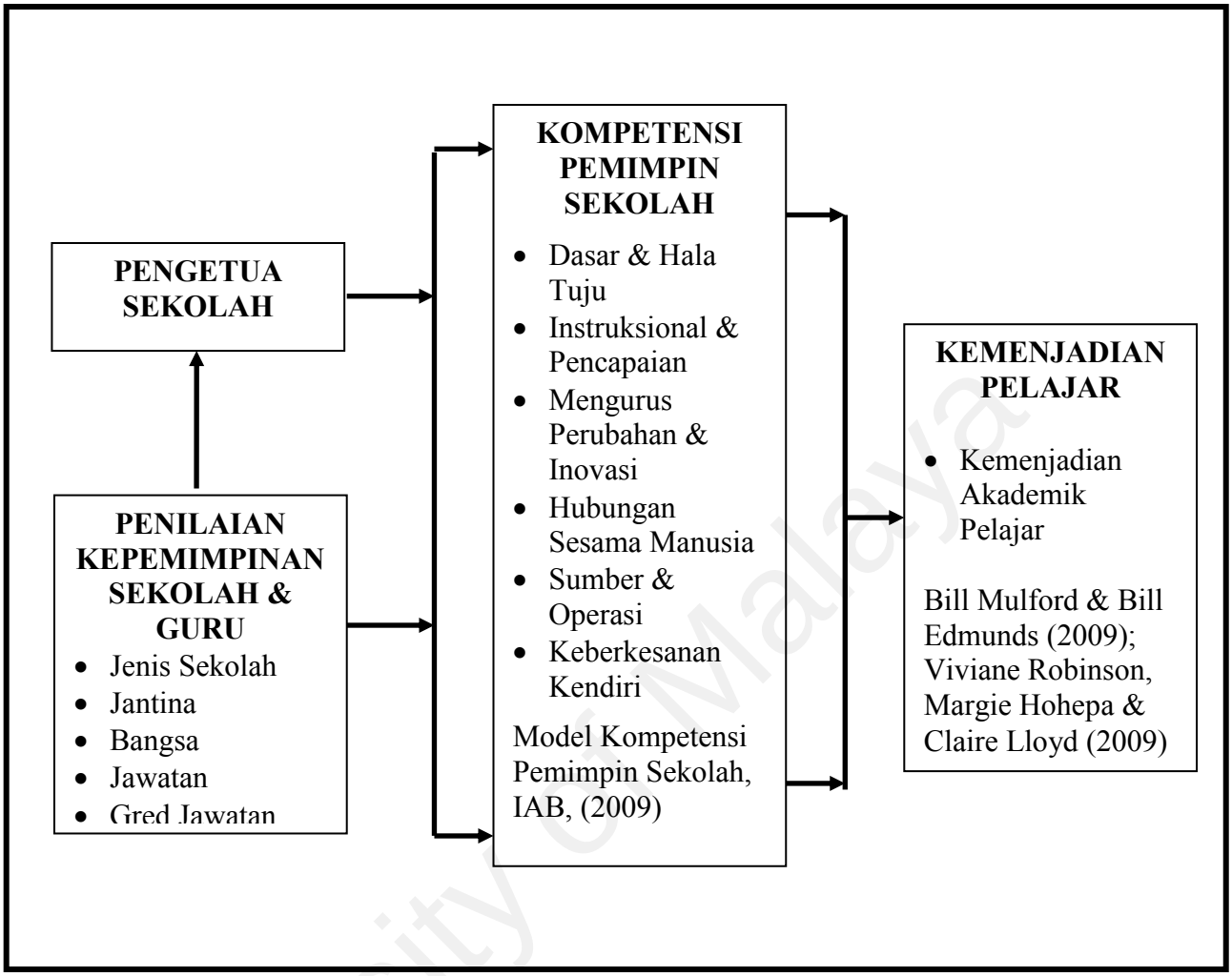
University of Malaya

Apa yang pasti kemenjadian pelajar adalah ukuran kepada keberkesanan seseorang pemimpin adakah ia kompeten atau sebaliknya. Juga mungkin kompetensi kepemimpinan pengetua tiada kaitan dengan kemenjadian pelajar. Secara jelas keputusan peperiksaan tersebut adalah pemboleh ubah bersandar kepada kajian ini. Kita semua akur dan faham bahawa, kemenjadian pelajar adalah kayu ukur terhadap kejayaan sebuah institusi pendidikan sama ada di peringkat rendah, menengah mahupun di peringkat universiti. Apa yang pasti, setiap pemimpin diukur dari hasilan pimpinannya, dalam konteks sekolah sudah pasti kemenjadian pelajar adalah justifikasi kejayaan pemimpin tersebut.

Kemenjadian pelajar yang dinyatakan oleh penyelidik dalam kajian ini adalah peratusan keseluruhan keputusan SPM di peringkat sekolah. Oleh yang demikian, adalah jelas sekali pengukuran akademik dilihat oleh penyelidik adalah pengukuran utama terhadap kejayaan sesebuah sekolah dan kejayaan kepemimpinan seseorang pengetua.

Perbincangan tentang teori dan model yang akan digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini dihuraikan di dalam Bab 2. Rajah di bawah memaparkan Kerangka Konseptual Kajian ini secara menyeluruh bagi menunjukkan peranan setiap teori dan juga input lainnya.

University of Malaya



Rajah 1.1 Kerangka Konseptual Kajian

Sumber: Diubahsuai dari Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) IAB (2009) dan Bill Mulford & Bill Edmunds (2009).

University of Malaya

TUJUAN KAJIAN

Pada dasarnya tujuan kajian adalah untuk menilai amalan Kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Selangor. Secara jelas kompetensi serta kecekapan memimpin sesebuah sekolah sentiasa mendapat perhatian dalam usaha mempertingkatkan keberkesanan kemenjadian pelajar. Apa yang menjadi persoalan adalah ia berpunca dari cabaran yang sering dihadapi kepemimpinan sekolah pada ketika ini yang berhadapan dengan situasi makin semakin kompleks (Collins, 2001; Danim, 2002; Green, 2001; & Purba, 2009), begitu juga berhubung dengan tugasan yang wajib dilaksanakan semakin berat dan mencabar (Beatriz *et al*. 2008; Dharma, 2008; & Mazzeo, 2003).

Oleh itu, kepemimpinan sekolah sewajibnya mempunyai kompetensi yang selayaknya untuk menjalankan tugasnya secara konsisten dan berkesan sebagai pemimpin yang berfokuskan kepada matlamat sekolah, pengajaran guru, mahupun aspek pengurusan yang menuju ke arah kejayaan kemenjadian pelajar (Hopkins, 2000; Leithwood *et al*. 2004 & Waters *et al*., 2003) secara cekap dan berkesan.

Pada pendapat yang lain, dari Danim (2002) serta Purba (2009) menyatakan dalam berhadapan dengan cabaran kepemimpinan sekolah yang kompleks, ia secara tidak langsung menuntut kepemimpinan sekolah supaya mengukuhkan diri dengan mempunyai kompetensi dari segi pengurusan gaya kepemimpinan sekolah yang terkini dan pelbagai serta sentiasa melaksanakan berusaha secara berterusan dalam memperoleh peningkatan serta penyesuaian dalam memenuhi kompetensinya sebagai seorang pemimpin sekolah. Matlamat ini merupakan asas terpenting, kerana kompetensi kepemimpinan sekolah merupakan asas utama dalam memastikan pencapaian setiap organisasi secara keseluruhannya bertumpukan kepada kemenjadian pelajar.

University of Malaya

Justeru, kajian yang dilaksanakan ini perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengenal pasti kompetensi kepemimpinan sekolah yang sedia ada sekarang ini dalam usaha menuju ke arah kepemimpinan pengetua berprestasi tinggi. Melalui kajian ini juga, penyelidik cuba mengkaji tahap kompetensi, pengetahuan, kemahiran dan amalan kepemimpinan pengetua dalam dasar dan hala tuju, pengurusan instruksional, pengurusan perubahan, pengurusan sumber, pembangunan kapasiti dan pembangunan kendiri. Penyelidik juga turut mengkaji aspek tersebut dalam memberi kesan langsung terhadap kemenjadian pelajar.

Seterusnya penyelidik mengkaji hubungan antara kompetensi kepemimpinan pengetua yang sedia ada dengan kemenjadian pelajar berdasarkan kemenjadian akademik pelajar. Adakah kewujudan pelbagai prestasi sekolah iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah ini berpunca dari kompetensi yang dinilai pada para pengetua atau sebaliknya. Di samping itu, penyelidik mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kepemimpinan pengetua sedia ada terhadap kemenjadian pelajar secara keseluruhan.

University of Malaya

Objektif Kajian

Secara khusus, objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengkaji tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju.
2. Mengkaji tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan instruksional.
3. Mengkaji tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan.
4. Mengkaji tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber.
5. Mengkaji tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti.
6. Mengkaji tahap kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kendiri.
7. Mengkaji adakah terdapat perbezaan kompetensi pengetua dalam domain dasar dan hala tuju di SBR, SBS dan SBT.
8. Mengkaji adakah terdapat perbezaan kompetensi pengetua dalam domain pengurusan instruksional di SBR, SBS dan SBT.
9. Mengkaji adakah terdapat perbezaan kompetensi pengetua dalam domain pengurusan perubahan di SBR, SBS dan SBT.
10. Mengkaji adakah terdapat perbezaan kompetensi pengetua dalam domain pengurusan sumber di SBR, SBS dan SBT.
11. Mengkaji adakah terdapat perbezaan kompetensi pengetua dalam domain pembangunan kapasiti di SBR, SBS dan SBT.

University of Malaya

12. Mengkaji adakah terdapat perbezaan kompetensi pengetua dalam domain pembangunan kendiri di SBR, SBS dan SBT.
13. Mengkaji komponen domain yang paling tinggi menyumbang kepada kompetensi pengetua.

Soalan Kajian

Berdasarkan kepada objektif, persoalan kajian adalah seperti berikut:

1. Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju?
2. Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional?
3. Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan?
4. Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber?
5. Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti?
6. Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri?
7. Adakah terdapat perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju di SBR, SBS dan SBT?

University of Malaya

8. Adakah terdapat perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional di SBR, SBS dan SBT?
9. Adakah terdapat perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan di SBR, SBS dan SBT?
10. Adakah terdapat perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber di SBR, SBS dan SBT?
11. Adakah terdapat perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti di SBR, SBS dan SBT?
12. Adakah terdapat perbezaan tahap kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri di SBR, SBS dan SBT?
13. Apakah komponen domain kompetensi yang paling tinggi menyumbang kepada kompetensi pengetua?

Hipotesis Kajian

Berdasarkan Objektif dan persoalan kajian beberapa hipotesis telah dibentuk sebagaimana berikut:

Hipotesis 1

$H_0$1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi dasar dan hala tuju pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H1 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi dasar dan hala tuju pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

University of Malaya

Hipotesis 2

$H_0$2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H2 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Hipotesis 3

$H_0$3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan perubahan pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H3 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan perubahan pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Hipotesis 4

$H_0$4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan sumber pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H4 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan sumber pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Hipotesis 5

$H_0$5 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pembangunan kapasiti pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

University of Malaya

H5 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pembangunan kapasiti pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Hipotesis 6

$H_0$6 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi Pembangunan Kendiri pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H6 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi Pembangunan Kendiri pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Kepentingan Kajian

Antara kepentingan kajian ini ialah dapat mengenal pasti sejauh mana tercapainya hasrat KPM untuk memastikan sekolah-sekolah menengah di Malaysia khususnya, diurus oleh kepemimpinan pengetua yang memiliki kompetensi tinggi. Selain itu, kajian mempunyai kepentingan terhadap kakitangan KPM yang terlibat dalam penggubalan dasar-dasar pendidikan. Ringkasnya daripada pihak KPM hinggalah kepada kepemimpinan pengetua sendiri, kajian ini mempunyai kepentingan untuk membantu mereka membangunkan kompetensi kepemimpinan dalam semua bidang pengurusan sekolah. Berikut adalah kepentingan kajian secara khusus:

i. Kajian akan membantu KPM mengenal pasti tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah yang dilantik berdasarkan pelbagai latar belakang.

ii. Kajian akan menyediakan maklumat kepada KPM tentang kriteria yang lebih tepat dalam pemilihan calon dan perlantikan kepemimpinan

University of Malaya

pengetua sekolah. Keputusan yang betul berdasarkan maklumat yang tepat akan dapat membantu mengurangkan masalah ketidakcemerlangan sekolah yang mungkin berpunca daripada ketidakcekapan kepemimpinan pengetua sekolah.

iii. Kajian ini akan dapat membantu kepemimpinan pengetua mengenal pasti kualiti peribadi, pengetahuan dan kemahiran yang perlu dimiliki untuk menjadi kepemimpinan pengetua yang kompeten. Kepemimpinan pengetua juga dapat mengenal pasti aspek-aspek yang perlu dibuat penambahbaikan agar mereka dapat mengurus sekolah dengan lebih baik.

iv. Membantu pihak KPM dalam menilai kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah sedia ada dalam usaha membentuk Kepemimpinan Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia.

v. Selain menilai kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah berdasarkan faktor kemenjadian pelajar, kajian ini menilai kompetensi kepemimpinan pengetua dalam semua bidang pengurusan sekolah. Dapatan kajian secara tidak langsung dapat memberi maklumat kepada perancang dan pelaksana kursus atau latihan kepemimpinan pengetua tentang aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dalam kompetensi kepemimpinan. Hal ini mungkin boleh membawa kepada reka bentuk program latihan kepemimpinan pengetua sekolah yang menepati keperluan kepemimpinan itu sendiri.

vi. Dapatan kajian akan melahirkan cadangan yang mungkin membuka jalan kepada penyelidikan dalam aspek pengurusan lain yang belum dipelopori.

vii. Kajian ini akan menambahkan lagi perbendaharaan kajian di Malaysia serta memperbanyakkan lagi koleksi rujukan untuk semua pihak amnya dan kepada penyelidik akan datang khususnya.

University of Malaya

Berasaskan dapatan kajian, Model Kepemimpinan dapat dicadangkan. Model yang bakal dibina mungkin sesuai dirujuk sebagai panduan untuk melahirkan lebih ramai kepemimpinan pengetua sekolah yang berprestasi tinggi di Malaysia. Ini kerana model akan menunjukkan keperluan kompetensi untuk menjadi kepemimpinan pengetua sekolah yang kompeten di samping menyatakan aspek-aspek yang perlu diberi tumpuan dalam usaha membangunkan kompetensi kepemimpinan di peringkat sekolah bagi tujuan melahirkan generasi kemenjadian pelajar yang memenuhi aspirasi negara dalam mencapai Wawasan 2020.

Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah di Negeri Selangor sahaja. Sampel yang dipilih adalah dari bentuk pensampelan bertujuan iaitu guru-guru sekolah terdiri dari kepemimpinan sekolah: guru penolong kanan pentadbiran, guru penolong kanan hal ehwal murid dan guru penolong kanan kokurikulum serta guru-guru penolong. Jika dilihat dari sudut populasi ia melibatkan semua jenis sekolah menengah yang ada di Negeri Selangor dengan matlamat melihat kompetensi para pengetua secara keseluruhan tidak hanya bertumpu kepada satu jenis sekolah sahaja kerana dapatan yang dikehendaki adalah menyeluruh.

Kajian hanya melibatkan enam domain utama melalui model kompetensi pemimpin sekolah dari IAB (2009), yang telah diubahsuai iaitu dasar dan hala tuju, pengurusan instruksional, pengurusan perubahan, pembangunan kapasiti, pengurusan sumber dan pembangunan kendiri berdasarkan kemenjadian pelajar di SBR, SBS dan SBT.

University of Malaya

Secara jelas, kajian ini dibuat hanya melibatkan kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah sahaja bagi melihat adakah kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah yang ada sekarang menjurus ke arah kepemimpinan pengetua berprestasi tinggi atau sebaliknya. Kajian ini bukanlah untuk mengkaji kepemimpinan pengetua sekolah berprestasi tinggi sebaliknya kompetensi kepemimpinan pengetua di semua sekolah di negeri Selangor dalam menilai amalan mereka berdasarkan kompetensi tersebut.

Kemenjadian pelajar yang diukur dalam kajian ini adalah keputusan peperiksaan SPM yang diumumkan pada tahun 2014 bagi setiap sekolah yang telah terpilih sebagai populasi kajian. Selanjutnya dapatan keputusan peperiksaan itu dibahagi oleh penyelidik kepada tiga kumpulan sekolah iaitu sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi dengan didasari oleh band yang diperoleh oleh sekolah tersebut. Band 1 dan 2 dikategorikan sebagai sekolah berprestasi tinggi, Band 3 hingga 5 pula adalah kategori sekolah berprestasi sederhana dan Band 6 dan 7 sekolah yang berprestasi rendah. Penyelarasan band ini adalah seperti yang telah ditentukan oleh pihak KPM.

Definisi Operasional

Kepemimpinan Pengetua. Kebanyakan penulis dan penyelidik mendefinisikan kepemimpinan sebagai perlakuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat atau tujuan akhir sesuatu pekerjaan (Bush & Middlewood, 2005; Baldoni, 2012). Bush dan Middlewood menggariskan tiga dimensi kepemimpinan yang dijadikan sebagai asas untuk memahami maksud kepemimpinan dalam apa bidang pekerjaan sekalipun.

University of Malaya

1. Kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi oleh seorang atau sekumpulan orang ke atas orang atau kumpulan lain untuk mengatur aktiviti dan peranan orang-orang dalam sesuatu organisasi.
2. Kepemimpinan menjadi sebahagian daripada nilai kehidupan personal dan profesional seseorang individu di mana sahaja dia berperanan.
3. Kepemimpinan melibatkan proses membangun dan mengartikulasikan visi organisasi.

Perbezaan di antara kepemimpinan dan pengurusan dilihat dari sudut apa yang dilakukan oleh pemimpin dan pengurus. Pemimpin bertindak membawa perubahan kepada organisasi manakala pengurus mengekalkan kecekapan (*efficiency*) dan keberkesanan (*effectiveness*) susunan organisasi. Walau bagaimanapun, kepemimpinan pengetua hendaklah menjadikan aspek kepemimpinan dan pengurusan sekolah sebagai dua perkara yang perlu diambil perhatian dan ilmu mengenainya dikuasai melalui apa yang digelar oleh (Amin,2011) sebagai pembelajaran aktif dan pengalaman praktikal.

Dalam konteks kajian ini, kepemimpinan pengetua yang dirujuk adalah pengetua sekolah di mana Zaidatol Akmaliah (1990) mendefinisikan pengetua sebagai orang yang dilantik untuk bertanggungjawab bagi mewujudkan dan mengekalkan suasana pembelajaran yang sebaik mungkin untuk meningkatkan mutu proses pengajaran dan pembelajaran.

Kompetensi. Kompetensi kepemimpinan pengetua sentiasa diberi perhatian dan menjadi topik utama dalam usaha memberi peningkatan serta keberkesanan sekolah dari segi kemenjadian pelajar dan pencapaiannya. Seperti yang kita maklumi bahawa kepemimpinan pengetua sekolah sekarang ini berhadapan dengan cabaran

University of Malaya

yang semakin kompleks dan terkehadapan (Collins, 2001; Danim, 2002; Green, 2001; & Purba, 2009), malah dari segi tugasan dan komitmen yang diperlukan semakin berat dalam usaha memastikan peningkatan dalam kemenjadian pelajar (Mazzeo, 2003; Dharma, 2008; & Beatriz et al., 2008).

Menurut Ayob (2007), melalui kajian yang telah dijalankan oleh Binsted (1988), Boyatzis (1982), Dingle (1995), Hornby dan Thomas (1989), Nordhaugl dan Grouhaug (1994), Shell (1995) mendefinisikan kompetensi sebagai ciri-ciri asas yang mempunyai kaitan dengan keberkesanan ataupun kebolehan menjalankan sesuatu tugas. Ia juga merujuk kepada kebolehan atau kemampuan individu melaksanakan tugas dengan jaya. Bagaimanapun dalam buku yang bertajuk Pengetua Sekolah Yang Efektif, Ayob (2007), secara jelas mendefinisikan kompetensi sebagai keupayaan melakukan tugas seharian menepati piawai atau standard yang ditetapkan.

Tahap kompetensi diinterpretasikan berdasarkan Kuebler dan Smith (1976). Skor min > 4.51 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap sangat tinggi, skor min 3.51 - 4.50 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap tinggi, skor min 2.51 - 3.50 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap sederhana, skor min 1.51 - 2.50 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap rendah manakala skor min < 1.50 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap sangat rendah.

Manakala pada pendapat yang lain Nunnally dan Bernstein (1994), menginterpretasikan tahap kompetensi berdasarkan tahap skor min seperti berasaskan kaedah yang sedikit berbeza. Skor min > 4.01 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap Amat Kompeten, skor min 3.01 - 4.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap kompeten, skor min 2.01 -

University of Malaya

3.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap sederhana kompeten, manakala skor min 1.00 - 2.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap tidak kompeten.

Namun dalam kajian ini, nilai skor min kompetensi kepemimpinan pengetua bukanlah menjadi ukuran kepada penilaian penyelidik kerana ia dinilai dari penilaian pihak ketiga iaitu kepemimpinan sekolah dan guru-guru terhadap pengetua. Oleh yang demikian, kompetensi pengetua dalam kajian ini adalah didasari oleh penilaian pihak ketiga secara keseluruhannya. Kompetensi yang dinilai adalah dari segi Dasar dan hala tuju, Pengurusan Instruksional, Pengurusan Perubahan, Pembangunan Kapasiti, Pengurusan Sumber dan Pembangunan Kendiri.

Kemenjadian Pelajar. Kepemimpinan pengetua sekolah berperanan penting untuk mempromosikan serta melaksanakan pengurusan perubahan secara berterusan di sekolah. Ini disebabkan oleh tanpa komitmen yang tinggi dari pengetua dan kepemimpinannya sekolah sudah pasti tidak dapat melaksanakan pengurusan perubahan atau dalam usaha mempertingkatkan prestasi sekolah serta kemenjadian pelajar secara berterusan dalam bidang akademik mahupun sebaliknya, dalam usaha memberi pendedahan kepada pelajar sebelum bersama bersaing dalam kehidupan bermasyarakat.

Merujuk kepada satu kajian yang telah dilaksanakan oleh Hallinger dan Heck (1998) dapatan kajian mendapati bahawa, pengetua sekolah bertindak memberi penjelasan tentang variasi sekolah antara 3% hingga 5% sahaja. Begitu juga hasil kajian selepas itu memperoleh dapatan yang sama bagi menyokong pendapat tersebut di antaranya, kajian oleh Leithwood *et al*. (2004), memberi pendedahan bahawa kepemimpinan pengetua sekolah sebagai pemimpin memberikan impak yang

University of Malaya

signifikan terhadap kemenjadian pelajar dan pembangunan sekolah secara keseluruhannya.

Bersandarkan pendapat dan kajian yang dilaksanakan oleh Davis *et al*. (2005) menyatakan bahawa setiap kepemimpinan pengetua sekolah yang hebat dan berkesan adalah dalam kalangan kepemimpinan sekolah dapat memberi pengaruh terhadap prestasi pelajar dengan dua matlamat penting, iaitu sokongan terhadap pengajaran guru serta melaksanakan pengurusan organisasi sekolah secara berkesan dan terurus. Walau bagaimanapun, pada pendapat yang lain, Salisbury dan McGregor (2005), menyatakan bahawa pengetua sekolah adalah merupakan pemimpin utama sesebuah sekolah, kerana pengetua sekolah adalah agen utama terhadap setiap pelaksanaan dalam pengurusan perubahan.

Manakala dengan merujuk kepada kajian yang telah dilaksanakan oleh Glanz (2006), beliau memberi gambaran secara jelas bahawa, pengetua sekolah harus mengurus organisasi dengan berkesan serta memiliki pengetahuan bagaimana cara untuk memberi penekanan terhadap usaha meningkatkan kemenjadian pelajar, pengurusan operasi, serta pengurusan sumber manusia secara cekap serta berkesan. Oleh itu dalam konteks kajian ini, kemenjadian pelajar merujuk kepada: kemenjadian akademik pelajar, kemenjadian kokurikulum pelajar dan kemenjadian sahsiah pelajar di samping penyelidik melihat hubungan sesama pelajar dalam konteks komunikasi.

Secara keseluruhannya dalam kajian ini, kemenjadian pelajar yang dinyatakan merujuk kepada keputusan peperiksaan SPM yang diumumkan pada tahun 2014 bagi setiap sekolah yang telah terpilih sebagai populasi kajian. Selanjutnya keputusan peperiksaan itu dibahagi oleh penyelidik kepada tiga kumpulan sekolah iaitu sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi dengan didasari oleh band yang diperoleh oleh sekolah

University of Malaya

tersebut. Penetapan Band ini adalah seperti yang telah diberikan ketetapan oleh pihak KPM. Band 1 dan 2 adalah sekolah berprestasi tinggi, Band 3 hingga 5 sekolah berprestasi sederhana dan Band 6 hingga 8 sekolah berprestasi rendah.

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) ditakrifkan oleh Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Sekolah ini mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di persada antarabangsa.

Sesebuah sekolah dipilih sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi, ianya hendaklah memenuhi prasyarat berikut:

1. Pencapaian akademik yang menunjukkan trend menaik bermula dengan Take Off Value (TOV) sekurang-kurangnya 80% dalam peperiksaan awam (UPSR dan SPM);
2. Pencapaian Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) atau instrumen yang setaraf dengannya sekurang-kurangnya 90% dalam semua dimensi.
3. Menerima pelbagai anugerah di peringkat kebangsaan dan antarabangsa;
4. Berjaya melahirkan personaliti-personaliti unggul yang menerajui kepimpinan negara, negeri, organisasi dan komuniti.
5. Menjadi penanda aras dan contoh bagi sekolah-sekolah lain dari dalam dan luar negara;
6. Wujud permuafakatan yang jitu antara sekolah dengan masyarakat yang memberi impak kepada keberkesanan dan kecemerlangan pendidikan di sekolah;

University of Malaya

7. Mempunyai jaringan yang aktif dengan sekolah-sekolah sama ada di dalam negeri atau di peringkat antarabangsa menerusi pelbagai bentuk program; dan
8. Membina jaringan dengan institusi pendidikan tinggi di dalam dan di luar negara.

Manakala penetapan ciri-ciri Sekolah Berprestasi Tinggi telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (2011), telah memberi ciri-ciri Sekolah Berprestasi Tinggi seperti berikut:

Pemimpin Sekolah

1. Boleh mencapai hasil, mempunyai akauntabiliti dan kredibiliti dalam pengurusan sekolah.
2. Menyediakan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) berpandukan garis panduan Pengurusan Berasaskan Sekolah yang disediakan oleh KPM bagi meningkatkan sekolah, guru dan murid.
3. Meningkatkan penglibatan sekolah ke peringkat antarabangsa.
4. Membangunkan bakat kepimpinan guru dan murid.
5. Sentiasa bersedia untuk dinilai oleh KPM dan pihak luar.
6. Proaktif dalam melaksanakan perubahan dan pembaharuan.

Guru Sekolah

1. Boleh mencapai hasil, mempunyai akauntabiliti dan kredibiliti dalam proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.
2. Menyediakan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) berpandukan garis panduan Pengurusan Berasaskan Sekolah yang disediakan oleh KPM bagi meningkatkan sekolah, guru dan murid.

University of Malaya

3. Meningkatkan penglibatan sekolah ke peringkat antarabangsa.
4. Membangunkan bakat kepimpinan murid.
5. Sentiasa bersedia untuk dinilai oleh KPM dan pihak luar.
6. Proaktif dalam melaksanakan perubahan dan pembaharuan dalam proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Murid Sekolah

1. Menyediakan sasaran tahunan bagi peningkatan diri sendiri.
2. Bertanggungjawab untuk pembelajaran kendiri.
3. Berupaya mengendali dan menguruskan diri dan aktiviti sekolah.
4. Bekerjasama dalam kumpulan dan dapat berkomunikasi dengan berkesan.
5. Menggunakan kuasa autonomi yang diberi dengan berkesan.

Bersandarkan kepada kajian yang telah dilaksanakan oleh Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), dalam buku mereka Strategi Implementasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, memberikan gambaran bahawa tidak ada satu cara yang boleh digunakan oleh sekolah untuk memastikan tahap pencapaian akademik pelajar yang tinggi. Oleh itu, Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), mencadangkan agar setiap sekolah didapati wajar mempunyai sembilan ciri berikut untuk diiktiraf sebagai sekolah berprestasi tinggi iaitu:

1. Fokus yang dikongsi bersama dan jelas. Semua orang tahu ke arah manakah hala tuju sekolah. Fokusnya ialah untuk mencapai satu visi yang dikongsi bersama, dan semua orang faham tentang peranan masing-masing untuk mencapai visi tersebut. Fokus dan visi dibina daripada kepercayaan-

University of Malaya

kepercayaan dan nilai-nilai yang sama, yang mencetuskan arah tuju yang tekal untuk semua yang terlibat.

2. Standard dan ekspektasi yang tinggi untuk semua pelajar. Guru-guru dan staf mempercayai bahawa semua pelajar boleh belajar untuk mencapai standard yang tinggi. Dengan mengambil kira bahawa pelajar-pelajar perlu mengatasi rintangan yang signifikan, rintangan-rintangan ini tidak dilihat sebagai pengganggu. Pelajar-pelajar ditawarkan kursus yang berkualiti dan mencabar.

3. Kepimpinan sekolah yang efektif. Kepimpinan instruksional dan pentadbiran yang efektif diperlukan untuk melaksanakan proses-proses perubahan. Pemimpin-pemimpin yang efektif adalah proaktif dan mendapatkan bantuan bila perlu. Mereka juga memperbaiki program pengajaran di sekolah serta mewujudkan budaya sekolah yang kondusif kepada pembelajaran dan pembangunan profesional. Pemimpin-pemimpin sekolah boleh menggunakan pelbagai stail dan peranan guru-guru dan staf lain, termasuk mereka di Pejabat Pendidikan Daerah, yang lazimnya mempunyai satu peranan kepimpinan.

4. Tahap kolaborasi dan komunikasi yang tinggi. Wujudnya pasukan yang kuat dalam kalangan guru-guru merentasi gred dan staf lain. Setiap orang terlibat dan dihubungkan antara satu sama lain, termasuk mempunyai jalinan hubungan dengan ibu bapa dan ahli-ahli komuniti, untuk mengenal pasti masalah dan bergerak untuk mencari penyelesaiannya secara bersama.

University of Malaya

5. Kurikulum, pengajaran dan pengujian disetarakan dengan standard. Kurikulum disusun dengan mengambil kira keperluan pembelajaran akademik. Strategi pengajaran dan bahan-bahan sumber dirancang berdasarkan penyelidikan. Staf memahami peranan bilik darjah dan struktur pentaksiran di peringkat kebangsaan, apa yang diukur dan bagaimana kerja murid perlu dinilai.

6. Pemantauan yang berterusan terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran. Penilaian yang berterusan dapat mengenal pasti keperluan pelajar. Sokongan yang banyak dan masa pengajaran ditambah disediakan, diadakan pada waktu persekolahan atau di luar waktu persekolahan, bagi memenuhi keperluan pelajar. Pengajaran diubah berdasarkan maklumat daripada pemantauan yang berterusan terhadap kemajuan dan keperluan pelajar. Keputusan-keputusan pengujian digunakan untuk dijadikan fokus dan penambahbaikan semua program.

7. Perkembangan profesional yang berfokus. Penekanan yang kuat diletakkan kepada latihan staf dalam bidang-bidang yang amat diperlukan. Maklum balas daripada pengajaran dan pembelajaran difokuskan bagi merancang program perkembangan profesionalisme. Sistem sokongan juga diwujudkan dan diselaraskan dengan visi dan objektif sekolah dan Pejabat Pendidikan Daerah.

University of Malaya

8. Persekitaran pembelajaran yang menyokong. Sekolah adalah selamat, sihat dan memberi simulasi keintelektualan yang menjadi pemangkin kepada persekitaran pembelajaran, termasuk organisasi pembelajaran.

9. Tahap penglibatan famili dan komuniti yang tinggi. Wujud kesedaran bahawa semua pihak bertanggungjawab untuk mendidik pelajar, bukan sahaja terletak pada bahu guru dan staf di sekolah. Ibu bapa, ahli-ahli korporat, agensi-agensi perkhidmatan sosial, kolej komuniti dan universiti semuanya memainkan peranan utama dalam usaha ini.

Sehubungan dengan itu, Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), memberi gambaran yang objektif bahawa jika setiap sekolah mengamalkan dasar dan hala tuju berasaskan sembilan ciri yang dicadangkan di atas maka terdapat impak yang amat positif terhadap semua warga sekolah sama ada kepada pemimpin, guru mahupun pelajar.

Dasar Dan Hala Tuju. Dalam membicarakan tentang kompetensi kepemimpinan pengetua dalam hal yang berhubung kait dengan dasar dan hala tuju, ia lebih menjurus kepada matlamat sesebuah organisasi. Sehubungan itu, pemimpin sekolah wajib mempunyai matlamat iaitu visi dan misi sekolah dengan tujuan meningkatkan kemahiran, ilmu dan teknologi semasa dengan lebih kreatif dan inovatif bersandarkan kepada keadaan dan situasi semasa yang lebih menjurus kepada matlamat sekolah secara keseluruhannya (Hussein Ahmad 2012). Justeru apa yang dimaksudkan di sini adalah kompetensi kepemimpinan pengetua diukur dari matlamat yang jelas bersandarkan kepada visi dan misi yang jelas.

University of Malaya

Pada pendapat yang lain Hallinger (2011), secara nyata telah menyatakan tiga aspek yang patut diberikan fokus oleh kepemimpinan sekolah dalam memastikan sekolah mampu bersaing dengan situasi global dan terkini iaitu sekolah haruslah mempunyai visi dan matlamat sekolah yang jelas, struktur dan proses akademik serta kepemimpinan sekolah yang kompeten dalam menentukan hala tuju sekolah mengikut laluan yang betul dan terkini selaras dengan dasar dan hala tuju sedia ada.

Sebagai institusi pendidikan yang mengamalkan pengurusan kualiti, teras institusi ini adalah meningkatkan integriti kepemimpinan dan ahli dalam organisasi tersebut (Abdul Jalil, 2005). Justeru itu, para pengetua perlu sentiasa menyemak dan mengubah suai matlamat dan objektif organisasi supaya selaras dengan keperluan, visi dan misi semasa. Sesebuah organisasi tidak dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan yang berlaku di sekeliling mereka. Justeru adalah penting bagi kepemimpinan pengetua mengikut peredaran semasa dalam menentukan dasar dan hala tuju dan matlamat sekolah mereka.

Mengikut pandangan yang dikemukakan oleh Yulk (2013), beliau secara jelas telah mendefinisikan istilah kepemimpinan merupakan satu tindakan atau proses mempengaruhi individu lain bagi memahami serta bersetuju dengan apa yang perlu dilakukan, bagaimana harus melakukan perkara tersebut serta ia seharusnya melibatkan proses bimbingan ke atas setiap individu mahupun kumpulan dalam usaha untuk bergerak bersama mencapai objektif dan matlamat yang telah ditetapkan secara bersama. Oleh itu Rahimah dan Simin (2014), berpendapat peranan pengetua dalam memastikan organisasi terus cemerlang adalah bergantung pada kompetensi yang ada pada mereka, jika kompetensi tersebut tidak ada maka sudah pasti dasar dan hala tuju serta visi dan misi dibina mustahil untuk dicapai. Selain dari itu Mendels (2012), menyatakan bahawa seseorang pemimpin yang berkesan bermula

University of Malaya

dari proses penetapan matlamat melalui visi dan misi yang menjurus kepada kehendak komitmen seluruh warga sekolah. Jelasnya dasar dan hala tuju ini, adalah suatu yang penting dan perlu diberi perhatian khusus oleh kepemimpinan pengetua.

Oleh itu melalui kajian ini, dasar dan hala tuju yang dirujuk sebagai kompetensi kepada para pengetua adalah pembinaan visi sekolah dan dikongsi dengan warga sekolah, tindakan pemimpin sekolah yang bertindak berfokuskan kualiti, pelaksanaan perancangan strategik dan tindakan proaktif kepemimpinan sekolah. Perkara yang dinyatakan dinilai oleh para guru terhadap kepemimpinan pengetua di sekolah masing-masing.

Pengurusan Instruksional. Pengurusan Instruksional kepemimpinan pengetua merupakan hal yang berkaitan dengan proses dan tindakan yang berorientasikan pencapaian, pembangunan instruksional, melaksanakan perkongsian ilmu, tindakan berfokuskan kurikulum dan melaksanakan penyeliaan. Oleh itu, menurut Foo & Zaidatol Akmaliah (2003), kepemimpinan pengetua haruslah sentiasa melaksanakan penilaian secara berterusan iaitu melaksanakan perbandingan prestasi masa kini dengan prestasi masa lalu dalam usaha untuk memperbaiki pencapaian sekolah.

Ini kerana penilaian terhadap keberkesanan kepemimpinan pengetua adalah berdasarkan pencapaian dalam kemenjadian pelajar. Berdasarkan kajian ini, penyelidik menjadikan Pengurusan Instruksional ini sebagai asas kepada gaya kepemimpinan pengetua ini kerana gaya kepemimpinan ini telah diakui dan diterima pakai di peringkat KPM. Malah pihak KPM sendiri telah mengubah dan menetapkan peranan kepemimpinan pengetua daripada pentadbir sekolah kepada kepemimpinan instruksional (Sazali et al., 2007).

University of Malaya

Kepemimpinan instruksional yang diamalkan oleh para pengetua dilihat secara khusus dapat meningkatkan kemenjadian pelajar melalui pengukuhan amalan PdP yang dilaksanakan oleh para guru (Tschannen-Moran & Gareis, 2015). Guru juga dilihat memberi komitmen secara berkesan dalam usaha bersama meningkatkan pencapaian matlamat dalam PdP dalam memastikan kelangsungan kemenjadian pelajar.

Dalam konteks kajian ini, dalam hal yang berkaitan pengurusan instruksional, penyelidik menilai kepemimpinan pengetua itu dalam lima aspek utama iaitu berfokuskan pencapaian, gaya instruksional, perkongsian ilmu, berfokuskan kurikulum dan pelaksanaan penyeliaan kepada guru-guru.

Pengurusan Perubahan. Salah satu perkataan operasional yang digunakan adalah pengurusan perubahan. Pengurusan perubahan secara jelas dikaitkan dengan pelaksanaan pembaharuan atau melaksanakan sesuatu yang baru dalam proses kepemimpinan pengetua. Apa yang jelas berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Abd Rahim (2001), menyatakan bahawa pengurusan organisasi sekolah juga harus berdaya kreatif serta inovatif dalam memastikan sebuah organisasi sekolah yang mengolah dan membina pengetahuan yang baru, berbudaya saintifik, menyebarkan teknologi maklumat serta pembangunan pengurusan sumber yang jitu dan unggul.

Dalam era perubahan globalisasi yang mendadak serta tampa kawalan ini seharusnya perkara ini selari dengan perkembangan pendidikan yang seterusnya memerlukan institusi sekolah melaksanakan pengurusan perubahan dengan tujuan menyediakan pelajar yang berkemahiran serta berketerampilan bagi mendepani masa depan yang masih belum diketahui.

University of Malaya

Namun begitu, Senge, (2000), secara jelas telah memberikan kritikan yang amat sinis dengan menyatakan bahawa institusi sekolah merupakan institusi yang amat susah untuk melaksanakan pengurusan perubahan dan susah berubah. Institusi sekolah dilihat masih bersifat dengan cara konservatif serta berusaha untuk meneruskan amalan tradisional yang dilihat tidak sesuai lagi diamalkan dengan kehendak situasi semasa. Apa yang penting adalah pelaksanaan dan penilaian strategi-strategi tertentu dalam melaksanakan pengurusan perubahan dalam setiap organisasi adalah satu keperluan dan ia harus dilaksanakan mengikut situasi semasa dan keadaan yang berlaku (Kamaruzaman 2011, Muhamad Bustaman, 2006 & Leslie, 1986).

Walau bagaimanapun melalui kajian ini penyelidik menggunakan penilaian pengurusan perubahan berdasarkan kepada lima tindakan utama yang dilaksanakan oleh kepemimpinan pengetua iaitu tindakan penyelesaian masalah, kaedah membuat keputusan, pelaksanaan pengurusan perubahan, penambahbaikan sekolah dan gaya kreatif dan inovatif yang dilaksanakan oleh kepemimpinan pengetua.

Pembangunan Kapasiti. Pembangunan kapasiti adalah merupakan pembinaan keupayaan komuniti melalui proses memajukan komuniti dengan melibatkan aktiviti dalam kalangan ahli komuniti itu sendiri bagi meningkatkan kapasiti dalam komuniti (Mattessich, 2009). Kapasiti adalah keupayaan individu, organisasi atau sesuatu sistem untuk melaksanakan fungsi yang sesuai secara efektif, efisien dan berkesinambungan.

Definisi kapasiti ini dalam perspektif yang lebih luas telah dihubungkan dengan konsep pembangunan; manakala dalam perspektif yang lebih khusus pula telah dihubungkan dengan proses latihan. Sebagai satu proses yang dinamik, kapasiti seseorang individu, organisasi ataupun sesuatu sistem perlu sentiasa diperbaharui dan

University of Malaya

dipertingkatkan. Sehubungan itu, pembangunan kapasiti adalah proses yang berterusan bagi meningkatkan keupayaan untuk melaksanakan fungsi utama, menangani masalah, mengenal pasti dan mencapai objektif serta memahami dan bertindak terhadap keperluan pembangunan (Milen, 2001).

Secara kontektualnya, pembinaan kapasiti adalah sebagai satu proses di mana individu, kumpulan individu mahupun organisasi meningkatkan keupayaan mereka yang antara lain bertujuan untuk melaksanakan fungsi asas, menangani masalah, mengenal pasti dan mencapai objektif yang ditetapkan. Oleh yang demikian, ia memberi gambaran perlunya memahami dan menguruskan keperluan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dan lebih mampan (Hedayat Allah Nikkah & Ma'rof Redzuan, 2010).

Merujuk kepada pengalaman yang diguna pakai oleh berbagai negara dan sektor dalam usaha membangunkan kapasiti di setiap tahap iaitu individu, organisasi ataupun sistem, terdapat enam faktor utama yang telah dikenal pasti bagi memastikan kejayaan dalam usaha membangunkan kapasiti (Milen, 2001:23-24). Ini secara tidak langsung dilihat sebagai faktor yang memberi sumbangan yang jelas dalam pembangunan kapasiti dalam segenap organisasi. Faktor-faktor ini diringkaskan dalam Jadual 1.3 seperti di bawah ini.

University of Malaya

Jadual 1.3
Faktor-faktor utama bagi menjayakan usaha pembinaan kapasiti

Bil	Faktor-faktor	Penerangan
1.	Pemilikan dan tanggungjawab	Perlu ada pihak kerajaan, organisasi dan komuniti yang membangunkan kapasiti dan kompetensi mereka sendiri bagi tujuan untuk memformulasikan rancangan dan agenda pembangunan mereka serta mengkoordinasi tanggungjawab dan komitmen pihak penyumbang terhadap perancangan pembangunan tersebut.
2.	Perkongsian	Perlu ada pendekatan yang melibat berbagai pihak yang boleh menyumbang kemahiran dan sumber. Perkongsian yang kreatif, kumpulan bersekutu, jaringan kerja perlu dilaksanakan dalam hubungan berbagai pihak ini dan bukan hanya hubungan penyumbang dan penerima sahaja.
3.	Kapasiti	Untuk apa kapasiti perlu dibangunkan adalah jelas dan mereka yang terlibat serta organisasi mendapat kapasiti yang lebih baik dan yang relevan.
4.	Kualiti peserta	Peserta yang terlibat perlu mempunyai kualiti dari segi memberikan perhatian serius kepada sumber dengan dedikasi, komited dan fokus pada kemahiran.
5.	Proses pembinaan kapasiti	Proses pembinaan kapasiti perlu dilaksanakan secara terbuka dengan tujuan untuk mempelajari sesuatu. Proses perlaksanaannya perlu telus tanpa ada agenda yang tersembunyi
6.	Agensi yang menyumbang	Agensi yang menyumbang perlu bertindak sebagai fasilitator dan bersedia membuat perubahan bergantung kepada keperluan.

Sumber: Milen (2001:23-24)

Dalam konteks kajian ini, apa yang dikemukakan oleh penyelidik sebagai pembangunan kapasiti adalah hal-hal yang berkaitan dengan aktiviti yang dilaksanakan bagi meningkatkan pembangunan kapasiti warga sekolah, kaedah komunikasi yang diguna pakai, hubungan dengan agensi luar dan juga kekuatan kerja sepasukan.

University of Malaya

Pengurusan Sumber. Bila dibicarakan tentang pengurusan sumber, ia secara jelas memberikan gambaran yang menyentuh perkara tentang sumber-sumber terhad yang ada di sekolah yang perlu diolah dan digunakan secara optimum dalam memastikan kelangsungan pengurusan di peringkat sekolah. Sudah pasti terlalu banyak kekangan yang dihadapi oleh kepemimpinan pengetua dalam menguruskan sumber yang terhad di sekolah dalam mencapai matlamat yang diinginkan. Jika kita amati pendapat yang dikemukakan oleh Foo dan Zaidatol Akmaliah (2003), berdasarkan kajian mereka mendapati bahawa pengetua mempunyai tiga aspek utama yang menjadi tanggungjawab kepemimpinan sekolah secara khususnya iaitu untuk membina organisasinya secara berterusan, memenuhi tanggungjawab dalam kepemimpinan, serta memajukan kemenjadian pelajar serta individu guru dalam organisasinya berasaskan sumber yang terhad.

Manakala pada pendapat yang lain misalnya Ayob (2005), berpendapat pengetua yang bersifat profesional tahu apa yang hendak dibuat berdasarkan matlamat dan dapat melaksanakan perancangannya dengan tepat dan betul mengikut kesesuaian masa dan situasi berasaskan sumber yang ada di sekolah. Oleh itu, adalah jelas sekali pengurusan sumber adalah antara perkara yang perlu dititikberatkan oleh kepemimpinan pengetua dalam salah satu hal utama berkaitan pengurusan.

Kita perlu sedar bahawa pengurusan sumber yang terhad ini secara teratur dan sistematik boleh meningkatkan prestasi sekolah secara langsung, ini terbukti berdasarkan kajian yang telah dilaksanakan oleh Rosli Samot (2008), mendapati sumber-sumber yang ada di sekolah telah menyumbang ke arah pencapaian misi dan visi di seluruh Sekolah Menengah Teknik di negeri Perak. Jelasnya pengurusan sumber yang cekap dan berkesan dapat meningkatkan prestasi sekolah.

University of Malaya

Dalam konteks kajian ini, penyelidik mengaitkan pengurusan sumber ini dengan empat perkara utama dalam pengurusan kepemimpinan pengetua iaitu pengurusan kewangan, pengurusan aset, pengurusan ICT dan pengurusan prestasi. Semua ini adalah perkara yang amat penting dalam pengurusan kepemimpinan pengetua dalam menilai kejayaan pengurusan mereka secara menyeluruh.

Pembangunan Kendiri. Bertitik tolak dari pendapat yang dikemukakan Goleman (1998), menyatakan bahawa, apa yang dimaksudkan dengan kecerdasan emosi pemimpin merupakan kemahiran diperlukan dan boleh dipelajari oleh seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi untuk membantu mereka untuk membuat keputusan yang lebih baik di samping dapat meningkatkan pencapaian organisasi secara keseluruhannya. Selain itu Goleman (2001), turut berpendapat bahawa kebolehan mengurus emosi dalam diri dan orang lain merupakan domain utama kecerdasan emosi. Oleh itu Goleman merumuskan perkara tersebut kepada empat konstruk yang utama iaitu kesedaran kendiri, pengurusan kendiri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan. Selain itu, pada pendapat yang berasingan Goleman (2000;2011), yang menekankan bahawa kecerdasan emosi pemimpin mempunyai impak yang sangat kuat dan positif dalam mewujudkan iklim organisasi yang cemerlang.

Oleh yang demikian, adalah penting bagi seseorang pengetua yang kompeten dinilai dari segi komitmen dan kesungguhan beliau dalam kompetensi berhubung pembangunan kendiri kerana ia merupakan aspek yang mempunyai hubungan yang berkaitan dengan hubungan sosial dan kemanusiaan seseorang pemimpin terhadap orang yang dipimpin.

University of Malaya

Dalam konteks kajian ini, penyelidik merujuk pembangunan kendiri ini kepada kesedaran kendiri individu, kesedaran sosial, pengurusan kendiri dan pengurusan sosial di mana penilaian pembangunan kendiri terhadap diri sendiri dan penilaian perhubungan terhadap orang lain sama ada secara individu mahupun organisasi dalam usaha mencapai matlamat organisasi yang telah dibina. Dalam konteks kepemimpinan pengetua ia adalah kemenjadian pelajar.

Kesimpulan

Sebagai kesimpulannya di dalam Bab 1 ini, penyelidik telah menyatakan tentang latar belakang tentang bentuk kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik meliputi penyataan tentang masalah, objektif kajian yang dilaksanakan, soalan kajian yang dilaksanakan, hipotesis kajian yang dilaksanakan, batasan kajian yang dilaksanakan, kerangka kajian yang dilaksanakan dan definisi operasional. Oleh yang demikian, pada dasarnya penyelidik telah menjelaskan kenapa kajian ini perlu dibuat bersandarkan situasi semasa melalui perancangan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 iaitu ingin mengorak langkah menzahirkan kepemimpinan sekolah yang mempunyai prestasi tinggi di semua institusi sekolah di Malaysia tanpa mengira latar belakang dan lokasi sekolah tersebut.

University of Malaya

Bab 2 Sorotan Kajian

Pengenalan

Perkara yang dibincangkan dalam Bab 2 ini, dipecahkan kepada empat pecahan bab yang utama. Dalam pecahan bab yang pertama perkara yang dibincangkan adalah berkaitan dengan kerangka teori dan teori-teori yang bersangkutan dengan kajian yang dijalankan iaitu Teori Sifat dan Teori Tingkah Laku, Teori Kepemimpinan Situasi, Teori Kepemimpinan Simbolik, Teori Kepemimpinan Super, Teori Kepemimpinan Bolman dan Deal dan Teori Bandura.

Pada bahagian kedua pula, penyelidik membincangkan tentang model yang dipilih iaitu Model Kompetensi Pemimpin Sekolah yang dikemukakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB), selanjutnya penyelidik menghuraikan tentang domain model tersebut iaitu Dasar dan Hala Tuju, Instruksional dan Pencapaian, Pengurusan Perubahan, Pembangunan Kapasiti, Sumber dan Operasi dan Pembangunan Kendiri.

Kajian-kajian yang pernah dilaksanakan dan yang telah dijalankan sama ada konteksnya dilihat berdasarkan situasi dalam negara mahupun dalam konteks kajian luar negara yang ada kaitan langsung dengan topik dan aspek yang akan dikaji oleh penyelidik dalam kajian ini. Manakala bagi bahagian yang ke empat penyelidik membuktikan kajian lepas di mana terdapat hubungan yang jelas antara domain-domain yang dipilih oleh penyelidik dalam kajian ini. Jelasnya di sini adalah dalam setiap domain yang dipilih kajian lepas telah dibuktikan bahawa sememangnya terdapat hubungan antara domain tersebut dalam menilai kompetensi kepemimpinan pengetua bagi tujuan mencapai matlamat kajian penyelidik.

University of Malaya

Kerangka Teori

Secara umumnya, dalam setiap kajian kerangka teori berperanan dalam mendasari sesuatu kajian tersebut. Umumnya Punch (2002) menyatakan bahawa dalam setiap kajian, pernyataan masalah adalah isu utama yang dikemukakan, sebelum kerangka teori dibentuk melalui paradigma atau perspektif yang menjelaskan perkaitan kajian tersebut secara menyeluruh. Secara teorinya, pelbagai teori kepemimpinan dapat dirujuk yang menjelaskan tentang proses interaksi antara dua atau lebih manusia, iaitu seorang pemimpin yang cuba mempengaruhi pengikutnya ke arah mencapai sesuatu matlamat. Dalam hal ini, penting untuk difahami bahawa kepemimpinan melibatkan proses perlaksanaan dua kategori, iaitu berhubung dengan tingkah laku kepemimpinan sekolah yang dilabelkan mudah terpengaruh dengan interaksi dan matlamat organisasi (Benson et al., 2001; Day, 2003; Kouzes & Posner, 2003; Rue & Byars, 2000).

Walau bagaimanapun, dalam menilai konsep secara khusus bolehlah kita nyatakan bahawa kepemimpinan juga boleh berlaku dalam situasi formal melalui konsep autoriti atau konsep situasi tidak formal dalam sesebuah etnik, kumpulan mahupun dalam kelompok yang lebih kecil (Lokman & Mohd Anuar, 2011). Oleh itu dalam konteks kepemimpinan juga, pemimpin saling memerlukan antara satu sama lain dengan pengikut kerana tanpa kewujudan pengikut, pemimpin dianggap tidak berperanan malah tidak berlaku proses kepemimpinan. Jelasnya di sini adalah, bila wujud pemimpin ertinya secara automatik telah wujud pengikut, tanpa pemimpin adalah mustahil wujudnya pengikut. Justeru dalam membicarakan perkara ini terdapat pelbagai teori dalam pengurusan kepemimpinan yang dibincangkan oleh penyelidik dalam penyelidikan ini.

University of Malaya

Teori Sifat Dan Teori Tingkah Laku. Perspektif awal tentang kepemimpinan bermula daripada pandangan ahli psikologi yang berpendapat bahawa pemimpin dilahirkan dengan kemampuan atau tret untuk memimpin. Teori yang dimaksudkan ialah teori tret atau teori sifat. Berdasarkan andaian teori sifat, pemimpin dilahirkan dengan sifat kepemimpinan yang diwarisi dari generasi ke generasi (Hughes et al., 2002; Lussier & Achua, 2001).

Sehingga kini, para penyelidik teori sifat turut berpendapat bahawa kualiti dalaman individu menentukan tingkah laku dan personaliti pemimpin. Polemik tentang teori sifat menegaskan bahawa ciri psikologi dan fisiologi seseorang pemimpin dikatakan mempunyai hubungan dengan keberkesanan kepemimpinan (Yukl, 2006), iaitu mempunyai keyakinan dan keterampilan, bermotivasi dan karisma, sentiasa bersedia, mempunyai integriti, cekap dan bijak dalam membuat keputusan serta mempunyai minat untuk memimpin.

Berdasarkan kelemahan yang wujud dalam teori sifat, para penyelidik di Ohio State University dan di University of Michigan telah mengasaskan teori kepemimpinan tingkah laku. Para penyelidik teori kepemimpinan tingkah laku berpendapat bahawa kepemimpinan boleh diajar dan dipelajari melalui latihan. Sejauh ini para penyelidik mendapati bahawa pemimpin boleh dilatih dan kenyataan ini menafikan pandangan teori sifat yang dikatakan sebagai tidak relevan lagi pada masa kini.

Secara teorinya, pengukuran tingkah laku kepemimpinan dilaksanakan berdasarkan dua dimensi utama, iaitu mengutamakan timbang rasa ataupun tugas (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1985; Yukl, 2006) . Pemimpin yang cenderung kepada tugas merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang mahu tugas diselesaikan pada waktu yang ditetapkan sebagai gambaran kepada amalan pengurusan yang cekap dan berkualiti. Berdasarkan dimensi timbang rasa pula, pemimpin yang mementingkan hubungan yang baik dengan pekerja dianggap mementingkan timbang rasa atau nilai kemanusiaan.

University of Malaya

Selanjutnya Lokman & Mohd Anuar (2011) berpendapat, melalui teori ini aktiviti pemimpin lebih tertumpu kepada penghasilan kerja melalui proses delegasi atau pengupayaan dengan matlamat melatih pekerja melalui pembangunan modal insan malah mereka berpendapat pemimpin turut percaya terhadap kemampuan pekerja, dengan memberi pengiktirafan, memotivasikan pengikut, menitik berat kebajikan dan menganggap pekerja sebagai _rakan'. Secara jelas, pemimpin dan pengikut dapat dibezakan dan dikenal pasti dengan mudah melalui teori ini (Mohammed Sani & Jamalul Lail, 2012).

Teori sifat akhirnya dikritik hebat kerana mereka berpendapat pemimpin yang dikatakan lahir dengan tret kepemimpinan dan bukan dilatih tidak boleh diterima dewasa ini. Di samping itu, teori sifat juga dikatakan gagal mewujudkan ukuran untuk menilai pemimpin yang berkesan kerana sifat manusia dikatakan kompleks dengan pelbagai tingkah laku dan sifat semula jadi di samping teori ini juga gagal mengambil kira faktor situasi dalam kajian mereka.

Teori Kepemimpinan Situasi. Teori kepemimpinan situasi bermula pada akhir tahun 1960-an lagi. Walaupun pendekatan kepemimpinan situasi diasaskan oleh pemikir kepemimpinan yang menyedari bahawa kajian dalam bidang kepemimpinan tidak lengkap tanpa melihat hubungan antara aspek kepemimpinan dengan faktor situasi. Berdasarkan kajian-kajian yang lepas, situasi dilihat sebagai faktor utama yang menerangkan alasan mengapa tingkah laku kepemimpinan diamalkan berbeza-beza mengikut di mana pemimpin berada dan dengan siapa mereka berinteraksi. Pandangan Hersey dan Blanchard (2001), ahli teori kepemimpinan situasi berpendapat, bahawa pemimpin perlu mengamalkan tingkah laku kepemimpinan berdasarkan situasi, keupayaan, dan kematangan pengikut.

Selaku pendukung utama teori kepemimpinan situasi, Fiedler (1974) melalui model kepemimpinan kontigensinya menyatakan bahawa keberkesanan organisasi bergantung

University of Malaya

kepada dua faktor utama, iaitu stail kepemimpinan dan kawalan pemimpin terhadap situasi. Justeru, Fiedler (1974) mengandaikan bahawa seorang pemimpin akan melaksanakan kepemimpinan berdasarkan tiga faktor situasi utama, iaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan pengikut merujuk kepada tahap keyakinan, kepercayaan dan rasa hormat pengikut kepada pemimpin. Struktur tugas dalam setiap organisasi perlu jelas dan mempunyai susun atur yang kemas.
2. Struktur organisasi yang kemas memudahkan pemimpin melaksanakan pengurusan yang cekap.
3. Kuasa kedudukan, iaitu bagaimana pemimpin dapat mengawal pengikut supaya menerima stail dan gelagat kepemimpinannya.

Berdasarkan tiga andaian ini, amalan kepemimpinan situasi diukur bagi menentukan sama ada pemimpin cenderung kepada orientasi tugas ataupun nilai kemanusiaan. Secara logiknya, Lokman dan Mohd Anuar (2011), berpandangan sebagai pemimpin yang mengamalkan corak kepemimpinan situasi, mereka haruslah memahami budaya, kematangan dan pengalaman pengikut agar cara kepemimpinan yang digunakan dapat diterima oleh pengikutnya. Walau bagaimanapun, Mohammed Sani dan Jamalul Lail (2012), melihat pemimpin situasi haruslah mencipta persekitaran serta bertindak balas terhadap persekitaran selain dari kemahiran tertentu bergantung aktiviti yang orang dipimpin.

Teori Kepemimpinan Simbolik. Kepemimpinan simbolik pula umumnya lebih berpaksikan kepada konsep nilai murni dan mengutamakan pengikut dalam stail kepemimpinannya. Umumnya Yukl (2006), menghujahkan bahawa kepemimpinan simbolik ialah rangkuman daripada beberapa teori kepemimpinan, ini termasuk kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasi.

University of Malaya

Andaian utama kepemimpinan simbolik ialah pemimpin perlu berperanan sebagai model kepada pengikut dan sentiasa berkhidmat untuk pengikut. Secara teori, berasaskan pandangan yang dikemukakan oleh Lokman & Mohd Anuar (2011), kepemimpinan simbolik lebih menjurus kepada pengaruh personaliti pemimpin terhadap pengikut melalui tindakan seperti penghargaan dan menjiwai nilai murni. Manakala, ketaatan terhadap organisasi dibentuk melalui identiti yang menggambarkan kesepaduan, penyatuan, dan perkongsian nilai organisasi.

Keeratan ahli dalam organisasi pula tergambar melalui ‗upacara' organisasi seperti lagu, bendera serta pakaian seragam yang membezakan identiti mereka dengan lain. Oleh yang demikian, kepemimpinan pengetua yang mempunyai budaya yang jelas dalam kepemimpinan mereka adalah merupakan pemimpin sekolah yang cemerlang (Mohammed Sani & Jamalul Lail, 2012).

Teori Kepemimpinan Super. Pada dasarnya Teori Kepemimpinan Super ini, telah dikemukakan oleh Manz dan Sims (1991). Mereka telah menawarkan satu semakan pentafsiran dengan menggunakan istilah ‗Kepemimpinan Super'. Mereka mencabar paradigma tradisi kepemimpinan sebagai seorang yang melakukan sesuatu kepada orang lain dengan mencadangkan satu model kepemimpinan masa kini. Mengikut pandangan Manz dan Sims (1991), kepemimpinan Super adalah mereka yang boleh memimpin orang lain dan seterusnya memimpin diri mereka sendiri.

Melalui pendapat ini, secara jelas kepemimpinan super adalah satu bentuk kepemimpinan yang wujud dalam diri setiap manusia dan tidak terhad kepada pemimpin yang dilantik sahaja. Selain itu, mereka mencadangkan bahawa untuk mencapai matlamat organisasi, pemimpin perlu menyediakan setiap individu, di samping memimpin diri sendiri. Pandangan tersebut dipersetujui Mohammed Sani dan Jamalul Lail (2012), yang berpandangan pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang dapat menonjol kebolehan dan potensi pengikutnya. Walau bagaimanapun, pemimpin

University of Malaya

harus mempunyai pengetahuan tentang kebolehan dan kemahiran orang lain serta tidak hanya mengharap kepada kemahiran diri sendiri sahaja. Sekalipun Manz dan Sims (1991), selanjutnya mengandaikan bahawa kepemimpinan kendiri adalah satu aspek kritikal untuk kejayaan pasukan malah beliau melihat kepemimpinan kendiri digambarkan sebagai set strategi untuk memimpin sendiri ke arah persembahan kerja yang lebih efektif dan berdaya saing.

Menerusi kajiannya, Hussein (2012), menyatakan bahawa gaya kepemimpinan super adalah _*lead others to lead themselves'*. Beliau selanjutnya menyatakan bahawa pemimpin perlu menguasai seni kepemimpinan dan mendidik orang lain untuk mengikut perkara yang sama. Oleh yang demikian, antara kriteria dan strategi yang boleh dilaksanakan oleh kepemimpinan super adalah banyak mendengar, banyak bertanya, cepat belajar dari kesilapan, menggalakkan kemahiran penyelesaian masalah, berkongsi maklumat, menggalakkan kreativiti dan bekerja secara berpasukan, tidak bergantung pada orang lain, berdikari di samping membentuk kepemimpinan kendiri (Hussein, 2012).

Secara jelas, kepemimpinan super adalah satu bentuk kepemimpinan yang melihat sesuatu secara objektif dan kritis atas kemampuan kendiri dalam membentuk kepemimpinan orang lain dan diri sendiri dalam usaha mencapai matlamat organisasi.

Teori Kepemimpinan Bolman Dan Deal. Teori kepemimpinan Bolman dan Deal (1991, 1997, 2003) adalah teori yang telah dikemukakan oleh Profesor Lee Bolman dan Profesor Terence Deal pada tahun 1991, namun ia telah dikemas semula pada tahun 2003. Pada tahun 1997 pula Bolman dan Deal telah mengeluarkan buku yang bertajuk *Reframing Organizations* dan *Path to School Leadership* yang mengemukakan Model Empat Rangka Kepemimpinan atau *Four Frames Leadership Model* (1991:2003). Merujuk kepada Model Empat Rangka kepemimpinan, iaitu hasil

daripada proses penambahbaikan terhadap model dua dimensi oleh teori tingkah laku, model Tannenbaum dan Schmidt serta model Grid Pengurusan oleh Blake dan Mouton.

Melalui Empat Rangka Kepemimpinannya, Bolman dan Deal (1997) telah merangka empat stail kepemimpinan yang dikenali sebagai rangka kepemimpinan. Empat Rangka Kepemimpinan tersebut adalah struktural, sumber manusia, politik dan simbolik sewaktu pemimpin membuat keputusan dan sewaktu menyelesaikan masalah pengikut dalam organisasi. Menurut Bolman dan Deal (2003) lagi, setiap rangka kepemimpinan mempunyai proses kepemimpinan yang perlu diamalkan oleh pemimpin dalam situasi yang berbeza. Empat rangka kepemimpinan yang dimaksudkan ialah:

1. Kepemimpinan struktural secara jelas ia dirujuk mengikut tingkah laku dan perbuatan kepemimpinan sekolah yang lebih mengutamakan setiap hal berkaitan produktiviti serta penilaian terhadap pengurusan sekolah harus cekap dan berkesan. Oleh itu institusi sekolah yang cekap merupakan institusi yang mempunyai matlamat jelas apa yang ingin dicapai, mempunyai hubungan sosial yang lebih formal dan sering beri tumpuan bersandarkan tugas harian serta tugas rutin. Kepemimpinan sekolah menuntut perkara akauntabiliti dari pengikut terhadap hasilan serta memberi penjelasan berhubung sesuatu tugas yang perlu dilaksanakan. Kepemimpinan sekolah turut menguatkuasakan penghasilan dalam bentuk tenaga kerja yang berdisiplin serta mematuhi peraturan organisasi sebagai proses penilaian seorang yang berdedikasi. Dari segi pelaksanaan penilaian ia dilakukan dan dilaksanakan bersandarkan piawaian yang bertujuan memastikan secara jelas setiap tugas dan setiap tindakan berasaskan kerangka yang betul dan terkini.

University of Malaya

2. Kepemimpinan berasaskan kepada sumber manusia pula dirujuk berhubung dengan tingkah laku kepemimpinan sekolah lebih tertumpu dan memberi perhatian berhubung keperluan dan kehendak pengikut. Oleh yang demikian disebabkan para pekerja digambarkan sebagai sumber yang terpenting bagi organisasi untuk mencapai kejayaan serta matlamat sesebuah organisasi. Justeru itu, kepemimpinan sekolah harus memberatkan hubungan sesama pekerja melalui tindakan kepemimpinan sekolah sama ada memberi bimbingan, melaksana motivasi, serta menggunakan kaedah autonomi kepada pekerja melalui tugas yang perlu dilaksanakan. Kepemimpinan sekolah digambarkan mendelegasi tugas melatih menggunakan konsep pelaksanaan serta pengupayaan bersandarkan kemampuan pekerja.
3. Kepemimpinan sekolah yang menggunakan cara politik dirujuk kepemimpinan sekolah sering menganggap institusi sekolah merupakan sebuah arena dalam usaha untuk menguasai pekerja melalui penilaian sumber secara terhad. Kepemimpinan yang mengamalkan kaedah politik ini melihat sebarang konflik organisasi tidak dapat ditepis secara keseluruhannya di mana kuasa merupakan sumber utama kepemimpinan sekolah jika mahu bertindak meluaskan pengaruh. Kepemimpinan sekolah juga sering melaksanakan kemahiran menyelesaikan masalah organisasi dengan kemahiran politik melalui sokongan, perundingan, penyatuan sesama staf, membina hubungan baik dalam kumpulan, serta menjana hubungan melalui individu yang mempunyai pengaruh dengan institusi yang berada di sekitar sekolah. Kepemimpinan sekolah yang mengamalkan kaedah politik sering memastikan penyelesaian konflik dalam institusi serta keperluan mengurus diberi keutamaan .

University of Malaya

4. Kepemimpinan sekolah yang menggunakan kaedah gaya simbolik dirujuk kepada kepemimpinan yang melihat sesuatu situasi di mana organisasi sebagai realiti kemasyarakatan sosial serta amat menitikberatkan budaya. Organisasi dianggap digambarkan sebagai pentas di mana kepemimpinan sekolah dan warganya adalah watak utama yang berlakon di atasnya. Kepemimpinan sekolah juga memainkan peranan untuk membina kepercayaan para pengikut, di samping berusaha menerapkan unsur nilai-nilai murni serta ketaatan berasaskan cara dan pendekatan organisasi dengan matlamat perkongsian upacara dalam organisasi. Kepemimpinan sekolah sering memberi penekanan terhadap konsep kesatuan melalui matlamat yang ingin dicapai melalui program organisasi.

Justeru, bagi menjelaskan tentang teori yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini, ia diringkaskan seperti rajah 2.1 di bawah. Secara jelas teori ini merupakan gabungan asas empat teori yang utama iaitu Teori Pengurusan Klasik, Teori Keperluan Manusia, Perspektif Politik dan Perspektif Sosiobudaya. Secara ringkasnya ia digambarkan seperti rajah 2.1 di bawah.

University of Malaya

Rajah 2.1 Kerangka Teori Kajian
Sumber: Bolman dan Deal (2003)

Menurut Bolman dan Deal (2003), setiap kepemimpinan organisasi mempunyai peranan dan proses kepemimpinan yang perlu diamalkan berdasarkan situasi yang berbeza. Ini membawa maksud, kepemimpinan mengamalkan teori yang berbeza bersandarkan situasi dan keperluan dalam organisasi. Ada ketikanya kepemimpinan organisasi mengamalkan kepemimpinan berbentuk struktural, pada ketika yang lain melaksana kepemimpinan sumber manusia, begitu juga dengan kepemimpinan politik dan simbolik ia diamalkan bersandarkan situasi. Oleh yang demikian, perkara tersebut dijelaskan dalam Jadual 2.1 di bawah.

University of Malaya

Jadual 2.1
Model Empat Rangka Kepemimpinan

	Struktural	**Sumber Manusia**	**Politik**	**Simbolik**
Asal Teori	Teori Pengurusan Klasik	Teori Keperluan Manusia	Perspektif Politik	Perspektif Sosiobudaya
Metafora Organisasi	Produktiviti	Kekeluargaan	Persaingan	Teater, Keagamaan
Peranan Pemimpin	Pengurus	Pemotivasi	Penyokong dan Perunding	Ketua, Penghulu
Konsep Utama	Peraturan, Polisi, Matlamat	Kemahiran dan Hubungan Baik	Kuasa, Konflik, Politik	Budaya, Upacara, Perayaan
Imej Kepemimpinan	Arkitek Sosial	Menggalakkan Pengupayaan	Memberi Sokongan	Sumber Inspirasi
Asas Kepemimpinan	Tumpuan Kepada Penyelesaian Tugasan dan Struktur Organisasi	Tumpuan Kepada Keperluan Manusia	Membina Asas Politik dan Kuasa	Membina Matlamat dan Misi Organisasi

Sumber : Bolman dan Deal, (2003)

Kepemimpinan Struktural. Pada dasarnya, sekiranya kita meneliti secara mendalam kepemimpinan struktural yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal, ia merupakan satu gabungan idea dalam bidang sosiologi dan pengurusan organisasi oleh Fayol (1949), Taylor (1947), Weber (1947) dan Mintzberg (1979) yang pada ketika ini disebut sebagai teori klasik, satu bentuk teori yang merupakan gabungan antara teori pengurusan saintifik dan teori birokrasi. Teori klasik meletakkan peningkatan kecekapan pengeluaran, pengurangan kos dan peningkatan produktiviti sebagai objektif utamanya dalam mencapai matlamat organisasi.

University of Malaya

Menurut Fayol (1949) dalam Zaharah (2002), ia menyatakan secara jelas dengan menyenaraikan beberapa aspek pengurusan yang utama dalam teori klasik ini, iaitu: perancangan, pengorganisasian, pengarahan, penyelarasan dan pengawalan. Fayol juga menyarankan agar tugasan yang diserahkan kepada para pekerja hendaklah dibuat berdasarkan kepada kepakaran dan kemahiran pekerja.

Manakala pada pendapat yang lain, Lokman & Mohd Anuar (2011), berpendapat melalui kemunculan Max Weber yang dikenali sebagai _bapa teori organisasi', beliau telah menambah baik idea Fayol sehingga munculnya teori birokrasi Weber. Melalui teori ini, Weber mengemukakan pandangan bahawa hierarki, autoriti serta birokrasi (peraturan yang jelas, penetapan tugas dan disiplin) adalah tunjang kepada sesebuah organisasi yang berkesan. Berlandaskan teori birokrasinva, Weber (1947) menghuraikan lima ciri mekanisme utama yang dapat mengawal dan menggerakkan rutin harian sesebuah organisasi. Ciri tersebut ialah:

1. Wujud pengkhususan dan pembahagian tugas dalam kalangan pekerja.
2. Suasana kerja berdasarkan sistem formal dan objektif, iaitu , komunikasi menegak dari atas ke bawah. Sistem formal digunakan untuk menyampaikan maklumat, arahan serta perintah kepada staf bawahan.
3. Wujud hierarki kuasa dalam kalangan pekerja, iaitu susunan atau carta yang menerangkan jawatan serta peranan mereka dalam organisasi.
4. Pelaksanaan tugas perlu berlandaskan peraturan dan tata cara yang tercatat dalam buku peraturan.
5. Perkembangan kakitangan adalah berorientasikan kerjaya, iaitu sistem naik pangkat yang bergantung kepada penilaian prestasi oleh ketua jabatan.

University of Malaya

Berasaskan idea dan andaian teori Fayol dan Weber, Bolman dan Deal (1991) telah menghasilkan cara kepemimpinan yang pertama yang dipanggil sebagai rangka atau kepemimpinan struktural. Jika diteliti secara terperinci, rangka kepemimpinan struktural Bolman dan Deal ini mengandungi ciri atau atribut yang ada dalam teori organisasi Fayol dan Weber.

Kepemimpinan struktural mengandaikan bahawa pemimpin perlu mengamalkan gaya kepemimpinan yang mengutamakan penyempurnaan tugas. mempunyai struktur hierarki yang konsisten, memberi penekanan kepada tugas yang berkualiti serta menjurus kepada pengurusan yang sistematik. Di samping itu, organisasi yang kompleks perlu dicerakinkan kepada beberapa bahagian, unit dan jabatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas. kepemimpinan turut disaran menitikberatkan matlamat yang jelas dalam usaha menjana pengurusan yang cekap dan rasional dalam segala tindakan. Sehubungan dengan itu, Bolman dan Deal menyenaraikan enam andaian kepemimpinan struktural, iaitu:

1. Organisasi wujud untuk mencapai matlamat dan objektif.
2. Pekerja akan berfungsi sekiranya wujud suasana tekanan daripada pihak pengurusan.
3. Struktur mesti direka berdasarkan ciri sesebuah organisasi, iaitu teknologi, matlamat dan persekitaran organisasi.
4. Organisasi dapat meningkatkan tahap operasinya melalui pembahagian dan pengkhususan kerja.
5. Penyelarasan dan kawalan dibuat dengan tujuan untuk memastikan wujud kerjasama dalam mencapai matlamat organisasi.
6. Masalah dan perbezaan pencapaian berlaku akibat daripada perbezaan struktur dan boleh diperbaiki dengan menstrukturkan semula organisasi.

Berasaskan andaian kepemimpinan struktural ini, Bolman dan Deal mengemukakan tindakan yang menjurus kepada tingkah laku kepemimpinan struktural yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin. Tindakan kepemimpinan yang dimaksudkan ialah menyelaras, berpegang teguh kepada struktur organisasi, melaksana perancangan dan penilaian, dan memberi penjelasan dengan terperinci tentang tugas yang harus dilakukan. Tindakan menyelaras dalam organisasi berperanan untuk menghubung kait aktiviti bagi sesebuah organisasi yang mempunyai dua orang atau lebih anggotanya. Secara khusus, tindakan menyelaras ditakrifkan sebagai proses untuk menghubungkaitkan antara manusia, sumber dan penjadualan supaya dapat bantu-membantu dalam mencapai matlamat organisasi (Zaidatol Akmaliah, 2003).

Penyelarasan berperanan untuk memastikan segala aktiviti pengurusan dilaksanakan dengan cekap dan berkualiti untuk mengelakkan tindakan kerja atau tanggungjawab (Deal & Peterson, 2000). Penyelarasan yang dilaksanakan dengan cekap turut berupaya memberi kesan positif kepada pencapaian matlamat melalui kawalan terhadap masa, usaha, staf dan kewangan (Splliane, Halverson & Diamond, 2004). Melalui proses penyelarasan juga, setiap aktiviti dalam organisasi dapat disatukan atau kumpul dan diintegrasikan. Secara umum, proses penyelarasan dapat dilihat melalui carta organisasi yang dibentuk dan disusun mengikut fungsi tugas dan peranan setiap ahli mengikut kepakaran dan kemahiran (Ayob, 2005).

Sebagai pemimpin struktural juga, Bolman dan Deal (1991) turut menyatakan bahawa pengurus perlu bijak membuat perancangan ketika memimpin organisasi terutama dalam usaha mencapai matlamat organisasinya. Perancangan didefinisikan sebagai satu proses untuk meramal masa hadapan dan secara umumnya merangkumi aspek persoalan seperti apa yang mesti dilakukan, bila perlu dilakukan, bagaimana matlamat boleh dicapai dan siapa yang perlu melakukannya?

Melalui perancangan juga, matlamat menjadi lebih jelas, realistik, serta memudahkan proses pengagihan tugas dan tanggungjawab (Deal & Peterson, 2000; Razik & Swanson, 2001). Dalam jangka masa panjang, perancangan mampu mempengaruhi kecekapan dan motivasi staf kerana perancangan menyediakan asas kepada proses membuat keputusan, membantu menyempurnakan perubahan serta dapat meminimumkan kesan negatif dalam organisasi (Foo, 2003; Zaidatol Akmaliah, 2003).

Merujuk kepada bidang pendidikan, kepemimpinan pengetua adalah jawatan yang ditugaskan untuk menilai aspek pengurusan meliputi tugas rutin guru, prestasi tugas staf bukan akademik, kemudahan yang diperoleh melalui perancangan kurikulum, kokurikulum, disiplin guru dan murid dan prestasi keseluruhan sekolah (Halverson et al., 2004). Pada pendapat yang lain, Foo (2003), menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua yang kerap membuat refleksi akan sentiasa melakukan aktiviti penilaian terhadap prestasi guru dan pelajar.

Secara amnya, kepemimpinan pengetua adalah individu yang diamanahkan untuk melaksanakan sistem penyeliaan dan kawalan yang berkesan di sekolah. Menurut Ayub (2005), proses kawalan kepemimpinan pengetua lebih menjurus kepada kawalan terhadap matlamat sekolah, pengajaran guru di kelas, kewangan, disiplin, pengauditan sumber dan aktiviti sekolah. Semua aktiviti kawalan perlu dilakukan berlandaskan struktur organisasi sekolah yang telah dibina oleh kepemimpinan pengetua sendiri. Sebagai pemimpin, aktiviti penilaian dilihat sebagai proses utama dalam kepemimpinan struktural. Penilaian dalam hal ini bermaksud proses perbandingan antara prestasi masa kini dengan prestasi masa lalu (Zaidatol Akmaliah & Foo, 2003)

Oleh yang demikian, Bolman dan Deal juga berpendapat masalah dalaman yang berlaku dalam organisasi adalah disebabkan berlakunya kelemahan dalam struktur dan ia bukan berpunca dari kelemahan pekerja. Justeru kepemimpinan perlu sentiasa memberi penjelasan yang rasional dan maklumat yang terperinci tentang maklumat

University of Malaya

organisasi supaya ia sentiasa difahami oleh pihak pekerja. Selanjutnya Bolman dan Deal telah menyenaraikan lima tindakan kepemimpinan yang dirasakan dapat menyumbang ke arah sistem pengurusan yang lebih berkesan. Lima tindakan tersebut adalah:

1. Menjelaskan matlamat organisasi
2. Mengurus persekitaran
3. Membina struktur yang jelas bersesuaian dengan tugas dan persekitaran organisasi
4. Membina hubungan autoriti yang formal
5. Menumpukan kepada fakta, tugas, logik dan bukan emosi.

Manakala bagi Lokman & Mohd Anuar (2011), tugas utama pemimpin adalah menyediakan teknologi, serta persekitaran yang stabil dan memastikan pihak pekerja bertanggungjawab terhadap hasil dan produktiviti. Bersandarkan hujah ini, bolehlah kita rumuskan bahawa sebagai seorang pemimpin struktural ia akan mesti melaksanakan kaedah dan cara kepemimpinan yang cekap dan berkesan bagi merealisasikan matlamat organisasi secara keseluruhannya. Matlamat organisasi adalah kunci utama dalam memastikan kejayaan kepemimpinan pengetua itu sendiri. Oleh yang demikian, secara jelas kepemimpinan pengetua perlu menyatakan visi dan misi sekolah dan harus dikongsi bersama warga sekolah supaya semua warga tahu matlamat yang harus dicapai.

Kepemimpinan Sumber Manusia. Sebuah entiti memerlukan model insan yang berkualiti untuk mengembangkan potensi organisasi. Pada waktu yang sama pekerja perlu diberikan ganjaran dalaman (motivasi dan latihan) dan ganjaran luaran (gaji dan kenaikan pangkat) dalam usaha menawan komitmen dan mengupayakan ketaatan mereka terhadap organisasi (Bolman & Deal, 1991). Pemimpin perlu

University of Malaya

mewujudkan hubungan baik dengan pengikut kerana mereka merupakan aset utama kepada kejayaan organisasi.

Melalui andaian ini, Bolman dan Deal telah menghasilkan rangka kepemimpinan sumber manusia. Berdasarkan gabungan teori tingkah laku yang dipelopori oleh Herzberg (1964) dan Maslow (1954). Secara jelas melalui konsep tingkah laku kemahuan manusia perlu dipenuhi terlebih dahulu sekiranya organisasi mahu keduanya berfungsi memenuhi keperluan antara satu sama lain. Dengan merujuk teori Maslow (1954), beliau telah mengasaskan teori keperluan manusia yang harus dipenuhi untuk meningkatkan motivasi. Maslow telah mengkategorikan keperluan manusia kepada lima tahap utama iaitu:

1. Keperluan fisiologi (keperluan asas seperti udara, makanan, perlindungan)
2. Keperluan keselamatan (bebas dari ancaman di tempat kerja, persekitaran dan tubuh badan)
3. Keperluan bersosial (persahabatan, kerjasama dan kasih sayang)
4. Keperluan penghargaan merangkumi kuasa, prestij dan status (rasa dihormati, dihargai dan disanjung)
5. Kesempurnaan diri

Jika diselusuri secara mengkhusus dalam konteks pendidikan aplikasi teori Maslow (1954), meliputi keperluan guru termasuk gaji, bonus dan elaun dilihat sebagai faktor utama dalam memberi kepuasan bekerja dan komitmen guru terhadap tugas mereka. Oleh yang demikian, sekiranya keperluan ini tidak dipenuhi, komitmen guru akan berkurangan dan ia menyebabkan terjejasnya pencapaian akademik dan ini memberi kesan langsung terhadap kemenjadian pelajar. Justeru, kepemimpinan pengetua disarankan supaya mengamalkan kepemimpinan yang menitikberatkan

University of Malaya

pembangunan modal insan yang terbukti dapat menyumbang kepada pembentukan iklim sekolah yang kondusif

Secara teorinya Herzberg (1964), melihat aspek pencapaian, pengiktirafan, minat dan kejayaan dilihat sebagai unsur motivasi yang menyumbang terhadap komitmen pekerja terhadap tugas mereka, namun Herzberg juga berpendapat bahawa gaji kebajikan dan persekitaran kerja tidak semestinya menyumbang kepada peningkatan motivasi pekerja. Sebaliknya budaya kerja seperti autonomi, tanggungjawab dan jenis tugas dilihat sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi.

Berdasarkan teori tingkah laku manusia, maka lahirlah kepemimpinan sumber manusia yang mengutamakan nilai kemanusiaan termasuklah memberi bimbingan dan tunjuk ajar, melaksanakan pengupayaan dengan matlamat melatih, dan memberi autonomi kepada pekerja. Dalam hal ini. Bolman dan Deal menyenaraikan andaian kepemimpinan sumber manusia sebagai:

1. Organisasi wujud untuk memberikan perkhidmatan kepada keperluan manusia.
2. Organisasi dan pekerja saling memerlukan antara satu sama Iain. Organisasi memerlukan idea, bakat dan kemahiran pekerja. Manakala pekerja memerlukan gaji, kerjaya dan peluang meningkatkan diri.
3. Apabila hubungan antara organisasi dengan pekerja tidak efektif, maka berlaku kemerosotan produktiviti.
4. Kebaikan bagi pekerja adalah apabila mereka rasa dihargai, dan memperoleh kepuasan kerja. Manakala organisasi pula memerlukan kemahiran pekerja untuk berjaya.

Oleh yang demikian, melalui andaian kepemimpinan sumber manusia yang telah dibangunkan oleh Bolman dan Deal menyatakan bahawa kewujudan masalah dalam

University of Malaya

organisasi adalah berpunca dari masalah hubungan interpersonal yang didapati tidak selari antara kehendak organisasi dengan pekerja. Justeru kepemimpinan organisasi dituntut mencari kaedah yang sesuai yang dapat membetulkan matlamat organisasi dengan keperluan pekerja. Bagaimanapun Di Paola et al., (2005), berpendapat kepemimpinan organisasi perlu bersikap terbuka dengan mengambil kira pandangan pekerja dan menganggap pekerja sebagai rakan kongsi dalam organisasi. Secara tidak langsung, kepemimpinan organisasi bertanggungjawab mendengar segala masalah pekerja dalam usaha mencapai matlamat organisasi.

Selain itu, berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh Lokman & Mohd Anuar (2011), kepemimpinan juga diminta untuk mengamalkan tindakan kepemimpinan seperti mempraktikkan pengurusan pengupayaan atau mendelegasi, memberi sokongan, mendengar segala masalah pekerja dan bersikap terbuka. Pendapat tersebut selari dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Dee et al. (2003) dan Kowalski (2005) yang melihat bahawa, melalui pelaksanaan pengupayaan atau mendelegasi ini, kepemimpinan dapat mengumpul maklumat pekerja dengan lebih teliti serta berupaya mengiktiraf kebolehan staf dalam membuat keputusan serta mampu menanamkan sifat kesetiaan pekerja terhadap organisasi.

Dalam hal ini, pengupayaan bukan sekadar memberi latihan kepada pekerja tetapi mencakupi proses transformasi minda dalam usaha meningkatkan kebolehan pekerja (Jamaliah, 2003). Walaupun pengupayaan dilihat sebagai salah satu kaedah utama pembentukan motivasi pekerja, namun Ayob (2005), berpendapat bahawa pemimpin perlu faham hanya pengikut yang berupaya dan komited sahaja boleh dilibatkan dalam proses ini kerana pemimpin perlu bertanggungjawab terhadap segala hasil dalam setiap program yang diupayakan oleh organisasi. Jelasnya, Bolman dan Deal (1991) juga menegaskan bahawa setiap masalah organisasi perlu diselesaikan oleh

University of Malaya

pekerja kerana mereka dianggap lebih mahir dalam tugas mereka berbanding dengan kepemimpinan organisasi.

Oleh yang demikian, Bolman dan Deal juga menyatakan bahawa kepemimpinan organisasi sepatutnya mengurangkan sikap suka mengarah kerana pekerja adalah di kalangan mereka yang matang dan mahir terhadap tugas mereka. Justeru, pelaksanaan penyeliaan dan pengawasan yang terlalu ketat juga mengarah kepada gejala peletakan jawatan, bertukar menjadi pasif dan terasing, mengurangkan produktiviti, dan kewujudan kesatuan sekerja dalam usaha mengurangkan tekanan daripada pihak pengurusan (Kowalski, 2005). Berdasarkan hujahan ini, Bolman dan Deal melihat bahawa organisasi akan menghadapi masalah jika nilai kemanusiaan tidak dititikberatkan oleh pemimpin. Natijahnya, pekerja mudah berasa kecewa dan sering memberi maklum balas yang negatif. Dalam usaha mengurangkan persepsi negatif pekerja terhadap organisasi, pada pendapat yang lain Donaldson (2006), beliau menyarankan supaya pekerja diberi autonomi dalam menentukan persekitaran kerja dan terlibat dalam proses membuat keputusan untuk menanamkan rasa bertanggungjawab mereka terhadap tugas.

Selanjutnya berdasarkan teori yang dikemukakan Bolman dan Deal juga mencadangkan supaya organisasi perlu disusun mengikut falsafah sumber manusia yang menekankan kepada konsep autonomi dan penyertaan yang menyeluruh. Melalui konsep autonomi, kebebasan diberikan kepada pekerja untuk membuat keputusan tentang tugas yang akan dilaksanakan. Namun begitu, kepemimpinan organisasi dituntut memberi sokongan dalam bentuk sumber dan kelengkapan dengan tujuan meningkatkan produktiviti. Secara praktiknya Portin et al. (2003), berpendapat bahawa peluang yang diberikan oleh kepemimpinan organisasi kepada pekerja untuk terlibat sama membuat keputusan dianggap penting kerana ia didapati dapat mempengaruhi

kualiti kerja di samping dapat meningkatkan komitmen dan produktiviti pekerja terhadap organisasi.

Secara kesimpulannya, bolehlah dirumuskan bahawa peranan kepemimpinan sumber manusia ini dapat mengurangkan konflik yang berlaku dalam organisasi di mana kepemimpinan organisasi mengamalkan konsep peningkatan kerjasama baik antara kepemimpinan organisasi dengan pekerja dalam perkongsian maklumat dan membuat keputusan. Tindakan sedemikian didapati dapat meningkatkan motivasi di samping kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Oleh itu, matlamat organisasi dapat dicapai dengan kewujudan pekerja yang komited yang dapat meningkatkan produktiviti dalam organisasi.

Kepemimpinan Politik. Kepemimpinan ketiga yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal adalah kepemimpinan Politik. Secara teorinya, kepemimpinan politik ditakrifkan organisasi sebagai sebuah entiti yang _hidup' serta organisasi didefinisikan sebagai gabungan beberapa individu atau kumpulan yang berjuang dan mempunyai objektif untuk menguasai sumber organisasi. Dalam memenuhi matlamat, kemahiran politik (kuasa dan autoriti) diamalkan sebagai sumber kuasa untuk mencapai hasrat.

Maka, dapatlah dinyatakan bahawa kepemimpinan politik ialah gaya kepemimpinan yang menggunakan konsep kuasa dan autoriti ketika memimpin. Selain itu, pemimpin yang gemar menggunakan gaya atau rangka ini juga menggunakan kemahiran politik ketika mengurus organisasi termasuk membina rangkaian, meraih sokongan, melakukan tawar-menawar serta perundingan dalam usaha mencapai matlamat organisasi. Andaian kepemimpinan politik menurut Bolman dan Deal merangkumi lima perkara utama, iaitu:

1. Organisasi ialah arena pertembungan pelbagai individu dan kumpulan.

2. Terdapat perbezaan dalam kalangan ahli dari segi nilai, kepercayaan, maklumat, minat dan penilaian terhadap realiti.
3. Kebanyakan keputusan penting melibatkan pengagihan sumber yang terhad. Sumber yang terhad dan perbezaan mengakibatkan berlaku konflik dalam organisasi.
4. Matlamat dan keputusan berasal daripada proses perundingan dan tawar-menawar untuk meluaskan pengaruh dalam organisasi.

Berdasarkan andaian dalam kepemimpinan politik, Daft (1999) menggariskan beberapa tindakan politik yang perlu diberikan perhatian oleh pemimpin, iaitu (a) penguasaan sumber organisasi; (b) konflik mengarah kepada perkembangan organisasi; (c) matlamat dan keputusan adalah hasil perbincangan dan perundingan. Beliau turut menyatakan bahawa pemimpin politik perlu memperoleh sokongan daripada staf untuk mengesahkan kekuasaannya. Pemimpin yang berjaya meraih sokongan daripada pengikut dianggap sebagai petanda kejayaan pemimpin dalam meluaskan pengaruhnya dalam organisasi. Oleh itu, boleh dinyatakan bahawa kepemimpinan politik begitu menitikberatkan pencapaian matlamat melalui penggunaan kuasa dan sokongan daripada staf kerana tanpa amalan kuasa dan autoriti serta sokongan, matlamat organisasi tidak akan tercapai.

Dalam konteks amalan kuasa dalam organisasi, French dan Raven (1968) melalui artikelnya yang bertajuk *The Bases of Social Power* dalam Lokman dan Mohd Anuar (2011), mengkategorikan sumber utama kuasa kepemimpinan kepada lima kumpulan utama, iaitu kuasa pakar, hukuman, ganjaran, rujukan dan undang-undang. Kuasa pakar adalah kuasa yang terhasil daripada ilmu pengetahuan dan kemahiran pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin mempengaruhi pengikut melalui kepakarannya.

Kenaikan pangkat dalam organisasi juga dinilai berdasarkan kuasa pakar seseorang pemimpin.

Kuasa rujukan ialah kuasa yang terhasil daripada hubungan interpersonal pemimpin dengan pekerja. Kuasa rujukan juga merujuk kepada kemampuan pemimpin mempengaruhi pekerja melalui hubungan intrapersonal yang kukuh. Manakala kuasa hukuman pula ditakrifkan oleh Northouse (2001), sebagai kuasa dalam memberi hukuman dan ganjaran kepada pengikut . Kuasa ini sering digunakan supaya pengikut patuh kepada disiplin dan peraturan. Oleh itu, kuasa hukuman dikatakan sangat berkesan jika pekerja yang dikenakan hukuman sedikit jumlahnya.

Umumnya kita menyedari bahawa kuasa ganjaran ialah sumber kuasa yang digunakan oleh kepemimpinan untuk mempengaruhi pengikut melalui ganjaran atau motivasi. Secara umumnya, pemimpin memberi ganjaran kepada pekerja untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Sebagai contoh, penghargaan dan anugerah adalah kaedah yang paling kerap digunakan untuk mempengaruhi komitmen pengikut terhadap organisasi. Berasaskan kepada matlamat tersebut, Hughes et al. (2002), berpendapat kuasa undang-undang pula merujuk kepada kuasa pemimpin yang digunakan berdasarkan autoriti dan undang-undang. Dalam hal ini, pemimpin perlu bijaksana menggunakan sumber kuasa dalam situasi yang berlainan agar objektif organisasi dapat dicapai tanpa tekanan dari warga sekeliling.

Berdasarkan andaian kepemimpinan politik, Bolman dan Deal (2003) menyarankan agar pemimpin bertindak secara proaktif untuk membina rangkaian dan hubungan dengan institusi dan individu yang berpengaruh di luar organisasi. Matlamat utama pembinaan rangkaian adalah untuk mengesahkan pengaruh pemimpin terhadap pengikut. Hubungan yang rapat dengan berpengaruh, Bolman dan Deal berpendapat pemimpin akan dilihat oleh pengikutnya sebagai pentadbir sukar digugat kekuasaannya. Di samping itu, dalam situasi yang lain Comer (2003) dan Leithwood et al. (2006)

University of Malaya

secara khususnya menegaskan bahawa melalui hubungan yang akrab antara individu berpengaruh dengan pemimpin akan memudahkan mereka menangani masalah disiplin serta mudah mendapat sumber kewangan untuk setiap program organisasi yang dirancang.

Sebagai kesimpulannya bolehlah dirumuskan bahawa kepemimpinan politik dapat menyumbang kepada kecekapan organisasi jika pemimpin organisasi menguasai kemahiran politik termasuklah melakukan rundingan dan membina kompromi, pakatan, dan penyatuan dengan pengikut. Dalam hal ini, Lokman & Mohd Anuar (2011) berpendapat kepemimpinan dan politik mempunyai pertalian erat, iaitu proses meluaskan pengaruh oleh pemimpin memerlukan keselarasan antara kepemimpinan dengan kemahiran politik.

Kepemimpinan Simbolik. Pada dasarnya kepemimpinan simbolik adalah satu bentuk teori kepemimpinan yang mengutamakan budaya dilaksanakan dalam organisasi. Melalui kajian yang dikemukakan oleh Lokman & Mohd Anuar (2011), mereka berpendapat bahawa kepemimpinan simbolik terhasil daripada gabungan disiplin ilmu sosiologi dan antropologi. Oleh itu, dalam membicarakan asas kepemimpinan simbolik, organisasi dikatakan beroperasi sebagai sebuah pentas dengan semua anggota dalam organisasi memainkan peranan atau _watak‘ masing-masing.

Apabila semua anggota menginginkan peranan masing-masing, organisasi akan beroperasi dengan baik dan berkesan. Di samping itu, kepemimpinan simbolik mentakrifkan organisasi sebagai realiti yang membina sosial khususnya aspek budaya. kepemimpinan simbolik juga disifatkan sebagai penyatuan antara budaya dan kepemimpinan serta saling berkaitan, iaitu kepemimpinan dilihat sebagai pemboleh ubah yang membina dan mencipta budaya sesebuah organisasi (Schein, 2004).

Justeru, jika dinilai dalam konteks kepemimpinan simbolik, pemimpin menggunakan sumber inspirasi untuk menerapkan nilai dan etos kecemerlangan dalam

University of Malaya

mengubah dan membentuk sikap positif pekerja. Bersandarkan kepada kajian situasi semasa Bolman dan Deal (2003), berpendapat pemimpin disarankan agar menggunakan kaedah penceritaan, mencipta simbol organisasi, dan mewujudkan upacara yang dapat membentuk identiti dalam organisasi dalam usaha menerapkan nilai dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Dengan merujuk teori yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991), mereka telah menyenaraikan andaian kepemimpinan simbolik sebagai:

1. Makna dan aktiviti dianggap fleksibel iaitu peristiwa yang mempunyai pelbagai makna dan konotasi kerana setiap manusia mempunyai interpretasi yang berbeza.
2. Kehidupan adalah bersifat ambiguiti iaitu sentiasa timbul persoalan: mengapa, bagaimana dan apa yang berlaku adalah berdasarkan tafsiran individu.
3. Kekaburan akan memusnahkan analisis rasional, penyelesaian masalah dan membuat keputusan mestilah dilakukan oleh pemimpin.
4. Pemimpin akan mencipta simbol, keseragaman, identiti untuk menyelesaikan masalah organisasi melalui kesatuan matlamat dan misi organisasi.
5. Peristiwa dan proses adalah gambaran kepada proses dalaman budaya organisasi.

Sehubungan itu, melalui andaian-andaian kepemimpinan simbolik yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal tersebut, kepemimpinan organisasi diminta untuk mengutamakan matlamat dan budaya dalam organisasi. Kepemimpinan simbolik juga perlulah menitikberatkan nilai-nilai murni, kesatuan identiti dan matlamat sebagai elemen penyatuan pengikut. Oleh itu, dalam menjayakan matlamat organisasi pemimpin perlu menjadi suri teladan kepada pengikut dalam organisasi.

University of Malaya

Selaras dengan andaian yang dibuat, jika kita lihat melalui konteks budaya dalam pendidikan, kepemimpinan pengetua adalah sebagai pemacu utama dalam pembentukan iklim dan budaya sekolah yang kondusif (Kaplan et al., 2005). Iklim yang kondusif bukan sahaja penting untuk pembelajaran tetapi meliputi kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah. Konsep iklim sekolah yang kondusif terhasil daripada kerjasama antara pemimpin dengan guru adalah berdasarkan pembentukan etos dan nilai yang cemerlang.

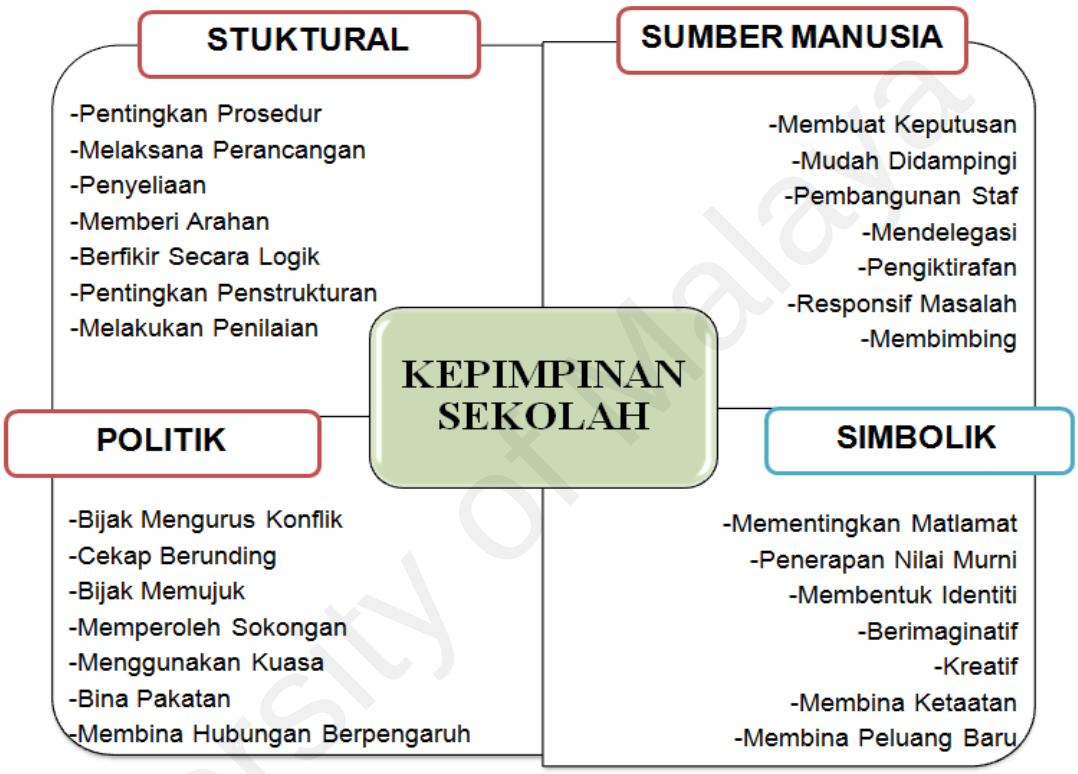
Oleh itu, Bolman dan Deal menggariskan beberapa faktor yang perlu diketahui oleh kepemimpinan pengetua yang menjadi asas setiap budaya sekolah, iaitu:(1) Mengetahui latar belakang sekolah berasaskan pengetahuan dan peristiwa lalu; (2) Mengetahui aktiviti-aktiviti rutin harian, amalan negatif dan positif warga sekolah; (3) Membina matlamat sekolah yang jelas. Kepemimpinan pengetua juga perlu mengambil kira segala pandangan dan reaksi guru sebagai salah satu langkah dalam memperbaiki pencapaian matlamat (Deal & Peterson, 2000).

Secara jelas kita dapat melihat bahawa kepemimpinan pengetua sering dinilai oleh guru dan pelajar dari segi aspek personaliti dan tingkah laku rutinnya setiap hari. Tingkah laku kepemimpinan pengetua juga sering didapati membawa pelbagai makna dan nilai yang berbeza berdasarkan interpretasi guru-guru. Oleh itu, kepemimpinan pengetua adalah merupakan suri teladan kepada guru dan pelajar (Schein, 2004). Selain itu pada pendapat yang lain, Cossentino (2005), menyatakan bahawa setiap tingkah laku kepemimpinan pengetua dan persekitaran membawa maksud dan konotasi yang berbeza sebagai sesuatu yang simbolik .

Kepemimpinan pengetua yang mengamalkan kepemimpinan simbolik perlu memastikan bahawa setiap tindakan dan aktiviti sekolah menjurus kepada visi, misi dan matlamat organisasi secara keseluruhannya. Menurut Ayob (2005), visi, misi dan matlamat organisasi ditakrifkan sebagai hala tuju organisasi pada masa akan datang.

University of Malaya

Matlamat dan nilai adalah merupakan kapasiti (kebolehan atau kemampuan) kepemimpinan pengetua untuk membina dan berkomunikasi tentang kemahuan seluruh warga sekolah (Sergiovanni, 2003). Secara jelas melalui matlamat juga setiap tingkah laku warga sekolah berpaksikan kepada matlamat dan misi yang telah dibina berdasarkan kesepakatan bersama.



Rajah 2.2 Huraian Peranan Kepemimpinan
Sumber: Bolman dan Deal (2003)

Sebagai kesimpulannya, bolehlah dirumuskan bahawa melalui teori kepemimpinan simbolik ini, kepemimpinan pengetua haruslah melaksanakan kepemimpinan berteraskan nilai dan budaya. Kepemimpinan pengetua adalah suri teladan kepada seluruh warga sekolah. Secara jelas ini digambarkan sebagai kepemimpinan melalui teladan. Organisasi juga dilihat akan berkembang secara positif dan berkesan apabila misi dan matlamat yang dikongsi bersama dapat dijayakan

bersama di samping ahli dalam organisasi bersatu dalam membentuk budaya dan masing-masing berperanan dalam menghasilkan produktiviti yang terbaik untuk organisasi. Oleh itu, kepemimpinan pengetua dianggap tonggak utama dalam menentukan naik turun prestasi dan iklim sekolah secara keseluruhannya.

Sebagai asas kepada kajian ini, penyelidik membuat keputusan untuk menggunakan teori Bolman dan Deal (1991,1997 & 2003) sebagai asas sandaran kerangka teori yang diguna pakai dalam kajian. Ini kerana penyelidik mendapati teori yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal ini agak lengkap dan menepati bidang yang dikaji oleh penyelidik. Teori Bolman dan Deal ini juga dilihat seumpama teori yang boleh merentas masa dan ketika kerana ia meliputi segenap teori yang utama dalam hal berhubung kepemimpinan pengetua sekolah dan hal yang berhubung dengan prestasi sekolah. Oleh yang demikian, teori yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal ini penyelidik gabungkan dengan model kompetensi pemimpin sekolah yang telah dikemukakan oleh pihak IAB.

University of Malaya

Model Kompetensi Pemimpin Sekolah

Bersandarkan kepada pemilihan Teori Bolman dan Deal (1991,2003), penyelidik telah memilih Model Kompetensi Pemimpin Sekolah yang dikemukakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam Amin Senin, (2009) sebagai model dalam kajian ini. Penyelidik melihat model yang dibangunkan oleh pensyarah-pensyarah Institut Aminuddin Baki (IAB) ini sebagai model asas ke arah kewujudan Model Kepemimpinan Pengetua Berprestasi Tinggi.

Sandaran Model Kompetensi Pemimpin Sekolah yang dinyatakan ini dilihat oleh penyelidik boleh digabungkan dengan teori yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal seperti yang telah dibincangkan oleh penyelidik di atas. Gambar rajah model tersebut adalah seperti yang dipaparkan dalam rajah 2.3 di bawah.

Rajah 2.3: Model Kompetensi Pemimpin Sekolah
Sumber: Institut Aminuddin Baki (2009)

Bersandarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh Amin Senin, (2008), Institut Aminuddin Baki (IAB) telah dibangunkan sebagai sebuah institusi latihan yang diberi mandat bagi membentuk dan menjana kepemimpinan sekolah yang berwibawa sentiasa berusaha untuk melaksanakan penambahbaikan dalam latihan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan. Walaupun kandungan latihan IAB sebelum ini dilihat agak komprehensif serta padat walau bagaimanapun jika dinilai secara ilmiah pembangunan pembentukan profesional secara berterusan agak kurang diberi penekanan.

Oleh yang demikian, latihan kepengetuaan dan keberkesanan sekolah adalah isu yang menarik minat ramai penyelidik dan penggubal dasar sehingga mencetuskan polemik bagi mencari suatu pendekatan yang paling sesuai berhubung dengan program-program latihan kepengetuaan (Hussein, 2007; Ibrahim, 2007; Olson, 2007; Saedah & Mohammed Sani, 2013).

Latihan kepengetuaan dikatakan tidak mempunyai perkaitan dengan keberkesanan sekolah kerana apa yang dipelajari di universiti atau institusi latihan tidak dapat memenuhi tuntutan sebenar pengurusan dan kepemimpinan pengetua (Amin & Abdul Razak, 2008;Saedah & Mohammed Sani, 2013). Namun begitu terdapat juga kajian yang menunjukkan bahawa latihan kepengetuaan dapat meningkatkan pengetahuan, membina keterampilan dan memupuk nilai-nilai unggul bagi pemimpin dan bakal pemimpin sekolah (Bush, 1998; Nur Anuar & Faridah, 2006; Ruhaya, Rosnarizah & Shariffah, 2006; Kamaruzaman, 2009).

Sehubungan itu, pihak IAB telah mengambil pendekatan membangunkan Model Kompetensi Pemimpin Sekolah bagi menambah baik kepemimpinan pengetua sedia ada. Pembangunan model ini adalah dengan menggunakan pendekatan hasil dari kajian Mac Beath (2004), mendapati 25 bentuk dan gaya serta kaedah kepemimpinan sekolah yang agak relevan dengan bentuk pengamalan dalam bidang pengurusan dan kepemimpinan sekolah. Walau bagaimanapun secara realitinya dalam penilaian literatur

University of Malaya

yang telah dilaksanakan, untuk menggambarkan berbagai gaya kepemimpinan sekolah sering dilihat melindungi fungsi kepemimpinan yang sepatutnya generik melalui kaedah label-melabel yang sering digunakan dengan pelbagai bentuk istilah yang sering digunakan.

Oleh yang demikian, dalam huraian model pemimpin sekolah yang dikemukakan oleh IAB ini penyelidik menghuraikan setiap domain utama yang ditentukan dalam model kompetensi tersebut seperti yang dinyatakan di bawah ini.

Dasar dan Hala Tuju. Dasar dan hala tuju merupakan perbincangan yang dikaitkan dengan kompetensi pemimpin sekolah dalam hal berkaitan pembinaan visi sekolah, tindakan berfokuskan kualiti, pemimpin yang berfikiran strategik dan proaktif dalam setiap tindakan yang diambil. Menurut Leithwood et al.(2004), keberkesanan organisasi adalah dengan mengarahkan hala tuju sesebuah organisasi mahupun institusi serta kaedah dalam usaha mempengaruhi warga kerja dalam organisasi mahupun institusi bergerak menuju pada arah dan hala tuju yang telah ditetapkan supaya matlamat organisasi dapat dicapai.

Sehubungan itu, pemimpin sekolah wajib mempunyai matlamat iaitu visi dan misi sekolah dengan tujuan meningkatkan kemahiran, ilmu dan teknologi semasa dengan lebih kreatif dan inovatif bersandarkan kepada keadaan dan situasi semasa yang lebih menjurus kepada matlamat sekolah secara keseluruhannya (Hussein Ahmad 2012). Justeru apa yang dimaksudkan di sini adalah kompetensi kepemimpinan pengetua diukur dari matlamat yang jelas bersandarkan kepada visi dan misi yang jelas.

Pada pendapat yang lain Hallinger (2011), secara nyata telah menyatakan tiga aspek yang patut diberikan fokus oleh kepemimpinan sekolah dalam memastikan sekolah mampu bersaing dengan situasi global dan terkini iaitu sekolah haruslah mempunyai visi dan matlamat sekolah yang jelas, struktur dan proses akademik serta

kepemimpinan sekolah yang kompeten dalam menentukan hala tuju sekolah mengikut laluan yang betul dan terkini selaras dengan dasar dan hala tuju sedia ada.

Oleh itu melalui kajian ini, dasar dan hala tuju yang dirujuk sebagai kompetensi kepada para pengetua adalah pembinaan visi sekolah dan dikongsi dengan warga sekolah, tindakan pemimpin sekolah yang bertindak berfokuskan kualiti, pelaksanaan perancangan strategik dan tindakan proaktif kepemimpinan sekolah. Perkara yang dinyatakan dinilai oleh para guru terhadap kepemimpinan pengetua di sekolah masing-masing.

Pengurusan Instruksional. Kepemimpinan pengetua juga harus memenuhi kompetensi berhubung gaya pengurusan instuksional dan pencapaian iaitu berkaitan dengan proses dan tindakan yang berorientasikan pencapaian, pembangunan instruksional, melaksanakan perkongsian ilmu, tindakan berfokuskan kurikulum dan melaksanakan penyeliaan. Oleh itu, menurut Foo & Zaidatol Akmaliah (2003), kepemimpinan pengetua haruslah sentiasa melaksanakan penilaian secara berterusan iaitu melaksanakan perbandingan prestasi masa kini dengan prestasi masa lalu dalam usaha untuk memperbaiki pencapaian sekolah. Ini kerana penilaian keberkesanan kepemimpinan pengetua adalah berdasarkan pencapaian dalam kemenjadian pelajar.

Ini kerana penilaian keberkesanan kepemimpinan pengetua adalah berdasarkan pencapaian dalam kemenjadian pelajar. Berdasarkan kajian ini penyelidik menjadikan Pengurusan Instruksional ini sebagai asas kepada gaya kepemimpinan pengetua ini kerana gaya kepemimpinan ini telah diakui dan diterima pakai di peringkat KPM. Malah pihak KPM sendiri telah mengubah dan menetapkan peranan kepemimpinan pengetua daripada pentadbir sekolah kepada kepemimpinan instruksional (Sazali et al., 2007).

Dalam konteks kajian ini, dalam hal yang berkaitan pengurusan instruksional, penyelidik menilai kepemimpinan pengetua itu dalam lima aspek utama iaitu

University of Malaya

berfokuskan pencapaian, gaya instruksional, perkongsian ilmu, berfokuskan kurikulum dan pelaksanaan penyeliaan kepada guru-guru.

Pengurusan Perubahan. Mengurus perubahan dan inovasi adalah juga kompetensi yang harus dipenuhi oleh kepemimpinan pengetua. Menurut Mohammed Sani & Mohd Izham (2012), sekolah hari ini sering berhadapan dengan perubahan dan inovasi, oleh itu kepemimpinan pengetua perlu memahami apa itu perubahan dan bukan perubahan. Dalam erti kata lain, mengenal pasti istilah yang sering digunakan dengan perubahan. Perubahan dan inovasi adalah sesuatu yang berkait pada dasarnya, ia haruslah dilihat sebagai satu usaha untuk meningkatkan keberkesanan proses dan pencapaian dalam sesebuah organisasi.

Sehubungan itu, dalam hal ini kepemimpinan pengetua perlulah memenuhi kompetensi berkaitan penyelesaian masalah, mengurus perubahan, membuat keputusan, membuat penambahbaikan sekolah dan kepemimpinan pengetua juga harus kreatif dan inovatif. Mengikut Kim & Renee Mauborgne (2005) inovasi adalah satu kaedah pemikiran baru mengenai strategi dan kaedah melaksanakannya yang menghasilkan kewujudan laut biru dan proses memecah keluar daripada persaingan. Ertinya kepemimpinan pengetua haruslah berfikir secara luar biasa iaitu berfikir di luar kotak pemikiran yang biasa bagi tujuan mencapai matlamat organisasi.

Hubungan Sesama Manusia. Hubungan Sesama Manusia haruslah dilihat oleh kepemimpinan pengetua secara menyeluruh dan berkesan. Menurut Bolman dan Deal (1997), pemimpin sekolah haruslah memainkan peranan yang efektif dalam pembangunan kapasiti dengan menjaga hubungan sesama warga sekolah. Kepemimpinan pengetua bertanggungjawab dalam usaha untuk mempertingkatkan ilmu, kemahiran dan kompetensi melalui program pembangunan staf.

Malah Elmore (2000) dan Nunnelley et al. (2003) menyatakan bahawa peningkatan produktiviti kepemimpinan adalah berkait rapat dengan ilmu, kompetensi

University of Malaya

dan kemahiran bagi melicinkan pelaksanaan dalam pengurusan. Melalui aspek ini, kepemimpinan pengetua haruslah mempunyai kompetensi dalam hal berkaitan membangun kapasiti, komunikasi, menjalin hubungan dengan pihak luar dan melaksanakan konsep kerja dalam pasukan.

Pengurusan Sumber dan Operasi. Pengurusan sumber dan operasi adalah perkara yang amat penting dalam setiap organisasi. Kekurangan sumber akan menyebabkan kegagalan penyempurnaan dalam setiap operasi. Oleh itu, sebagai pemimpin sekolah, kompetensi yang harus dipenuhi adalah yang berkait dengan pengurusan kewangan, pembangunan aset dan fizikal, pengurusan prestasi dan pengurusan ICT. Secara amnya, kepemimpinan pengetua adalah individu yang diamanahkan untuk melaksanakan sistem penyeliaan dan kawalan yang berkesan di sekolah. Menurut Ayub (2005), proses kawalan kepemimpinan pengetua lebih menjurus kepada kawalan terhadap matlamat sekolah, pengajaran guru di kelas, kewangan, disiplin, pengauditan sumber dan aktiviti sekolah.

Keberkesanan Kendiri. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Mohammed Sani & Jamalul Lail (2012), keberkesanan kendiri ini bolehlah diistilahkan bahawa kepemimpinan pengetua haruslah berusaha untuk meningkatkan keupayaan diri dan sanggup menerima segala perubahan yang dikemukakan dan mereka juga harus memastikan organisasi dapat bersaing dengan organisasi lain serta dapat menghasilkan produk atau servis yang bermutu tinggi. Oleh itu, semua kepemimpinan pengetua haruslah memenuhi kompetensi yang berkaitan iaitu kesedaran kendiri, pengurusan kendiri, kesedaran sosial dan pengurusan sosial. Sekiranya kepemimpinan pengetua dapat memenuhi kompetensi ini sudah pasti ia memberi kesan yang efektif terhadap organisasi secara keseluruhannya.

Sebagai kesimpulannya, penyelidik memilih model ini sebagai rujukan utama kajian adalah kerana perkaitan kandungan dalam model dan teori yang dipilih oleh

University of Malaya

penyelidik adalah berkaitan secara tidak langsung. Penyelidik mendapati bahawa kandungan model pemimpin sekolah yang dikemukakan oleh IAB ini seumpama banyak dipengaruhi kompetensinya berdasarkan teori Bolman dan Deal (1991,1997 dan 2003). Oleh yang demikian, gabungan antara teori Bolman dan Deal dan Model Pemimpin Sekolah ini adalah satu yang dilihat sebagai asas utama kepada pembangunan model yang dikemukakan oleh penyelidik kelak.

University of Malaya

Hubungan Antara Teori Bolman Dan Deal Dan Model Iab

Secara sintesisnya penyelidik merumuskan terdapat hubungan yang nyata di antara teori yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal dengan Model Kompetensi Pemimpin Sekolah yang dikemukakan oleh IAB berdasarkan pandangan penyelidik. Perhubungan tersebut dihuraikan melalui rajah di bawah.

Rajah 2.4 Huraian Hubungan Teori Bolman dan Deal Dengan Model Kompetensi Pemimpin Sekolah
Sumber: Bolman dan Deal (1991,2003) dan Amin Senin (2008).

University of Malaya

Sorotan Kajian Lepas

Kajian Lepas Luar Negara

Teori dan model yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991, 2003) adalah antara model kepemimpinan yang sering digunakan oleh para penyelidik dalam kajian mereka terutamanya dalam aspek menilai gaya kepemimpinan. Model ini juga digunakan secara meluas di Amerika Syarikat dalam tindakan menganalisis corak kepemimpinan pengetua. Ini dapat dibuktikan antaranya melalui kajian yang dilakukan oleh Duncan (2004), Fears (2004), Oliff (2006) dan Ross (2006).

Ross (2006) misalnya mendapati dalam menilai gaya kepemimpinan pengetua di Florida yang sering digunakan adalah gaya kepemimpinan sumber manusia dan gaya kepemimpinan politik hasil daripada penilaian 349 orang guru. Manakala dapatan Fears (2004) pula mendapati gaya kepemimpinan pengetua yang sering yang digunakan oleh 20 kepemimpinan pengetua yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah adalah gaya kepemimpinan dari jenis kepemimpinan sumber manusia.

Manakala kajian yang dilakukan oleh Duncan (2004) dalam menilai perkaitan di antara kepemimpinan pengetua dengan budaya sekolah melalui 400 orang kepemimpinan pengetua. Dapatan kajian beliau mendapati secara keseluruhannya tidak terdapat perhubungan antara kepemimpinan pengetua dengan budaya sekolah. Duncan (2004) juga mendapati hasil dalam kajian beliau gaya kepemimpinan pengetua sering menggunakan gaya kepemimpinan struktural oleh kepemimpinan lelaki manakala kepemimpinan wanita sering menggunakan gaya kepemimpinan sumber manusia. Manakala dalam kajian Oliff (2006) pula mendapati bahawa tidak terdapat sebarang hubungan antara faktor latar belakang dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepemimpinan pengetua. Oliff (2006) selanjutnya mendapati gaya kepemimpinan pengetua yang sering digunakan adalah gaya kepemimpinan struktural.

University of Malaya

Kalau diteliti kebanyakan kajian yang dilakukan menggunakan teori Bolman dan Deal (1991,2003) adalah kajian berbentuk penilaian pihak ketiga terhadap subjek. Namun dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah penilaian kendiri subjek terhadap kompetensi diri masing-masing.

Dalam kajian berhubung kompetensi juga banyak dibuat di luar negara misalnya Daniel (2001) telah menjalankan kajian bagi membina model kompetensi. Kaedah yang beliau gunakan adalah dengan meminta pengurus yang senior dalam sesuatu jabatan mengenal pasti individu yang memiliki kemahiran dan ciri kepemimpinan yang tinggi dan paling menyerlah. Setelah itu, individu yang dikenal pasti ditemu bual, dikaji dengan lebih mendalam dan dibandingkan kemahiran mereka. Hasilnya beliau menemui beberapa senarai kriteria yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang berkesan. Daniel menemukan dapatan bahawa kebijaksanaan emosi memainkan peranan yang lebih penting pada peringkat tinggi dalam sesebuah organisasi. Daniel (2001), menyimpulkan dari dapatan beliau bahawa, semakin tinggi kedudukan seseorang itu, kemungkinan untuk mencapai prestasi cemerlang semakin ia berkait rapat dengan kemahiran kebijaksanaan emosi yang dimiliki olehnya.

Kajian yang dilakukan oleh Glanz (2006), mendapati bahawa kompetensi kepemimpinan pengetua dari segi kepemimpinan operasional, berorientasi kepada kemampuan mengurus dan mentadbir sesebuah sekolah yang berasaskan kepada tugas-tugas pentadbiran dan fizikal yang diperlukan bagi mempersiapkan pencapaian sekolah termasuklah kelulusan pelajar. Perkara seperti yang didedahkan oleh Glanz ini, memberi gambaran bahawa kepemimpinan operasional sangat penting, sebab kepadanya ramai tuntutan pekerjaan yang harus dijalankan secara cekap dan berkesan.

Kepemimpinan pengetua menurut Glanz (2006) mesti sentiasa memperhatikan tuntutan itu, sebab berasaskan dokumen *Country of Santa Barbara* (2008) bahawa, untuk menjadi pemimpin operasional yang berkesan, maka harus mampu menghadapi

University of Malaya

cabaran sebagai berikut: (1) lingkungan dengan sumber daya terbatas; (2) harapan warga sekolah yang tinggi; dan (3) perubahan perkembangan teknologi.

Oleh yang demikian, Glanz (2006) mendedahkan bahawa, kepemimpinan pengetua harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mempromosikan kemenjadian semua pelajar dengan mengurus organisasi, mengurus operasi, dan sumber manusia dengan cara mempromosikan lingkungan belajar yang aman, cekap dan berkesan.

Kajian Lepas Dalam Negara

Di Malaysia tidak banyak lagi kajian yang dilakukan menggunakan teori dan model Bolman dan Deal (1991,2003) ini. Sebagai contoh kajian yang dilakukan oleh Samsudeen (2005) yang mengkaji tahap kepemimpinan pengetua swasta di Malaysia mendapati mereka mengamalkan empat rangka kepemimpinan iaitu kepemimpinan struktural, kepemimpinan politik, kepemimpinan sumber manusia dan kepemimpinan simbolik (budaya) seperti yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991,2003). Namun penilaian guru-guru mendapati penggunaan model ini adalah pada tahap sederhana.

Merujuk kepada kajian yang dilakukan oleh Lokman dan Mohd Anuar (2011), melibatkan 35 buah sekolah di negeri Johor iaitu melibatkan sampel seramai 35 orang pengetua dan 2269 orang guru mendapati kepemimpinan pengetua yang mengamalkan kepemimpinan gaya struktural adalah mereka yang bermatlamat untuk melihat produktiviti yang cemerlang terutama berkaitan dengan pencapaian pelajar. Kepemimpinan pengetua yang menggunakan gaya kepemimpinan politik dilihat mempunyai matlamat yang berkaitan dengan aspek _bantuan‘ sama ada bantuan kewangan atau bantuan kepakaran. Kepemimpinan politik menggunakan gaya ini mewujudkan jaringan sosial antara sekolah dengan komuniti atau organisasi luar.

University of Malaya

Manakala gaya kepemimpinan simbolik pula dilihat melalui elemen pembentukan budaya, perkongsian nilai dan identiti dalam usaha membina dan memupuk nilai murni, perkongsian nilai dan komited terhadap organisasi.

Selanjutnya Lokman dan Mohd Anuar (2011), mendapati kepemimpinan pengetua yang menggunakan gaya kepemimpinan sumber manusia adalah mereka yang bermatlamat meningkatkan motivasi dan komitmen mahupun kepuasan kerja dalam kalangan warga guru di sekolah. Gaya ini dipraktikkan oleh kepemimpinan pengetua untuk mengelakkan warga sekolah tidak berasa tertekan dan rasa dipaksa sebaliknya dapat berkhidmat dengan rasa penuh tanggungjawab dan komited serta rasa puas hati. Secara tidak langsung, dapatan kajian oleh Lokman dan Mohd Anuar (2011), ini juga mendapati bahawa kepemimpinan pengetua menggunakan keempat-empat gaya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991,2003).

Manakala terdapat juga kajian dilakukan berhubung kompetensi kepemimpinan pengetua di negara kita misalnya kajian oleh Amin Senin et al. (2007), Azlin Norhaini (2006) dan kajian oleh Bity Salwana (2009).

Merujuk kepada kajian yang dilakukan oleh Amin Senin et al. (2007), yang menjalankan kajian dalam menganalisis prestasi 3000 calon guru besar bukan siswazah dari seluruh negara. Dapatan kajian beliau mendapati calon-calon tersebut menunjukkan prestasi yang baik dalam bidang pengurusan kurikulum, kokurikulum, pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal. Calon menunjukkan prestasi sederhana dalam bidang berkaitan pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan sumber manusia dan bidang perhubungan dengan komuniti luar. Manakala bagi elemen nilai dan prestasi calon ia berada di bawah paras sederhana. Secara tidak langsung dapatan Amin Senin et al. (2007) ini menjelaskan kepada kita bahawa tahap kompetensi calon kepemimpinan pengetua masih berada di tahap yang rendah dan belum mencapai tahap yang dikehendaki.

University of Malaya

Jika dirujuk melalui kajian yang dilakukan oleh Azlin Norhaini (2006) mendapati dalam beberapa situasi atau keadaan, tahap proaktif kepemimpinan pengetua masih pada tahap sederhana menyebabkan mereka kadang-kadang kurang kreatif, kurang inovatif dan bersikap pasif terutamanya dalam menangani masalah-masalah pengurusan yang rutin sekalipun. Azlin Norhaini (2006), dalam kajiannya yang bertajuk Amalan Pengurusan Pengetua: Satu Kajian Kes, telah menggunakan enam orang pengetua sebagai sampel dalam kajiannya di enam buah sekolah menengah untuk mengkaji amalan pengurusan pengetua tersebut. Dalam kajian tersebut, beliau mendapati dalam beberapa situasi kepemimpinan pengetua dilihat masih kurang bersikap terbuka terhadap perubahan yang dicadangkan. Azlin Norhaini (2006), juga mendapati bahawa kesibukan dalam menjalankan tugas-tugas pengurusan menyebabkan kepemimpinan pengetua jarang –turun padang" dalam semua aktiviti sekolah yang dijalankan. Secara jelas kita dapati bahawa kebanyakan kepemimpinan pengetua masih mengamalkan dasar tertutup yang mana tidak dapat menerima pendapat orang lain walaupun dilihat pendapat tersebut boleh memberi impak yang positif terhadap sekolah.

Pada sumber kajian yang lain iaitu oleh Bity Salwana (2009), berhubung Analisis yang dilaksanakan mengenai Kompetensi kepemimpinan Pengetua sekolah bersandarkan kepada kualiti melibatkan hal peribadi pengetua tersebut, Pengetahuan dalam hal-hal kepemimpinan sekolah, Kemahiran dalam perkaitan ilmu kepemimpinan serta Amalan dalam Pengurusan Instruksional Sekolah di negara kita Malaysia, dapatan kajian beliau menunjukkan bahawa kepemimpinan pengetua sekolah bercirikan kualiti peribadi yang agak berpengetahuan serta berwawasan, empati dalam tindakan, konsisten dalam pelaksanaan tugas seharian, keterampilan sebagai penyelesai masalah, prihatin pada persekitaran institusi, berfikiran agak tajam, kerajinan yang tinggi, keyakinan pada diri juga menebal, akauntabiliti dalam tindakan dan perlakuan, berinovatif dalam mencapai matlamat organisasi, bertindak secara proaktif, berupaya bertindak dalam

University of Malaya

menghadapi sebarang tekanan serta bermotivasi tinggi dalam pengurusan, amat penyayang kepada institusi, bertindak secara adil dan saksama, kecekapan dalam menjalankan tugas, mampu bertoleransi sesama warga kerja, sentiasa komited terhadap tugas, bertindak secara kreatif, mampu mengerakkan warga bekerjasama secara berkumpulan, mempunyai semangat dan integriti yang tinggi, sentiasa bersikap terbuka, suka bermesra bersama anggota organisasi, serta mempunai sikap suka menghargai orang lain tanpa mengira masa dan ketika.

Kepemimpinan pengetua sekolah didapati mempunyai tahap ilmu pengetahuan serta tahap berkemahiran dalam hal yang melibatkan bidang pengurusan organisasi dan institusi. Namun, kajian yang dibuat Bity Salwana (2009) adalah penilaian kompetensi yang dilakukan tanpa mengambil kira kedudukan prestasi sekolah seperti yang dilakukan oleh penyelidik.

Terdapat juga kajian kompetensi yang buat untuk membandingkan kompetensi kepemimpinan pengetua antara Malaysia dan Indonesia seperti yang dibuat oleh Mustamin dan Muzammil (2013), dalam menilai perbandingan kompetensi kepemimpinan pengetua sebagai pemimpin pendidikan. Dalam kajian ini ialah kompetensi dari segi kepemimpinan pengetua, kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan operasional sekolah yang merupakan hasil penggabungjalinan dokumen kompetensi kepengetuaan sekolah khasnya dokumen Malaysia dan Indonesia. Sebanyak 81 responden daripada 22 SMK di Johor, Malaysia dan 154 responden daripada 40 SMA Negeri Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia menyertai kajian ini.

Kaedah analisis yang digunakan iaitu; Analisis *Faktor Exploratory Factor Analysis* (EFA), dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), analisis deskriptif dan analisis inferensi. Dapatan analisis EFA dan CFA menunjukkan bahawa dimensi-dimensi kompetensi yang digunakan dalam kajian ini amnya menyokong secara signifikan terhadap faktor kompetensi yang dibincangkan. Manakala dapatan deskriptif

University of Malaya

menunjukkan bahawa tahap kompetensi pengetua sekolah di Malaysia pada amnya lebih tinggi berbanding kompetensi pengetua sekolah di Indonesia. Seterusnya, keputusan analisis menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi pengetua sekolah di Malaysia dan Indonesia.

Kajian Lepas Bagi Memberi Justifikasi Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Keberkesanan Sekolah

Umumnya sama ada disedari atau tidak kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada lapan faktor iaitu kepemimpinan, pengajaran dan pembelajaran, pengajaran yang bertujuan *(purposeful teaching),* perkongsian visi dan matlamat, ekspektasi murid yang tinggi, akauntabiliti, *learning communities* dan persekitaran yang selamat dan berstimulasi untuk pembelajaran (Ashah, Noraizan, Chithra & Rohaida; 2010). Menurut mereka lagi, kepemimpinan merupakan komponen yang paling penting untuk menjamin kecemerlangan sekolah kerana pemimpin mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hubungan guru dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Oleh yang demikian, kepemimpinan dan pengurusan yang lemah atau tidak berkesan boleh menjejaskan proses PdP. Kenyataan ini juga disokong oleh kajian yang dilaksanakan oleh Salmah Mohd Salleh (2004) ke atas 24 buah sekolah cemerlang. Dapatan dari kajian tersebut memperlihatkan kepemimpinan sekolah sebagai faktor penting yang dapat menentukan keistimewaan sekolah cemerlang. Menurut Hoy dan Miskel (2008) kejayaan dan keberkesanan sekolah bergantung bukan hanya kepada kapasiti menghadapi masalah kontemporari tetapi juga kepada isu-isu yang akan datang pada masa depan.

Selanjutnya Salmah Mohd Salleh (2004), menyatakan bahawa pemimpin ialah seseorang yang dapat membendung budaya kerja negatif, memotivasikan guru dan

University of Malaya

anggota khidmat sokongan bekerja dengan lebih efisien. Oleh itu Kuhn (2012) melihat faktor utama yang mengukuhkan perubahan dan kecemerlangan sekolah ialah daya kepemimpinan yang diamalkan dalam sesebuah organisasi itu.

Pada pendapat yang lain, Rahimah & Ghavifekr (2014), berpandangan bahawa sebagai seorang pemimpin kepemimpinan pengetua perlu bijak mempengaruhi guru dan ahli dalam institusi sekolah, ini disebabkan oleh pada era abad ke 21, sekolah memerlukan pemimpin yang berpengetahuan, komited, mempunyai personaliti yang terbaik serta berkemahiran dalam soal pengurusan serta kepemimpinan bagi berhadapan dengan dunia pendidikan yang semakin kompleks dan mencabar.

Justeru dengan situasi yang sedia ada kepemimpinan pengetua haruslah memiliki nilai kompetensi yang memenuhi keperluan sebagai pemimpin dan dinilai sebagai pemimpin yang berkarisma serta berketerampilan dalam semua aspek dan keperluan.

Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Dasar Dan Hala Tuju. Jika kita mengukur dari istilah budaya organisasi ia adalah cara dan bagaimana sesebuah organisasi itu mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Ini bermakna, budaya yang kuat akan meningkatkan produktiviti. Budaya organisasi ini pula mempunyai hubungan yang erat dengan kepemimpinan. Penekanan terhadap dasar dan hala tuju ini telah terbukti seperti mana pendapat yang dinyatakan oleh Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), bahawa visi sudah mula menjadi komponen yang penting untuk kepemimpinan berkesan. Dalam kajian sekolah berkesan contohnya, Gray (1990) merumuskan sesungguhnya tiada bukti apapun untuk mengaitkan sekolah yang berkesan diterajui oleh pengetua yang lemah dan sekolah yang tidak berkesan diterajui oleh pengetua yang kuat kepemimpinannya. Ertinya kepemimpinan yang cemerlang dapat melahirkan sekolah yang gemilang.

University of Malaya

Mengambil kira kepentingan ilmu bagi seorang pemimpin, adalah wajar para pengetua sekolah sentiasa mengambil inisiatif dalam usaha membina peningkatan tahap intelektual peribadi individu itu di samping memantapkan emosi diri masing-masing. Di samping itu kepemimpinan pengetua harus boleh menjadi pemimpin untuk mengembangkan serta membangun potensi orang yang berada di bawahnya (Hussein, 2010). Pada pendapat yang lain Hussein (2010), menyatakan bahawa kuasa pakar dan kuasa rujukan yang dimiliki para pengetua adalah merupakan sumber dan inspirasi ulung kepada orang bawahannya untuk memberikan komitmen yang berterusan sewaktu menjalankan tugas dari semasa ke semasa. Kepemimpinan pengetua yang berwibawa serta hebat adalah dalam kalangan mereka yang mampu menzahirkan lebih ramai ―juara" dalam kalangan orang bawahannya.

Sehubungan itu, pemimpin sekolah wajib mempunyai matlamat iaitu visi dan misi sekolah dengan tujuan meningkatkan kemahiran, ilmu dan teknologi semasa dengan lebih kreatif dan inovatif bersandarkan kepada keadaan dan situasi semasa yang lebih menjurus kepada matlamat sekolah secara keseluruhannya (Hussein Ahmad 2012). Justeru apa yang dimaksudkan di sini adalah kompetensi kepemimpinan pengetua diukur dari matlamat yang jelas bersandarkan kepada visi dan misi yang jelas.

Pada pendapat yang lain Hallinger (2011), secara nyata telah menyatakan tiga aspek yang patut diberikan fokus oleh kepemimpinan sekolah dalam memastikan sekolah mampu bersaing dengan situasi global dan terkini iaitu sekolah haruslah mempunyai visi dan matlamat sekolah yang jelas, struktur dan proses akademik serta kepemimpinan sekolah yang kompeten dalam menentukan hala tuju sekolah mengikut laluan yang betul dan terkini selaras dengan dasar dan hala tuju sedia ada.

Jika kita merujuk kepada pendapat yang dikemukakan oleh Sharma (2011), menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan ia tidak hanya bergantung kepada kedudukan jawatan sahaja malah ia harus lebih kepada pendukungan terhadap ilmu

University of Malaya

pengetahuan serta memahami tentang konsep kemahiran memimpin selaras dengan kebolehan yang ada pada dirinya. Dalam erti kata lain, pemimpin sekolah tidak menggunakan kedudukannya semata-mata dalam memastikan keberkesanan sekolah tetapi ia harus memastikan bahawa ilmu dan kemahiran yang ada pada dirinya selaras dengan keperluan dan kehendak semasa.

Di samping itu, pengiktirafan serta penghargaan yang diberikan secara pengagihan kepemimpinan didapati mampu meningkatkan daya dan gaya keterampilan kepemimpinan pengetua serta kompetensi orang bawahan, secara tidak langsung ia memberi kesan dalam peningkatan harga diri ataupun dalam kata lainnya *self-esteem* orang bawahan mereka. Oleh yang demikian, adalah jelas sekali bahawa ilmu kepemimpinan yang dimiliki oleh para pengetua dapat mempengaruhi pengikut di bawahnya dalam berkaitan pengurusan perubahan.

Menjurus kepada pendapat yang dikemukakan oleh Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), dalam menentukan matlamat serta dasar dan hala tuju institusi, para pengetua perlu merangka semula adalah proses kognitif yang dapat membantu mengumpul dan menyusun maklumat serta menghasilkan pengetahuan. Ia melibatkan pengasingan dan penterjemahan maksud maklumat, peristiwa dan pengalaman baru. Proses ini melibatkan andaian tentang analisis tingkah laku di mana sesuatu aspek situasi dipilih untuk diterjemahkan. Lazimnya rangka digunakan untuk memahami peristiwa baru yang kompleks, dan untuk mengawal tanggapan terhadap komunikasi, matlamat dan inisiatif. Walau bagaimanapun bagaimana pemimpin merangka semula sesuatu situasi bergantung kepada kefahamannya terhadap situasi tersebut serta sebab-sebab umum.

Jika kita ukur dalam era perubahan pengurusan kualiti telah mendesak organisasi supaya dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan berintegriti. Secara jelas pemimpin yang melakukan perubahan akan berhadapan dengan pelbagai

University of Malaya

cabaran, terdedah kepada persaingan dan konflik serta mewujudkan ketidakselesaan (Abd. Aziz, 2000). Oleh itu, dalam melakukan perubahan pemimpin perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman daya analisis bagi membina wawasan dan mampu menggariskan visi, misi dan matlamat yang jelas. Pemimpin perlu melihat kepemimpinan sebagai satu tanggungjawab dan amanah dan bukan sebagai satu keistimewaan yang melayakkannya berada di alam kedudukan tinggi dalam hierarki organisasi.

Berdasarkan huraian di atas, dapatlah disimpulkan bahawa kredibiliti dan reputasi sesebuah institusi berkenaan dalam semua aspek pentadbiran. Kualiti adalah sasaran yang sentiasa berganjak. Sebagai institusi pendidikan yang mengamalkan pengurusan kualiti, teras institusi ini adalah meningkatkan integriti kepemimpinan dan ahli organisasi tersebut (Abdul Jalil, 2005). Justeru itu, para pengetua perlu sentiasa menyemak dan mengubah suai matlamat dan objektif organisasi supaya selaras dengan keperluan, visi dan misi semasa. Sesebuah organisasi tidak dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan.

Di samping itu, pada pendapat yang dikeluarkan oleh Abd Rahim (2001), pengurusan organisasi sekolah juga perlu kreatif dalam tindakan serta inovatif dalam menjalankan pembaharuan bagi menjadikan organisasi sekolah merupakan salah sebuah organisasi dilihat lebih dinamik dalam peningkatan usaha mengembangkan pengetahuan dan budaya yang baru, budaya yang bersifat saintifik dan terkini, penyebaran hal berhubung teknologi maklumat serta pembangunan dalam hal berhubung potensi jati diri manusia. Perubahan dunia tanpa kawalan yang mendadak secara jelas menagihkan pengurusan perubahan di sekolah turut berubah dengan tujuan mempersiapkan para pelajar melalui kemahiran serta keterampilan yang diperlukan bagi persediaan menghadapi masa depan. Namun begitu, Senge (2000), secara jelas telah memberikan kritikan yang amat sinis dengan menyatakan bahawa organisasi sekolah

University of Malaya

adalah organisasi yang paling lambat dan susah untuk berubah, masih bertindak secara konservatif serta berusaha mengekalkan amalan berbentuk tradisional yang dilihat sudah ketinggalan zaman.

Walau bagaimanapun pada pendapat yang lain, Muhammad Bustaman (1997), menyatakan bahawa misi, visi dan objektif merupakan komponen yang sangat penting dalam sesuatu organisasi. Misi merupakan matlamat jangka panjang dan mestilah lengkap agar semua kakitangan boleh memahaminya. Pernyataan misi secara jelas menunjukkan hubungan yang konsisten pada kawasan serta bertindak pada satu arah untuk merubah keadaan sekarang kepada satu bentuk pengurusan perubahan melihat masa depan dengan matlamat yang ingin dicapai dalam mengurus perubahan. Visi secara jelas memaparkan indikator kepada tindakan kepemimpinan pengetua sekolah dalam usaha memberi peningkatan komitmen kepemimpinan pengetua sekolah secara berterusan.

Walau bagaimanapun, jika mahu visi ini diwujudkan sebagai realiti, kepemimpinan pengetua sekolah secara jitu wajib membina visi yang dikongsi supaya dapat membentuk sebagai pendorong dan motivasi untuk mendapatkan komitmen dari warga sekolah, para pelajar serta masyarakat yang berada di sekeliling sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Linda Lambert (2001). Jelasnya ilmu kepemimpinan amat rapat dengan pengurusan perubahan dalam menentukan hala tuju dan matlamat organisasi. Jika disoroti kepada kajian lampau, kita dapati peranan pengetua dalam menangani proses perubahan amat kritikal malah amat rumit berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Fullan (1997), yang menyatakan strategi pengurusan itu sendiri, sama ada yang bersifat dari atas ke bawah atau sebaliknya, tidak membawa sebarang erti keberkesanan

Mengikut pandangan yang dikemukakan oleh Yulk (2013), beliau secara jelas telah mendefinisikan istilah kepemimpinan merupakan satu tindakan atau proses

University of Malaya

mempengaruhi individu lain bagi memahami serta bersetuju dengan apa yang perlu dilakukan, bagaimana harus melakukan perkara tersebut serta ia seharusnya melibatkan proses bimbingan ke atas setiap individu mahupun kumpulan dalam usaha untuk bergerak bersama mencapai objektif dan matlamat yang telah ditetapkan secara bersama.

Namun, desakan daripada pihak atasan dan keperluan yang ada pada pihak bawahan perlu diuruskan secara berkesan agar pencapaian objektif organisasi dapat direalisasikan. Oleh yang demikian, pengetua yang berperanan sebagai agen perantaraan untuk senario di atas perlu mengimbangi tuntutan pihak KPM dan kekangan yang dihadapi oleh pihak sekolah agar sesuatu proses perubahan akan berjalan lancar. Jelasnya ilmu kepemimpinan amat diperlukan dalam setiap pengetua dalam melaksanakan pengurusan perubahan dalam setiap organisasi.

Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pengurusan Instruksional. Jika disoroti dari kajian-kajian yang lampau terlalu banyak kajian yang telah dilakukan berhubung kepemimpinan pengetua sekolah yang menjurus kepada peranan mereka sebagai pelaksana dan pemimpin instruksional. Secara ilmiahnya peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional telah dikaji antaranya oleh Ashley (2010), Clark (2009) , Horton (2013), Jameela (2012), Mohd Nor dan Mohamad (2013), Norashikin, Ramli dan Nurnazahiah (2013), Norita (2012), Simin, Mohammed Sani, Chellapan, Sukumaran dan Subramaniam (2015).

Apa yang menariknya adalah dapatan dari kajian tersebut telah membuktikan bahawa kepentingan serta peranan yang dimainkan oleh pengetua sebagai kepemimpinan instruksional telah berjaya meningkatkan kecemerlangan sekolah serta berjaya melahirkan kemenjadian pelajar yang berkualiti. Pada pandangan yang dikemukakan oleh Simin et al., (2015), menyatakan bahawa pengetua sebagai pemimpin

University of Malaya

sekolah harus bijak untuk memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dalam melaksanakan fokus dan ketetapan yang tertentu secara efektif dan berkesan dalam mencapai matlamat yang diinginkan.

Peranan para pengetua sebagai pemimpin instruksional amat berkesan dan terbukti seperti mana kajian yang pernah dilaksanakan oleh penyelidik terdahulu yang menyatakan bahawa kepemimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh para pengetua secara langsung dilihat berjaya mempengaruhi proses PdP yang melibatkan interaksi di antara guru, pelajar serta pencapaian dalam bidang kurikulum (Sim, 2011). Pada pendapat yang lain, peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional dilihat sebagai indikator utama yang membawa kepada peningkatan kemenjadian pelajar (Willison, 2008)

Pada pendapat yang lain Hallinger (2012), menyatakan secara sinis bahawa peranan pengetua tidak hanya terikat kepada hal berhubung pengurusan semata-mata namun mereka sepatutnya dilihat sebagai pemimpin instruksional. Begitu juga pandangan yang telah dikemukakan oleh Sharma, Sun dan Kanan (2012), menyatakan bahawa para pengetua sebagai pemimpin instruksional yang berkualiti adalah mereka yang memainkan peranan secara efektif dan berterusan dalam memastikan proses PdP yang berkesan dan berkualiti dilaksanakan di organisasi mereka. Kepemimpinan pengetua yang menjalankan tugas sebagai pemimpin instruksional dilihat mampu memberi sokongan dan galakan kepada warga guru dalam usaha meningkatkan mutu PdP seterusnya mencapai matlamat yang ditetapkan (Goddard, Goddard, Kim & Miller, 2015).

Kita sedia maklum bahawa antara tanggungjawab utama kepemimpinan instruksional adalah melaksanakan proses penyeliaan. Kajian terdahulu telah membuktikan bahawa proses penyeliaan yang dilaksanakan oleh kepemimpinan instruksional memberi impak yang berkesan dalam usaha memberi semangat dan

University of Malaya

motivasi kepada para guru (Glickman, Gordon & Roos-Gordon, 2007). Sehubungan itu pengukuran kualiti proses penyeliaan pada asasnya bergantung kepada keberkesanan proses dan perkongsian maklumat yang dilaksanakan semasa penyeliaan (Glickman et al., 2007). Oleh yang demikian, kita tidak boleh menafikan bahawa proses penyeliaan adalah initipati penting dalam proses dan peranan sebagai pemimpin instruksional. Dalam kajian yang telah dilaksanakan oleh Quah (2011), mendapati bahawa para pengetua sekolah di Johor telah melaksanakan proses sebagai pemimpin instruksional yang berkesan.

Secara jelas para pengetua yang melaksanakan kepemimpinan instruksional dilihat sebagai entiti utama yang dapat memastikan kecemerlangan melalui dasar dan hala tuju yang dikongsi bersama para warga sekolah.

Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pengurusan Perubahan. Setakat ini kita telah memahami bahawa terdapat hubungan jelas antara ilmu kepemimpinan dengan kompetensi kepemimpinan yang telah dipilih untuk dianalisis. Oleh yang demikian, penyelidik juga membawa bukti yang menyokong terdapat juga hubungan di antara pengurusan instruksional dengan kompetensi yang telah dipilih. Kajian lampau yang telah dijalankan oleh Davies (1996), mendapati bahawa pendekatan perekayasaan *(re-engineering)* merujuk kepada suatu bentuk atau kaedah yang harus diberikan penekanan yang jitu oleh kepemimpinan instruksional bagi berhadapan dengan cabaran alaf yang ke 21. Antara faktor utama harus diberikan penekanan yang khusus dan terperinci adalah perkara yang dilihat dapat memberi pengaruh terhadap tindakan dalam mengimplementasikan pengurusan perubahan.

Secara dasarnya kepemimpinan pengetua dilihat sebagai sumber utama para guru dan warga sekolah untuk membimbing dan memotivasi mereka ke arah pelaksanaan pengurusan perubahan dalam organisasi secara berterusan dan konsisten di

University of Malaya

samping membantu melaksanakan penyelesaian masalah (Kilinc, 2012). Oleh itu, fokus utama yang dilaksanakan dalam tinjauan terhadap literatur yang terdahulu adalah merupakan ciri sesebuah organisasi sekolah yang berjaya melaksanakan dan mengadaptasi tindakan dalam pengurusan perubahan dengan mengaitkan model yang sedang diamalkan melalui proses pelaksanaan dalam pengamalan pengurusan perubahan.

Oleh yang demikian, Davies (1996), berpandangan di mana beliau telah membuktikan bahawa kepemimpinan pengetua perlu mengambil kira banyak aspek sebelum sebarang pengurusan perubahan ingin dibuat di sekolah. Ciri-ciri organisasi amat dititikberatkan dalam setiap pengurusan perubahan.

Manakala berasaskan pendapat Mohammad Sani dan Mumtaz Begum (2008), mereka menyatakan bahawa peranan pemimpin instruksional lebih kepada tindakan serta usaha yang berterusan dalam tindakan membentuk sikap serta sifat manusia secara lebih berkesan. Kepemimpinan sekolah yang mengamalkan gaya instruksional ini mendepani kumpulan manusia dengan jumlah yang lebih besar. Pekerja bawahan yang terdiri daripada guru, staf sokongan serta para pelajar yang mempunyai latar belakang pendidikan dan persekitaran yang berbeza. Berhubung dengan perkara ini, kepemimpinan pengetua sekolah harus mempunyai kebolehan serta menghasilkan tindak kerja yang lebih bersikap positif serta produktif malah harus berwibawa dalam usaha dan tindakan memimpin orang yang berada di bawah kepemimpinannya dalam usaha menuju matlamat yang dibina bersama dalam semua aspek berkaitan pengurusan perubahan.

Kepemimpinan pengetua sekolah juga dilihat mesti membentuk kualiti sebagai satu usaha yang konsisten dan berterusan untuk dilaksanakan oleh semua pekerja yang berada di bawah kawalannya. Kerjasama daripada semua warga dan ahli dalam organisasi diperlukan bagi menjayakan pelaksanaan proses ini dalam usaha untuk

University of Malaya

mengacapi kejayaan cemerlang melibatkan organisasi. Justeru proses yang perlu dilaksanakan melalui pengurusan perubahan adalah menjurus ke arah mencapai kejayaan haruslah menjurus kepada penerapan nilai dalam sistem yang telah sedia wujud dan apa yang lebih penting adalah berintegriti dalam setiap urusan kepemimpinan. Kepemimpinan instruksional yang dinilai sebagai kepemimpinan sekolah yang berkesan merupakan mereka yang terdiri daripada individu pemimpin yang ada kualiti peribadi yang unggul serta mempunyai perwatakan yang dinilai hebat oleh persekitarannya berdasarkan pendapat oleh Persell, et.al., (1989) dan Kouzes & Posner, (2002).

Lantaran itu, Muhamad Bustaman (2006), berpendapat amalan pengurusan strategik dalam kalangan pengetua di sekolah menengah yang terdapat dalam Malaysia memerlukan mereka bertindak dengan mewujudkan sekolah atau institusi pengurusan yang berkesan. Pada pendapat yang lain Kamaruzaman (2011), mendapati pengurusan strategik yang dibina dan dibangunkan akan menyebabkan pembangunan dalam hal pengurusan sesebuah institusi pendidikan akan bersifat proaktif bersama membina masa hadapannya dalam setiap pelaksanaan pengurusan perubahan. Oleh yang demikian, pengurusan strategik dilihat sebagai satu bentuk pengurusan yang menjurus kepada penumpuan dalam perkara yang melibatkan aspek matlamat serta hala tuju di samping peningkatan secara berterusan terhadap prestasi jangka pendek dan jangka panjang dalam sesebuah institusi melalui cara memberi tekanan secara berterusan melalui setiap operasi dalam isu berhubung penggubalan, isu berkenaan pelaksanaan serta isu dalam penilaian melalui strategi yang ditentukan semasa proses melaksanakan pengurusan perubahan dalam setiap organisasi (Kamaruzaman 2011, Muhamad Bustaman, 2006 & Leslie, 1986).

Pendek kata berasaskan pendapat yang dikemukakan oleh Bryson (2004), Haberberg dan Rieple (2001) dan Thompson (1997) menyatakan bahawa konsep dalam

University of Malaya

hal berhubung dengan pengurusan strategik perlu dan sangat penting untuk diketahui secara mendalam, difahami secara jelas dan seterusnya diaplikasi secara menyeluruh oleh pengurus atau pentadbir di sesebuah institusi mahupun organisasi. Usaha yang dilaksanakan harus melibatkan semua aktiviti.

Justeru, pembangunan pengurusan strategik adalah merupakan satu keperluan asas dalam menentukan tahap keberkesanan serta kejayaan sesebuah institusi atau organisasi. Tindakan untuk melaksanakan pengurusan perubahan memerlukan perancangan yang teliti melalui pengurusan strategik. Dalam konteks kajian dan penulisan ini, penyelidik melihat pembangunan dalam hal berhubung pengurusan strategik merupakan salah satu elemen yang penting bagi setiap individu yang dinilai dan dianggap sebagai pemimpin mahupun sebagai pengurus di sesebuah institusi atau organisasi terutama kepemimpinan instruksional dalam usaha melaksanakan sebarang pengurusan perubahan di peringkat sekolah.

Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pembangunan Kapasiti. Pemimpin sekolah yang berkesan sentiasa bertindak dengan memberi fokus yang jitu dalam perkara yang melibatkan aspek-aspek dalam merancang sesuatu program, menyelia sesuatu program, mengawal sesuatu program, mengelola sesuatu program, di samping membangunkan kurikulum sesuatu program, serta PdP di institusi sekolah secara yang lebih teliti serta terperinci seperti yang diutarakan oleh Hussein Ahmad (2010). Justeru itu, pengetua sebagai seorang pemimpin sekolah mengorientasikan pemikiran secara berterusan kepada warga institusi sekolah dalam usaha mencapai matlamat iaitu peningkatan pencapaian kemenjadian pelajar dengan melaksanakan pembangunan kapasiti secara berterusan.

Kepemimpinan pengetua sekolah menerapkan misi dan matlamat secara terperinci dengan menekankan kepada pencapaian kemenjadian pelajar sebagai

University of Malaya

objektif utama. Piawaian serta harapan yang tinggi diletakkan kepada guru-guru dan murid dalam merealisasikan harapan dan impian yang ada iaitu peningkatan dalam kemenjadian pelajar.

Oleh itu, kepemimpinan pengetua berperanan menyelaras usaha-usaha membentuk dan melahirkan institusi sekolah yang memberi kesan secara jelas dan terperinci berhubung kemenjadian pelajar seperti kenyataan yang dikemukakan oleh Mortimore, Sammons & Hilman (1995). Oleh yang demikian, dalam usaha melahirkan sekolah yang berkesan kepemimpinan pengetua harus meningkatkan ilmu pengetahuan dengan menggalakkan pembangunan kapasiti. Perkara ini dijelaskan secara mendalam seperti kenyataan Hallinger dan Murphy pada tahun (1985), sebagai rujukan dan panduan secara menyeluruh di mana antara aspek-aspek digambarkan penting sebagai sasaran penekanan adalah seperti mengurus sesuatu program, pendefinisian secara jelas misi sekolah, dan pembangunan sesuatu program budaya PdP di institusi sekolah menekankan suasana positif dalam usaha penggalakan pembangunan kapasiti.

Selain itu, kajian yang telah dilaksanakan oleh Noraini (2009), sekolah Menengah Teknik di Malaysia mendapati bahawa kompetensi pengetua dalam menjaga hubungan serta komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja para guru. Justeru secara jelas, kita tidak boleh menafikan bahawa kesan pengajaran guru melalui PdP memberi impak yang jelas kepada kemenjadian pelajar.

Selain itu dalam pembangunan kapasiti, komunikasi adalah perkara yang dititik beratkan pembangunan kapasiti. Kepemimpinan pengetua merupakan integrasi antara rupa bentuk perhubungan yang teradun melalui gaya seorang ketua mengsosialisasikan kepemimpinannya kepada warga organisasi. Keterampilan ketua selaku pemimpin berkait rapat dengan keupayaannya menjana komunikasi membina dan berpengaruh. Dengan itu, komunikasi kepemimpinan menjelaskan suatu situasi perhubungan antara individu di dalam sesebuah organisasi (Fielder, 1967). Pada pandangan yang lain, Yulk

University of Malaya

(2013), menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua yang berkesan lahir dari proses komunikasi yang berkesan di antara kepemimpinan sekolah dengan warga sekolah. Ertinya di sini adalah dalam memastikan berkesannya proses pembangunan kapasiti sedikit sebanyak harus dilihat dari keberkesanan proses komunikasi antara kepemimpinan sekolah dengan warga sekolah secara keseluruhannya.

Pada pendapat yang lain, Kamarudin (1998), memberikan kritikan yang agak tajam dengan menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua sekolah yang menunjukkan pengaruh serta kuasa yang tidak dibahagikan sama rata antara individu dalam sesebuah organisasi sekolah sehingga wujud seseorang individu mempunyai kuasa dan pengaruh untuk mengarah serta mengawal tindakan individu yang lain dalam organisasi sekolah yang sama melebihi kawalan mereka yang melibatkan seseorang individu yang lain, ini menunjukkan bahawa kepemimpinan pengetua tersebut gagal dalam kepemimpinannya.

Pada pendapat yang lain, Lambert (1998) menyatakan bahawa usaha meningkatkan pembangunan kapasiti kepemimpinan sekolah bermaksud kepemimpinan pengetua sekolah secara terang didapati tidak melaksanakan semua tindakan atau lebih jelas lagi kebanyakan daripada peranan yang sepatutnya dilaksanakan oleh seseorang pemimpin terhadap pekerja yang berada di bawah kepemimpinannya. Kepemimpinan pengetua mempunyai peranan sangat penting dalam usaha pembangunan kapasiti tetapi beliau sendiri sebaliknya tidak melaksanakan peningkatan pembangunan kapasiti dapat melahirkan pemimpin lain yang serupa dengannya. Justeru tidak lah kita dapat menafikan berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para penyelidik sebelum ini bahawa memang terdapat perhubungan yang erat di antara ilmu kepemimpinan dengan pembangunan kapasiti dalam setiap organisasi.

Umumnya kita ketahui bahawa sekolah berkesan mempunyai kaitan rapat berhubung perkara yang melibatkan penyeliaan tentang perkembangan profesionalisme guru dan pembangunan kapasiti (Hallinger, 2005). Justeru penyeliaan terhadap guru

University of Malaya

perkembangannya adalah dua perkara yang saling berkaitan secara konsisten melibatkan satu dengan yang lain. Oleh yang demikian, pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan secara instruksional haruslah bertanggungjawab dalam memastikan *quality assurance* berlaku melalui penyeliaan terhadap keberkesanan guru-guru seterusnya membangunkan pembangunan kapasiti. Penyeliaan dan pencerapan guru secara sistematik hendaklah berjadual dan menjadi suatu kelaziman. Konsep penyeliaan dan penilaian di sekolah harus diperluaskan secara konsisten terdapat urusan yang berkaitan aktiviti yang dilaksanakan dalam darjah serta mengenal pasti hasilan dari proses pembelajaran yang tercapai melalui kemenjadian pelajar. Walau bagaimanapun konsep fokus terhadap penilaian masih lagi kurang ditumpukan kepada pengukuran tetapi tumpuan dibuat untuk mengenal pasti aktiviti yang dapat meningkatkan tahap pembelajaran murid. Secara tidak langsung melalui aktiviti ini satu konsep pembangunan kapasiti telah diterapkan oleh kepemimpinan pengetua di sekolah.

Oleh yang demikian dalam membina pembangunan kapasiti di sekolah, komunikasi kepemimpinan pengetua amat berkait rapat dengan gaya kepemimpinan instruksional (Shukri, 1998;2004), kaedah dan strategi yang digunakan oleh pemimpin semasa menjalankan tugas formal dan tidak formal mereka (Ezhar Tamam, 1999). Gaya komunikasi kepemimpinan instruksional (Shukri, 2000;2004, Md Yusof Anim, 1997; Conrad, 1985 & Roberts & O'Reily, 1981) merupakan faktor amat penting yang menyumbang kepada keberkesanan setiap organisasi (Ezhar Taman, 1999) khususnya dalam aspek dimensi motivasi dan pembangunan kapasiti (Zeffane, 1995; Dowd, 1987 & Buchanan, 1974). Adalah jelas sekali bahawa dalam mengembangkan pembangunan kapasiti komunikasi adalah unsur penting yang perlu diberi perhatian oleh kepemimpinan instruksional. Sehubungan dengan itu Foo (2004), berpendapat dalam sesebuah organisasi, komunikasi kepemimpinan merupakan komponen yang membantu pelaksanaan pengurusan dengan berkesan, terutamanya yang berkaitan dengan fokus

University of Malaya

tugas, prosedur dan arahan kerja, kualiti produk atau perkhidmatan serta standard iklim tempat bertugas dan pembangunan kapasiti.

Hampir semua literatur berkaitan dengan kajian sekolah berkesan telah memperlihatkan hubungan yang erat di antara keupayaan kepemimpinan instruksional atau pengurusan seseorang pengetua dengan output yang dihasilkan oleh sekolah tersebut. Menyedari hakikat ini, ia menuntut agar amalan kepengetuaan yang berkesan diselarikan dengan desakan-desakan seperti melahirkan tenaga manusia yang mahir dan berpengetahuan tinggi, kualiti pendidikan yang selari dengan perubahan teknologi dan permintaan pasaran, output kerja yang setimpal dengan peningkatan gaji, menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan serantau, dan penerapan nilai-nilai yang positif dan mampan (Foo, 2004).

Justeru Foo (2004), berpendapat antara kompetensi yang ingin dicadangkan untuk melahirkan pengetua yang mempunyai kemahiran komunikasi yang cemerlang termasuk komunikasi itu sendiri, pengurusan konflik, kerja secara berpasukan dan kaunseling. Pengetua yang berkesan seharusnya memperlihatkan penguasaan kompetensi di atas melalui amalan-amalan seperti berikut:

1. Berkomunikasi secara berkesan dengan guru, pelajar, ibu bapa dan ahli komuniti;
2. Menguruskan konflik secara berkesan dengan harapan untuk mencapai senario menang-menang.
3. Menggalakkan semangat berpasukan dan proses membuat keputusan secara kolaboratif.
4. Menyediakan perkhidmatan kaunseling untuk guru, pelajar dan ibu bapa.

University of Malaya

Secara tidak langsung sebagai pemimpin di peringkat sekolah, para pengetua tidak boleh menafikan bahawa perhubungan dengan pihak luar sedikit sebanyak memberi kesan yang positif terhadap kemenjadian pelajar. Ini terbukti melalui kajian yang telah dilaksanakan oleh Clark (2009), mendapati bahawa perhubungan yang baik antara kepemimpinan sekolah, warga guru dengan komuniti luar memberi impak yang berkesan terhadap proses PdP yang dilaksanakan di sekolah.

Oleh yang demikian, berdasarkan literatur yang dikemukakan adalah jelas sekali bahawa terdapat bukti jelas yang menunjukkan terdapat hubungan antara kompetensi kepemimpinan sekolah dengan pembangunan kapasiti adalah penting dalam memastikan tercapainya matlamat organisasi terutama berhubung kemenjadian pelajar secara keseluruhannya.

Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Di Antara Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Dengan Pengurusan Sumber. Sejauh ini, kita hanya melihat perhubungan yang melibatkan perkara yang melibatkan perhubungan antara ilmu kepemimpinan tanpa menjuruskan kepada pengurusan sumber. Merujuk kepada pendapat yang dikemukakan oleh Fidler et al. (1996), yang menyatakan bahawa pengurusan sumber amat diperlukan dalam proses pembangunan sekolah dan melihat implikasinya. Antara sumber yang diperlukan merangkumi peredaran politik, sosial, ekonomi, perubahan teknologi, perubahan pendidikan, komuniti setempat, demografi setempat dan kehendak ibu bapa. Bagaimanapun berasaskan pendapat yang dikemukakan oleh Fullan (2001), menyatakan bahawa perubahan utama yang ingin dilaksanakan oleh pengetua pada peringkat sekolah boleh dijalankan dengan adanya komitmen semua pihak dan sumber yang mencukupi. Oleh itu, untuk mencapai visi dan misi, sesebuah organisasi pendidikan perlulah mengambil kira aspek-aspek tersebut.

Menerusi kajian yang telah dilaksanakan oleh Rosli Samot (2008), mendapati sumber-sumber yang ada di sekolah telah menyumbang ke arah pencapaian misi dan

University of Malaya

visi di seluruh Sekolah Menengah Teknik di negeri Perak. Jelasnya pengurusan sumber yang cekap dan berkesan dapat meningkatkan prestasi sekolah. Walau bagaimanapun, jika dinilai daripada pendapat Zainal Abidin (1999), beliau telah mentakrifkan perancangan pengurusan merupakan satu bentuk pelaksanaan proses bagi memproses sumber yang didapati secara lebih berdaya saing serta berekonomi dengan matlamat yang jelas terhadap pencapaian organisasi tercapai secara keseluruhannya.

Bertitik tolak dari premis ini, sebarang dimensi tugas seorang pengetua tidak harus dilihat dari perspektif sebagai pengurus semata-mata atau sebaliknya pemimpin semata-mata. Dwifungsi Pengetua seharusnya merentas semua peranan dan tanggungjawab. Tugas dan peranan Pengetua merentas dari urusan pentadbiran dan kewangan sehingga kepada proses pengajaran dan pembelajaran serta sumber manusia yang mendukung organisasi sekolah bagi mencapai matlamat organisasi (Hussien Mahmood, 1997).

Berasaskan dapatan dan pendapat yang telah dikemukakan adalah jelas sekali bahawa terdapat hubungan yang amat signifikan antara ilmu kepemimpinan dengan pengurusan sumber. Kita sedia maklum kehebatan para pengetua adalah dapat menguruskan sumber yang terhad dalam usaha mencapai matlamat organisasi secara khusus dan dinamik.

Kepemimpinan instruksional sering dilihat sebagai satu tindakan yang berpengaruh dalam melaksanakan pengurusan perubahan tindakan subordinat dengan matlamat tertentu untuk mencapai pengurusan sekolah secara berkesan juga dalam usaha melaksanakan penambahbaikan institusi sekolah secara berterusan (Blanchard, 2007; Hussein Mahmood, 1997, 2008; Northouse, 2004). Berdasarkan pendapat yang lain, Ciulla (2004) secara nyata dan jelas memberi tanggapan bahawa kepemimpinan instruksional mempunyai kaitan antara seseorang individu atau cara bagi seseorang individu itu menggerakkan individu yang lain melaksanakan setiap sesuatu tindakan

University of Malaya

dengan cara memotivasikan pengikut dengan mengaitkannya tentang matlamat organisasi, mempunyai hubungan baik dan jelas dengan pengikut, mengaitkan semua tindakan dengan matlamat organisasi, keupayaan menyempurnakan matlamat organisasi dikaitkan bersama visi serta misi.

Kepemimpinan instruksional juga dilihat salah satu tindakan dan usaha yang dilaksanakan secara berterusan serta mempunyai kaitan langsung dengan pengaruh kepemimpinan, sahsiah kepemimpinan, tindakan untuk mencapai visi institusi atau organisasi, dan persekitarannya bersama orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Manakala Blanchard (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai keupayaan mempengaruhi orang lain membina potensi yang boleh memberikan impak kebaikan unggul dengan menggunakan sumber yang terhad.

Dari segi fungsi, secara umumnya pengurusan sumber manusia dalam organisasi merangkumi beberapa fungsi utama. Lima fungsi utama ialah perancangan sumber manusia, pengurusan ganjaran, faedah dan prestasi, pengurusan hubungan pekerja dan kesatuan, pengurusan keselamatan, kesihatan dan kebajikan serta pembangunan sumber manusia (Poon, 1994, Hendry, 1995 & 1997). Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kepemimpinan instruksional dan pengurusan sumber. Perkara yang sama dihujahkan oleh Bryson (2004), pada konsep yang sedikit berbeza menyatakan secara konsisten bahawa dalam melaksanakan perancangan strategik adalah tindakan yang merupakan isu utama dan amat penting dalam tindakan memenuhi kehendak dan kemahuan pelanggan dalam usaha untuk mengelakkan kegagalan sesebuah institusi atau organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditentukan.

Oleh yang demikian, melalui pelaksanaan perancangan strategik secara khusus ia amat memerlukan sesebuah institusi atau organisasi membentuk objektif untuk jangka masa yang pendek, selain dari membentuk polisi organisasi, mengagihkan sumber yang terhad di samping sentiasa bertindak memotivasikan orang yang berada di bawah

University of Malaya

seliaannya. Ertinya di sini bahawa perancangan strategik haruslah perlu mengambil kira perkara berhubung pengurusan sumber yang terhad di sekolah.

Selain itu, Foo dan Zaidatol Akmaliah (2003), berpendapat bahawa kepemimpinan pengetua harus memiliki tiga aspek dalam hal berhubung tanggungjawab sebagai pemimpin iaitu untuk memenuhi setiap tuntutan yang berkaitan dengan tanggungjawab, mewujud dan membina organisasinya serta bertindak secara kolektif untuk memajukan individu yang terdapat di dalam organisasinya berdasarkan sumber terhad yang ada. Manakala Ayob, (2005), berpendapat pengetua yang bersifat profesional tahu apa yang hendak dibuat berdasarkan matlamat dan dapat melaksanakan perancangannya dengan tepat dan betul mengikut kesesuaian masa dan situasi berasaskan sumber yang ada di sekolah.

Begitu juga dengan pendapat yang dikemukakan oleh Saks (2006), yang mana dalam kajiannya tentang sumber-sumber penglibatan kerja, mendapati penglibatan kakitangan mungkin menggambarkan satu bentuk kewajipan kepada organisasi. Menurut beliau, jika organisasi memberikan sokongan kepada kakitangannya, para kakitangan akan berasa bahawa adalah kewajipan mereka untuk melibatkan diri secara fizikal, kognitif, dan emosi dalam peranan kerja mereka. Mereka akan berasa bahawa adalah perlu bagi mereka mempamerkan tingkah laku membina dengan mengamalkan sikap yang positif terhadap organisasi.

Bagaimanapun, menurut pendapat yang dikemukakan oleh Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), menyatakan bahawa para pengetua mempunyai keupayaan untuk menggunakan kuasa dan pengaruh, mengawal sumber-sumber dan maklumat, serta menilai prestasi guru dan kakitangan. Guru dan kakitangan sokongan pula sebaliknya, menilai keberkesanan Pengetua, Penolong Kanan, Ketua Bidang dan Ketua Panitia dengan bertindak balas terhadap tingkah laku-tingkah laku ini berdasarkan pengharapan mereka terhadap kepemimpinan yang cekap.

University of Malaya

Justeru, berasaskan bukti yang dikemukakan adalah jelas sekali bahawa terdapat hubungan yang erat antara kompetensi kepemimpinan sekolah dengan pengurusan sumber yang terhad di sekolah. Para pengetua secara jelas perlu memanfaatkan sepenuhnya sumber yang ada secara maksimum dalam usaha mencapai matlamat organisasi.

Justifikasi Yang Menyokong Terdapat Hubungan Kompetensi Kepemimpinan Sekolah dengan Pembangunan Kendiri. Jika disoroti kepada kajian yang lampau terdapat konsep teoretikal yang menyumbang dan menjadi asas kepada kajian pembangunan kendiri. Secara jelas apa yang dikemukakan oleh Goleman (1998), menyatakan bahawa kompetensi pembangunan kendiri merujuk kepada kompetensi seseorang individu dalam tindakannya mengurus perjalanan kehidupan serta mengurus psikologi diri sendiri supaya ia lebih terkawal dan berpandu.

Oleh yang demikian, adalah menjadi kewajipan kepada kepemimpinan pengetua untuk mempunyai pengetahuan yang lebih jitu serta mendalam dalam hal berkaitan pengurusan psikologi sepertimana pendapat yang dikemukakan oleh Dinham (2005) dan Esmaeil, Rozita dan Amir (2013) yang menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua yang berkesan memerlukan kefahaman yang mendalam dalam ilmu berhubung psikologi kemanusiaan sebagai asas utama untuk memimpin warga dalam sesebuah organisasi. Ertinya tanpa ilmu psikologi kemanusiaan, ia merupakan kekurangan yang nyata sebagai seorang pemimpin.

Pada pendapat yang lain, Sun, Wang dan Sharma (2014) dan Benson, Fearon, McLaughlin dan Garratt (2014), melalui kajian mereka mendapati kepemimpinan pengetua yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi berjaya mempengaruhi warga di bawah pimpinannya untuk lebih komited dan berdedikasi malah mereka juga didapati mendapat kepercayaan yang tinggi dari guru-guru seperti yang dikemukakan oleh Tschannen-Moran dan Gareis (2015) melalui kajian mereka. Justeru tidak menjadi

University of Malaya

kehairanan kepada kita apabila Abdul Ghani (2007), Bhatti & Thaabbasum (2014) dan Yulk (2013), telah membuktikan kepada kita melalui kajian mereka bahawa kepemimpinan yang menonjolkan kecerdasan emosi yang diakui berjaya memimpin sesebuah organisasi dengan cemerlang dan berkesan.

Jelasnya di sini adalah, kewajipan sebagai seorang pemimpin sekolah para pengetua harus mempunyai nilai interpersonal yang tinggi dan ia diakui serta dinilai oleh warga yang dipimpin sebagai kompetensi yang harus dipenuhi. Di samping itu, kepemimpinan pengetua juga harus mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap diri sendiri dan mereka harus tahu tentang kemampuan tersebut. Pada pendapat yang telah dikemukakan oleh Goleman (2011), menyatakan bahawa adalah menjadi tanggungjawab kepemimpinan sekolah mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap kebolehan diri serta percaya kepada kekuatan yang ada pada diri mereka tersebut.

Kajian juga telah membuktikan bahawa, para pengetua yang mempunyai kebolehan memahami keperluan guru serta mengambil tahu tentang permasalahan mereka didapati dapat mempengaruhi kepercayaan guru terhadap mereka (Siti Faezah & Mohd Zuri, 2013). Oleh itu, para pengetua haruslah menunjukkan nilai kesedaran kendiri dan kesedaran sosial yang tinggi kepada warga sekolah supaya ia mendapat sokongan yang menyeluruh dari warga sekolah keseluruhannya. Jika terjadi demikian, maka mudah bagi kepemimpinan pengetua dalam tindakan mengurus sekolah.

Adalah jelas sekali bahawa kompetensi para pengetua dalam domain pemimpin kendiri harus dinilai secara keseluruhannya bagi melihat kesannya terhadap pengurusan sekolah secara keseluruhannya. Kompetensi pembangunan kendiri ini antara lain dilihat sebagai pengukuhan interpersonal kepemimpinan pengetua terhadap warga di bawah kepemimpinannya.

University of Malaya

Kesimpulan

Sebagai kesimpulannya, penyelidik dapati belum ada kajian yang menyeluruh yang dibuat bagi menentukan tahap kompetensi kepemimpinan pengetua yang ada di Malaysia dalam menuju ke arah kepemimpinan pengetua berprestasi tinggi. Matlamat ini amat jelas dalam persediaan menyediakan Malaysia ke arah negara maju. Kompetensi kepemimpinan pengetua adalah suatu perkara yang amat penting dititikberatkan dalam pendidikan di mana kemenjadian pelajar merupakan indikator kepada kompetensi para pengetua (Syed Ismail Syed Mustapa & Ahmad Subki Miskon, 2010). Justeru itu, Hallinger (2009) memberi pendedahan secara jelas merujuk kepada kepemimpinan pengetua sekolah harus memperoleh kompetensi dalam bertindak melaksanakan program pengajaran bertujuan untuk memberi rangsangan serta mampu bertindak dalam memberi kawalan melalui proses belajar serta proses mengajar pada peringkat sekolah bagi melahirkan sekolah yang berkesan di samping meningkatkan kompetensi diri masing-masing.

University of Malaya

Bab 3 Metodologi

Pengenalan

Bahagian ini pula membincangkan reka bentuk kajian, pemboleh ubah kajian, populasi kajian, pensampelan, instrumen kajian, kesahan dan kebolehpercayaan, kajian rintis, kaedah pengumpulan data dan tatacara penganalisisan data. Semua perbincangan yang dilaksanakan berhubung rapat dengan kedua-dua kaedah kajian iaitu kuantitatif dan kualitatif.

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk yang digunakan dalam kajian merupakan perancangan berbentuk khusus bagi kaedah serta prosedur mengumpul dan menganalisis data (Zikmund, 2003), di samping itu seseorang penyelidik harus merancang kajiannya dengan menggunakan reka bentuk kajian yang sesuai dengan tujuan kajian (Zuraidah, 2009). Ia melibatkan proses membuat keputusan dan pilihan berpandukan kepada tujuan kajian, strategi kajian, tempat kajian, jenis kajian, unit analisis, reka bentuk pensampelan, kaedah pengumpulan data, pengukuran dan penganalisisan data (Sekaran 2003). Bagaimanapun Maimunah (2005), merumuskan reka bentuk kajian ialah kaedah yang digunakan bagi menjawab persoalan-persoalan kajian yang diwujudkan.

Kajian yang dijalankan ini adalah kajian jenis kuantitatif dan kajian kualitatif. Kajian kuantitatif bertujuan untuk menentukan hubungan antara dua pemboleh ubah yang terdiri daripada pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar (Hopkins, 2008). Dari segi kaedah, kajian ini menggunakan tinjauan atau *survey.* Sabitha (2005) pula menjelaskan kaedah tinjauan adalah lebih sesuai apabila kajian bertujuan mendapatkan seberapa banyak maklumat mengenai sesuatu perkara sama ada

University of Malaya

melibatkan keseluruhan populasi atau hanya melibatkan sampel atau sekumpulan elemen yang kecil.

Sekiranya kajian hanya melibatkan sampel, maka sampel yang digunakan atau dipilih haruslah ada ciri ataupun bersifat populasi supaya dapat merujuk untuk memberi kenyataan mahupun dalam bentuk gambaran umum (generalisasi) berhubung perkara yang melibatkan populasi dalam kajian.

Namun demikian, bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Creswell (2012), kajian yang menggunakan pendekatan kaedah reka bentuk kajian gabungan penjelasan iaitu dikenali sebagai kaedah Quan-qual. Ia merupakan pendekatan kajian yang menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif dalam sesuatu kajian. Gabungan kedua-dua kaedah kajian Quan-qual ini saling membantu menghasilkan dapatan kajian yang kukuh dengan data yang terdiri daripada pelbagai sumber maklumat (Creswell, 2012; Johnson & Christensen, 2008). Pada hujah yang lain Cresswell (2012), menyatakan terdapat empat cara menyepadukan dapatan hasil kajian kuantitatif dan kualitatif iaitu:

a) Menggunakan kaedah kualitatif untuk memperjelaskan hasil kajian kuantitatif;
b) Menggunakan kaedah kuantitatif untuk memperjelaskan hasil kajian kualitatif;
c) Menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif secara bersama untuk tujuan triangulasi bagi memperjelaskan dapatan kajian; dan
d) Menggunakan kaedah kualitatif untuk menghasilkan pengukuran kuantitatif.

University of Malaya

Justeru melalui kajian ini penyelidik menggunakan kaedah kualitatif dengan tujuan membuat penjelasan sokongan bagi dapatan hasil kajian kuantitatif. Di mana kaedah temu bual yang dilakukan menerusi kajian ini bertujuan untuk memperoleh data dan maklumat sokongan tambahan, dengan matlamat mengesahkan serta menyokong dapatan kajian bagi bidang yang dikaji bersumberkan pendapat yang dikemukakan (Jafri, 2010; Zuraidah, 2009). Sampel kajian menerusi kajian ini merupakan kalangan guru-guru yang mengajar di tiga kategori sekolah negeri Selangor iaitu sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi.

Dapatan kajian ini dapat generalisasi semua aspek yang melibatkan kepemimpinan pengetua sekolah menengah kerana sampel serta responden menilai kepemimpinan pengetua adalah digunakan dari populasi sekolah menengah seluruh negeri Selangor. Walau bagaimanapun kajian penyelidik ini melibatkan penilaian yang dilakukan bersandarkan kepada persepsi seseorang individu, pemerhatian seseorang individu atau pandangan sampel. Penilaian dibuat hasil daripada pemerhatian atau pengalaman peribadi sampel sendiri. Selain menggunakan soal selidik sebagai instrumen, penyelidik sendiri merupakan instrumen apabila menemu bual sendiri sampel bagi mendapatkan penjelasan mengenai amalan kepemimpinan pengetua dalam semua bidang berkaitan kompetensi diri masing-masing.

Temu bual membolehkan penyelidik mendapatkan cadangan daripada sampel tentang perkara-perkara yang perlu untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pengetua. Dengan mempelbagaikan teknik mengumpul data, dapatan kajian diharap dapat diperjelaskan lagi. Data temu bual pula dianalisis berdasarkan pendekatan kualitatif dan menggunakan kaedah manual. Penggabungan dua kaedah kajian ini berguna bagi menjawab soalan-soalan kajian dengan lebih kukuh dan tekal (Creswell, 2012; Zuraidah, 2009; Jafri, 2010). Kepelbagaian teknik yang digunakan turut menyumbang kepada keyakinan serta kesahan data dan maklumat yang diperoleh (Patton 2002). Kajian dari

University of Malaya

penyelidik ini melibatkan tiga kategori sampel yang terdapat perbezaan sebagai satu tindak cara dalam usaha meningkatkan kebolehpercayaan yang dilakukan oleh penilaian. Ini memandangkan penilaian kendiri oleh kepemimpinan pengetua yang mungkin mempunyai unsur-unsur bias.

Kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik ini melalui beberapa fasa. Setelah penyelidik mengenal pasti permasalahan yang mewujudkan lompang untuk dikaji, tinjauan lebih mendalam telah dibuat bagi mengenai pasti definisi kompetensi, teori-teori berkaitan, model-model kompetensi serta lain-lain konsep yang berkaitan. Ini perlu bagi memastikan kajian lebih berhala tuju. Pembacaan dan analisis dokumen adalah daripada sumber primer seperti laporan konsultasi, buku standard, tesis, disertasi, kertas kerja dan laporan penyelidikan serta sumber sekunder seperti buku teks, kamus dan pangkalan data.

Menurut Key (1997). langkah-langkah yang terlibat dalam penyelidikan deskriptif adalah seperti berikut:

i. Terangkan penyataan masalah dengan jelas
ii. Menentukan dan mengenal pasti maklumat yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut
iii. Memilih atau membentuk instrumen yang diperlukan untuk mengumpul maklumat
iv. Mengidentifikasikan kumpulan populasi dan reka bentuk pensampelan
v. Mereka bentuk kaedah pengumpulan maklumat
vi. Mengumpul maklumat
vii. Menganalisis maklumat yang telah dikumpul
viii. Membuat generalisasi dan kesimpulan daripada hasil analisis data

University of Malaya

Secara khusus dalam kajian ini penyelidik mengaplikasikan dua kaedah kajian ini dengan tujuan untuk menghasilkan sinergi dan kesepaduan bagi kedua-dua kaedah kajian kuantitatif dan kualitatif ini. Dengan merujuk kenyataan yang dikemukakan oleh Jafri (2010) dan Zuraidah (2009), menyatakan bahawa kemudahfahaman berhubung dengan sesuatu subjek kajian dan persoalan kajian ia menjadi lebih kukuh berbanding hanya menggunakan satu bentuk kaedah kajian sahaja. Oleh yang demikian, dalam kajian ini penyelidik menggunakan kaedah kuantitatif dan kaedah kualitatif untuk menyokong kajian ini agar dapat menghasilkan maklumat berupa penjelasan dan pembuktian yang kukuh berkaitan dengan objektif dan persoalan kajian.

Model kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik merupakan gabungan kuantitatif dan kualitatif ini memberi penekanan kepada kajian kuantitatif iaitu dengan gambaran kadar yang diberi oleh penyelidik ialah 70% dan kualitatif 30%. Kaedah yang digunakan ini adalah berpandukan rujukan jelas yang telah dikemukakan oleh Vogt (2007), yang menyatakan bahawa kajian kuantitatif berkaitan akan memberi keutamaan kepada tujuan untuk pemungutan data dan dikukuhkan dapatan yang diperoleh dengan menganalisis data kualitatif pada fasa yang berikutnya. Justifikasi yang diguna pakai pada peringkat fasa kedua oleh penyelidik adalah menggunakan kaedah kajian kualitatif serta menginterpretasikan dengan tujuan mengukuhkan maklumat serta data kuantitatif yang telah diperoleh pada fasa sebelumnya.

Sehubungan itu, adalah jelas sekali dinyatakan di sini bahawa kaedah kualitatif yang dilaksanakan oleh penyelidik dalam kajian ini hanya bertujuan sebagai kaedah yang memberi sokongan bagi memperoleh maklumat serta kefahaman yang lebih mendalam berhubung sesuatu subjek atau isu yang di laksanakan di dalam sesuatu kajian (Johnson & Christensen, 2008; Vogt, 2007). Justeru, apa yang dikemukakan oleh penyelidik dalam kajian ini, selepas penyelidik mengumpul dan menginterpretasikan data maklumat kuantitatif, fasa kedua yang dilaksanakan adalah dengan menggunakan

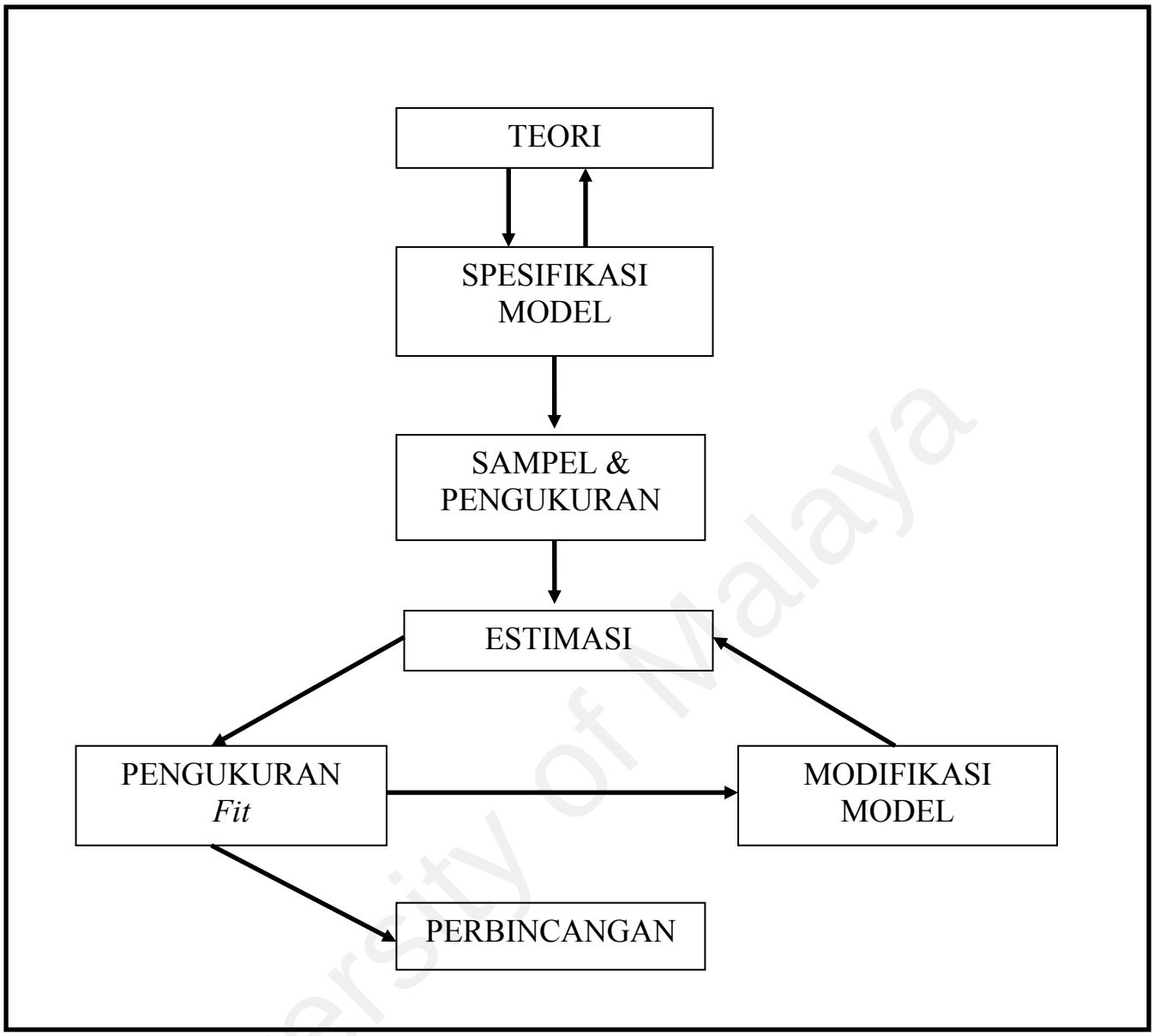
University of Malaya

secara khusus kaedah kajian kualitatif dengan matlamat untuk memperoleh maklumat tambahan yang diperlukan sebagai sokongan kepada kajian penyelidik. Secara langsung ia bermatlamat memperoleh jawapan yang lebih kukuh bagi menjawab semua persoalan dalam kajian yang dikemukakan oleh penyelidik dalam kajian ini.

Dalam kajian ini hubungan antara pemboleh ubah dikaji oleh penyelidik berdasarkan sebuah model yang dibentuk oleh penyelidik seperti dalam Rajah 3.1. Model yang dibentuk berdasarkan teori-teori dan juga kajian-kajian lepas yang telah diteliti secara mendalam oleh penyelidik.

Langkah seterusnya dalam pendekatan Permodelan Persamaan Berstruktur ialah menentukan teori yang sesuai untuk dijadikan asas untuk kajian, membentuk model dan spesifikasi model. Selepas itu, merujuk kepada KaPelan (2000) sampel yang dipilih dan proses pengutipan data dilakukan daripada sampel. Proses penganggaran dijalankan ke atas model dan kemudian model di*fit*kan dengan data-data kajian. Sekiranya model tidak mencapai *fit* yang standard maka model mesti dimodifikasi dan dianggar semula. Apabila model telah mencapai *fit* yang standard, penganalisisan data dan perbincangan tentang keputusan boleh dilakukan.

Manakala bagi menjawab kesemua persoalan yang dikemukakan oleh penyelidik yang berkonsepkan kajian penyelidikan deskriptif penyelidik menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21 dalam peringkat analisa data yang diperoleh secara keseluruhannya. Oleh yang demikian, setelah memperoleh data yang *fit* melalui pendekatan Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) barulah data tersebut diproses bagi fasa yang berikutnya iaitu penganalisisan data dan perbincangan tentang keputusan boleh dilakukan dengan tujuan menjawab semua persoalan yang telah dikemukakan oleh penyelidik.



Rajah 3.1 – Pendekatan Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM)
Sumber : David KaPelan (2000)

Berpandukan langkah-langkah yang dicadangkan oleh KaPelan (2000) model cadangan *a priori* seperti dalam Rajah 3.1 telah dibina untuk kajian ini. Model ini digunakan untuk menguji hubungan antara pemboleh ubah dalam sampel kajian ini.

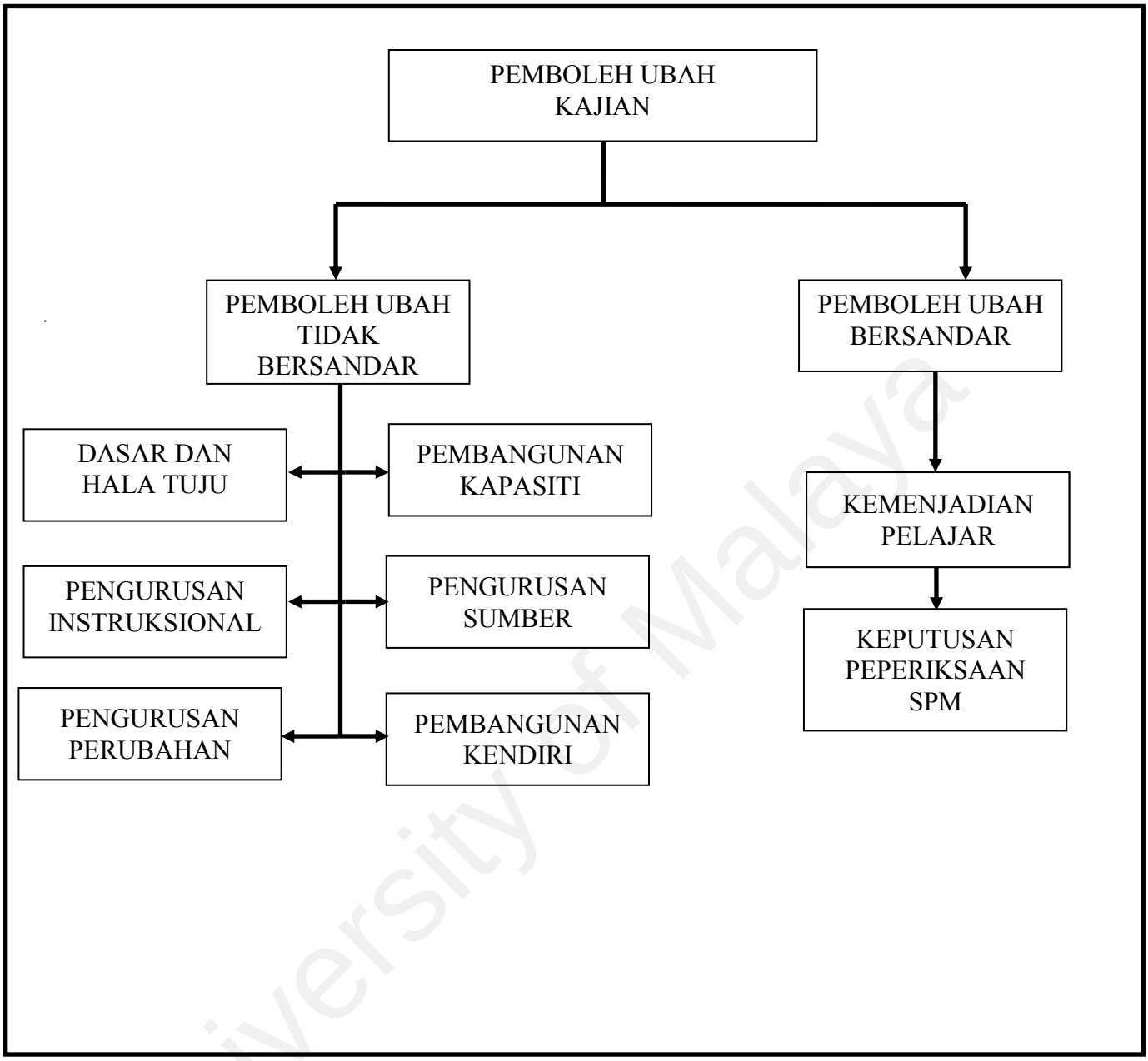
University of Malaya

Pemboleh Ubah Kajian

Gambaran bagi elemen-elemen kajian ditunjukkan dalam kerangka asas kajian pada Rajah 3.1, manakala Rajah 3.2 menunjukkan pendekatan deskriptif yang digunakan oleh penyelidik. Dalam sesuatu kajian, dua pemboleh ubah utama yang sering dibincangkan ialah pemboleh ubah bebas (tidak bersandar) dan juga pemboleh ubah bersandar. Pemboleh ubah bersandar ialah pemboleh ubah yang hendak dijelaskan atau yang diramalkan (Bailey 1982; Hagan 1993). Manakala pemboleh ubah tidak bersandar atau pemboleh ubah bebas mempengaruhi pemboleh ubah bersandar (Sabitha 2005). Ini bermaksud kemungkinan berlaku perbezaan dalam pemboleh ubah bersandar dan perbezaan tersebut adalah berkemungkinan kerana pemboleh ubah bebas yang berbeza.

Terdapat dua pemboleh ubah yang utama dalam kajian ini. Pemboleh ubah tidak bersandar iaitu pemboleh ubah yang menyebabkan perubahan pada skor pemboleh ubah yang lain. Pemboleh ubah bersandar adalah pemboleh ubah yang dipengaruhi atau diramal oleh pemboleh ubah yang lain sama ada secara langsung atau tidak langsung (Byrne, 2010). Pemboleh ubah demografi digunakan untuk menerangkan ciri-ciri sampel yang ditinjau. Pemboleh ubah demografi merupakan pemboleh ubah yang penting dan kerap diwujudkan dalam kajian tinjauan (Shaughnessy et al., 2000). Namun dalam kajian ini, faktor demografi tidak dikaji secara mendalam. Oleh itu melalui kajian ini, tujuh pemboleh ubah telah dipilih berdasarkan teori dan tujuan kajian. Pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut telah dikategorikan seperti di Rajah 3.2 di bawah.

University of Malaya



Rajah 3.2 – Gambar rajah pemboleh ubah kajian

University of Malaya

Populasi Kajian

Kajian ini mempunyai empat kategori sampel yang merupakan guru-guru sekolah iaitu Penolong Kanan Kurikulum, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan Guru Penolong di mana mereka ini dikategorikan sebagai kepemimpinan sekolah dan warga sekolah, namun mereka adalah guru-guru. Setiap sampel atau subjek kajian harus membuat penilaian terhadap pengetua melalui kompetensi yang telah ditetapkan berdasarkan pendapat dan penilaian masing-masing.

Populasi kajian ini ialah semua warga sekolah di sekolah menengah seluruh Negeri Selangor. Merujuk kepada rekod data EMIS seperti pada 31 Jun 2014 (Jabatan Pendidikan Selangor, 2014), terdapat sebanyak 275 buah sekolah menengah di seluruh negeri Selangor. Ini bermakna terdapat seramai 825 pemimpin sekolah di seluruh negeri Selangor tidak termasuk pengetua. Ini meliputi 275 orang Guru Penolong Kanan Kurikulum, 275 orang guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, 275 orang Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan seramai 26 950 orang Guru Penolong yang boleh dianggap sebagai populasi kajian. Rujuk Jadual 3.1 di bawah.

Melalui jadual di bawah dapatlah dihuraikan terdapat sebanyak 230 buah sekolah SMK Biasa di Negeri Selangor, 1 SMK Model Khas, 3 SMK Agama, 3 SMK Teknik, 4 SMK Vokasional, 1 SMK Khas, 9 SM Berasrama Penuh dan 23 SM Agama Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) menjadikan jumlah keseluruhan adalah sebanyak 275 buah sekolah di Negeri Selangor. Terdapat juga sebuah Sekolah Vokasional dan Sekolah Teknik yang telah di naik taraf sebagai Kolej Vokasional di Negeri Selangor namun, penyelidik tidak memasukkannya sebagai populasi dalam kajian ini.

University of Malaya

Jadual 3.1
Bilangan Sekolah Menengah Negeri Selangor

Daerah	SMK Biasa	SMK Model Khas	SMK Agama	SMK Teknik	SM Vokasional	SM Khas	SM Asrama Penuh	SM Agama SABK	Jumlah
Klang	33	1		1			1	3	39
Kuala Langat	14						1	2	17
Kuala Selangor	16		1		1		1	2	21
Hulu Langat	35		1	1			1	1	39
Hulu Selangor	14						1	2	17
Sabak Bernam	8		1				1	7	17
Gombak	30				2		2	2	36
Sepang	9				1		1	2	13
Petaling Perdana	44					1		2	48
Petaling Utama	28								28
Jumlah	**230**	**1**	**3**	**2**	**4**	**1**	**9**	**23**	**275**

Sumber : Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (2014)
(Data seperti pada 31 Jun 2014)

Sampel Kajian

Oleh kerana kajian menetapkan data kuantitatif mengenai kompetensi setiap kepemimpinan pengetua yang dipilih sebagai subjek dikutip daripada guru-guru yang terdiri sekurang-kurangnya dua orang kepemimpinan sekolah dari setiap sekolah sama ada seorang Penolong Kanan Kurikulum atau seorang Penolong Kanan Hal Ehwal Murid atau seorang Penolong Kanan Kokurikulum atau Penolong Kanan Petang dan lima orang Guru Penolong di mana mereka ini dikategorikan sebagai warga sekolah dari setiap sekolah, maka pensampelan rawak dua peringkat digunakan.

University of Malaya

Penyelidik menggabungkan kaedah pensampelan rawak kelompok dan pensampelan rawak mudah untuk mendapatkan sampel. Reka bentuk ini digunakan kerana dapat menjimatkan masa, tenaga serta kos di samping mempercepatkan proses penyelidikan. Pensampelan rawak kelompok adalah kaedah di mana sampel adalah unsur dari kelompok populasi dan bukan unsur dari populasi (Mohd Majid Konting, 2000; Creswell, 2012). Pensampelan rawak kelompok sesuai digunakan apabila penyelidik sukar memperoleh senarai nama populasi (Creswell, 2012).

Pensampelan rawak mudah pula merupakan proses mengambil sampel bilamana setiap individu dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Pemilihan ini boleh dilakukan dengan menggunakan Jadual Nombor Rawak yang diperoleh dari *software GrapPad* (Shaugnessy et al.. 2000; Rav, 2000; Mohd Majid Konting, 2000). Menurut Mohd Majid Konting (2000), reka bentuk ini sesuai, sekiranya populasi yang dikaji mempunyai ciri-ciri yang seragam seperti kepemimpinan sekolah di semua sekolah.

Asas bagi menentukan jumlah sampel kepemimpinan sekolah adalah Jadual Penentuan Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1981) . Krejcie dan Morgan menetapkan jumlah sampel kajian haruslah berdasarkan jumlah populasi seperti dalam lampiran.

University of Malaya

Persampelan

Dengan populasi kepemimpinan sekolah seramai 825 orang guru penolong kanan dari seluruh Negeri Selangor, Jadual Penentuan Sampel Krejcie dan Morgan (1981) menetapkan jumlah sampel kepemimpinan sekolah adalah seramai 265 orang mengikut yang paling terhampir mengikut jadual sampel yang dikemukakan.

Mengikut Balian (1982), bagi soal selidik yang dihantar melalui pos, jumlah sampel hendaklah ditambah antara 60 peratus hingga 100 peratus, namun mengikut Cohen et al. (1994), jumlah yang perlu ditambah hanyalah sebanyak 20 peratus hingga 30 peratus sahaja. Sekiranya berpegang pada pendapat Balian, jumlah sampel kepemimpinan sekolah yang perlu ditambah adalah sekurang-kurangnya 163 orang (60 peratus daripada 265). Penambahan sebanyak itu telah membawa kepada jumlah kepemimpinan sekolah seramai 428 orang. Bersandarkan pendapat yang dihujahkan oleh Sekaran (2000), beliau menyatakan bahawa saiz sampel haruslah mempunyai jumlah melebihi 30 serta jumlah yang kurang daripada jumlah 500 orang adalah bertepatan berteraskan kepada keperluan dalam setiap kajian. Manakala bagi sampel guru dari 26 950 orang guru sekolah menengah di Negeri Selangor, jumlah yang ditetapkan oleh Jadual Penentuan Sampel Krejcie dan Morgan (1981) adalah seramai 379 orang.

Apabila kita bercakap tentang saiz sampel atau responden yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini perlu ditetapkan dengan bersandarkan kepada panduan bergantung pada kaedah penganalisisan yang digunakan pada kajian ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif dan Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM). Dengan merujuk kepada maklumat yang dinyatakan oleh Kline (2005), bahawa sesuatu model yang dinilai agak kompleks bersandarkan kepada bentuk parameter lebih besar jika hendak dibandingkan dengan konsep model parsimonious. Oleh yang demikian,

University of Malaya

pemilihan saiz sampel dalam lingkungan 200 dan lebih diperlukan dalam menguji bentuk model path lebih kompleks.

Justeru berdasarkan situasi tersebut Kline (2005), memberi cadangan bahawa nisbah bilangan wujud kes yang ada merujuk melalui konsep kiraan bilangan parameter yang bebas pada nilaian nisbah iaitu 20:1 dikategorikan sebagai baik. Walau bagaimanapun jika nilaian nisbah yang dilaksanakan bersandarkan kepada 10:1 adalah amat tepat dan realistik. Selanjutnya pada konsep analisis bersandarkan model path dengan memperoleh nilaian 20 parameter ia harus mempunyai minimum sampel saiz sekurang-kurangnya 200 kes.

Walaupun demikian penyelidik masih menggunakan jadual pensampelan yang telah dikemukakan Krejcie dan Morgan sebagai sandaran utama. Pada pendapat yang lain pula, Cohen, Manion, & Marrison, pada tahun (2000) memberi penjelasan secara jelas saiz sampel yang maksimum bagi setiap kajian yang ingin dilakukan adalah 384 walaupun jumlah populasi yang ingin dikaji melibatkan populasi yang berjumlah 100 000 orang. Dalam kajian ini, pada peringkat awal penyelidik bercadang menggunakan saiz sampel sekurang-kurangnya seramai 270 orang kepemimpinan sekolah dan 500 orang guru sekolah.

Sehubungan dengan itu, melalui kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik ini menggunakan saiz sampel sekurang-kurangnya seramai 270 orang responden kepemimpinan sekolah dan 500 orang guru penolong sekolah. Pada peringkat seterusnya, penyelidik melaksanakan kajian kualitatif dengan melaksanakan pensampelan rawak mudah. Penyelidik telah memilih sebanyak enam buah sekolah sebagai kajian kes bagi kaedah ini dan menggunakan kaedah temu bual berfokus secara individu. Sekolah terpilih merupakan kombinasi sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Dengan bermatlamat mendapatkan pandangan yang lebih teliti daripada guru-guru yang terpilih daripada enam buah sekolah tersebut.

University of Malaya

Bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Nasution (2014), kaedah kualitatif memerlukan sampel yang sedikit dan dipilih secara bertujuan dengan fokus kepada topik kajian, manakala ia tidak mempunyai istilah populasi, mewakili serta generalisasi. Oleh itu penyelidik telah menggunakan sebanyak enam kali temu bual berfokus dalam kajian ini. Pada pendapat yang lain Tomlinson (2004), temu bual berfokus adalah perkara penting yang dititik beratkan dalam sesebuah kajian adalah mencukupi bagi mendapatkan data maklumat yang komprehensif. Jadual berikutnya memaparkan taburan sampel kajian kualitatif di dalam kajian ini.

Jadual 3.2
Taburan Sampel Kajian Kualitatif SMK Negeri Selangor

DAERAH	SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI	SEKOLAH BERPRESTASI SEDERHANA	SEKOLAH BERPRESTASI RENDAH	JUMLAH
KLANG			1	1
KUALA LANGAT		1		1
HULU SELANGOR	1			1
GOMBAK		1		1
SEPANG	1			1
PETALING PERDANA			1	1
JUMLAH	**2**	**2**	**2**	**6**

Jadual 3.2 menunjukkan taburan bilangan sampel kajian di setiap jenis sekolah yang terpilih mengikut daerah. Setiap kategori sekolah diwakili 1 orang guru sahaja. Oleh itu, bagi sekolah berprestasi tinggi diwakili dua orang guru dari daerah Hulu Selangor dan Sepang, dua orang guru dari sekolah berprestasi sederhana dari daerah Kuala Langat dan Gombak manakala bagi sekolah berprestasi rendah juga diwakili oleh dua orang guru dari daerah Petaling Perdana dan Klang.

University of Malaya

Bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Zuraidah (2009), perbezaan persekitaran sekolah menyumbang kepada pembentukan budaya sesebuah sekolah yang berbeza antara satu sama lain. Maka oleh yang demikian, pemilihan sekolah dibuat atas dasar persekitaran yang berbeza bagi tujuan menilai kepemimpinan pengetua yang berbeza dari sudut pandang yang berbeza.

Ciri-Ciri Sampel Kajian. Antara ciri-ciri sampel bagi kajian ini adalah seperti berikut :

1. Guru yang telah berkhidmat di sekolah yang terpilih bagi tempoh pengalaman sekurang-kurangnya 2 tahun.
2. Guru yang secara sukarela untuk melibatkan diri dalam kajian ini.

Instrumen Kajian

Instrumen Kajian Kuantitatif. Dalam kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik ini, penyelidik menggunakan borang soal selidik dirujuk sebagai instrumen untuk memperoleh data kuantitatif berhubung dengan keperluan kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah. Soal selidik digunakan kerana kajian melibatkan sampel yang agak besar dengan jarak yang jauh serta bertabur di seluruh negeri Selangor.

Oleh yang demikian, melalui kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik instrumen yang digunakan adalah milik IAB yang telah dilaksanakan pengubahsuaian oleh penyelidik bersandarkan keperluan kajian. Bagi mendapatkan instrumen tersebut penyelidik telah membuat permohonan rasmi kepada Pengarah IAB bagi mendapatkan sokongan melaksanakan kajian ini.

University of Malaya

Permohonan penyelidik telah diluluskan dengan mengambil kira kepentingan kajian bagi kegunaan bersama antara KPM, IAB, dan Jabatan Pendidikan Selangor. Oleh yang demikian, penyelidik telah membuat pindaan dan perubahan terhadap instrumen kajian ini selaras dengan kehendak maklumat dalam kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik.

Data-data untuk kajian penyelidik dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik yang dibahagikan kepada tujuh bahagian dengan deskriptor yang tertentu seperti yang dikemukakan di bawah iaitu :

Bahagian 1 : Maklumat Diri

Bahagian 2 : Dasar Dan Hala Tuju

Kompetensi	Deskriptor	Jumlah Item
Membina Visi	Mampu membina visi sekolah & memastikan visi sekolah digubal dengan jelas, dikongsi, difahami dan mampu dilaksanakan oleh semua	3
Berfokus Kualiti	Memberi fokus kepada penambahbaikan secara berterusan	3
Berfikiran Strategik	Mempunyai kebolehan menelah kehendak organisasi pada masa akan datang	3
Proaktif	Mempunyai kebolehan menetapkan objektif, jadual kerja dan anggaran perbelanjaan tanpa penyeliaan pihak atasan	3

Bahagian 3 : Pengurusan Instruksional

Kompetensi	Deskriptor	Jumlah Item
Orientasi Pencapaian	Menetapkan objektif dengan jelas dan mempunyai harapan yang positif dan standard pencapaian yang tinggi	6
Pembangunan Instruksional	Menyediakan ruang dan peluang kepada pelajar untuk penglibatan pengajaran-pembelajaran yang bermakna	3
Perkongsian Ilmu	Mempunyai kebolehan membangunkan strategi-strategi peningkatan prestasi dan menggalakkan komuniti pembelajaran profesional	3
Berfokuskan Kurikulum	Menggalakkan pengajaran yang berkualiti dan menyelia pembelajaran pelajar	4
Penyeliaan	Pemantauan dan penyeliaan berkesan	4

University of Malaya

Bahagian 4 : Pengurusan Perubahan

Kompetensi	Deskriptor	Jumlah Item
Menyelesaikan Masalah	Mempunyai kebolehan menyelesaikan masalah	4
Membuat Keputusan	Membuat keputusan berdasarkan data dan maklumat	3
Mengurus Perubahan	Mempunyai keupayaan menangani perubahan	3
Membuat Penambahbaikan Sekolah	Menyediakan dan melaksanakan perancangan pembangunan berasaskan sekolah	4
Kreativiti dan Inovasi	Mengguna pakai kreativiti, inovasi dan teknologi baru bagi mencapai kecemerlangan organisasi	3

Bahagian 5 : Pengurusan Sumber

Kompetensi	Deskriptor	Jumlah Item
Pengurusan Kewangan	Mempunyai kebolehan mengurus kewangan dengan efisien	6
Pembangunan Fizikal dan Aset	Mempunyai kebolehan mengurus, mengelola dan mengekalkan budaya selenggara sekolah	3
Pengurusan ICT	Mempunyai kebolehan mengurus dan mengelola ICT sekolah	4
Pengurusan Prestasi	Mampu menilai dan melaporkan keupayaan organisasi mencapai matlamat yang disasarkan	4

Bahagian 6 : Pembangunan Kapasiti

Kompetensi	Deskriptor	Jumlah Item
Membangunkan Kapasiti	Mampu membina dan membangunkan kapasiti staf dan pemimpin sekolah	5
Komunikasi	Mampu berkomunikasi dengan berkesan	5
Menjalinkan Hubungan Dengan Pihak Luar	Mampu membangunkan dan menggalakkan hubungan baik dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah	4
Kerja Sepasukan	Mampu bekerja dalam kumpulan	4

Bahagian 7 : Pembangunan Kendiri

Kompetensi	Deskriptor	Jumlah Item
Kesedaran Kendiri	Mengetahui gerak hati, keadaan, sumber dan kehendak kendiri	4
Kesedaran Sosial	Mempunyai kesedaran terhadap perasaan, keperluan dan kepekaan orang lain	4
Pengurusan Kendiri	Mengurus gerak hati, keadaan, sumber dan kehendak kendiri	5
Pengurusan Sosial	Mempunyai kebolehan mencetus respons yang terbaik dari pihak lain	3

JUMLAH KESELURUHAN ITEM ADALAH = 100 ITEM

University of Malaya

Bahagian 1 : Maklumat Diri

Pada bahagian ini dalam borang soal selidik yang kemukakan oleh penyelidik sendiri bersandarkan kajian yang pernah dilaksanakan, untuk mengetahui berhubung latar belakang responden atau sampel. Pada bahagian ini, maklumat utama yang diperlukan adalah seperti umur, jantina, bangsa, jenis sekolah, gred sekolah, tempoh memegang jawatan, gred jawatan, pencapaian akademik, kelayakan ikhtisas dan jawatan sekarang. Sehubungan itu, responden dikehendaki untuk mengisi butiran pada tempat kosong yang telah disediakan oleh penyelidik dalam borang tersebut.

Bahagian 2 : Dasar Dan Hala Tuju

Dasar dan hala tuju adalah perbincangan yang dikaitkan dengan kompetensi pemimpin sekolah dalam hal berkaitan pembinaan visi sekolah, tindakan berfokuskan kualiti, pemimpin yang berfikiran strategik dan proaktif dalam setiap tindakan yang diambil.

Bahagian 3 : Pengurusan Instruksional

Kepemimpinan pengetua juga harus memenuhi kompetensi berhubung pengurusan kepemimpinan instuksional dan pencapaian iaitu berkaitan dengan proses dan tindakan yang berorientasikan pencapaian, pembangunan instruksional, melaksanakan perkongsian ilmu, tindakan berfokus kurikulum dan melaksanakan penyeliaan.

Bahagian 4 : Pengurusan Perubahan

Pengurusan Perubahan adalah juga kompetensi yang harus dipenuhi oleh Kepemimpinan pengetua. Sekolah hari ini sering berhadapan dengan perubahan dan inovasi, oleh itu kepemimpinan pengetua perlu memahami apa itu perubahan dan bukan

University of Malaya

perubahan. Dalam erti kata lain, mengenal pasti istilah yang sering digunakan dengan perubahan. Perubahan dan inovasi adalah sesuatu yang berkait pada dasarnya, ia haruslah dilihat sebagai satu usaha untuk meningkatkan keberkesanan proses dan pencapaian dalam sesebuah organisasi.

Bahagian 5 : Pengurusan Sumber

Pengurusan sumber dan operasi adalah perkara yang amat penting dalam setiap organisasi. Kekurangan sumber akan menyebabkan kegagalan penyempurnaan dalam setiap operasi. Oleh itu, sebagai pemimpin sekolah kompetensi yang harus dipenuhi adalah yang berkait dengan pengurusan kewangan, pembangunan aset dan fizikal, pengurusan prestasi dan pengurusan ICT. Secara amnya, kepemimpinan pengetua adalah individu yang diamanahkan untuk melaksanakan sistem penyeliaan dan kawalan yang berkesan di sekolah.

Bahagian 6 : Pembangunan Kapasiti

Pembangunan Kapasiti haruslah dilihat oleh kepemimpinan pengetua secara menyeluruh dan berkesan. Kepemimpinan pengetua haruslah memainkan peranan yang efektif dalam pembangunan kapasiti, mereka bertanggungjawab dalam usaha untuk mempertingkatkan ilmu, kemahiran dan kompetensi melalui program pembangunan staf. Malah peningkatan produktiviti kepemimpinan adalah berkait rapat dengan ilmu, kompetensi dan kemahiran bagi melicinkan pelaksanaan dalam pengurusan. Melalui aspek ini, kepemimpinan pengetua haruslah mempunyai kompetensi dalam hal berkaitan membangun kapasiti, komunikasi, menjalin hubungan dengan pihak luar dan melaksanakan konsep kerja dalam pasukan.

University of Malaya

Bahagian 7 : Pembangunan Kendiri

Pembangunan kendiri ini dirujuk kepada kepemimpinan pengetua haruslah berusaha untuk meningkatkan keupayaan diri dan sanggup menerima segala perubahan yang dikemukakan dan mereka juga harus memastikan institusi atau organisasi yang sedia ada mampu untuk bersaing bersama dengan organisasi yang lain di samping mampu menghasilkan produk atau perkhidmatan yang berkualiti. Oleh itu, semua kepemimpinan pengetua haruslah memenuhi kompetensi yang berkaitan iaitu kesedaran kendiri seseorang individu, kesedaran sosial seseorang individu, pengurusan sosial seseorang individu serta Pembangunan Kendiri seseorang individu. Sekiranya kepemimpinan pengetua dapat memenuhi kompetensi ini sudah pasti ia memberi kesan yang efektif terhadap organisasi secara keseluruhannya.

Instrumen Kajian Kualitatif. Penyelidik menggunakan instrumen protokol temu bual bagi melaksanakan sesi temu bual berfokus yang telah dibina dan diubahsuai sebagai kesinambungan kepada instrumen soal selidik kuantitatif dalam kajian ini. Penyelidik mengubahsuai instrumen soal selidik yang dikemukakan dalam kajian kuantitatif sebagai instrumen sokongan kepada kajian ini. Penyelidik juga mengaplikasikan soalan terbuka yang sama kepada semua responden yang dipilih dan dikenal pasti. Semua item dalam protokol temu bual yang digunakan dalam kajian ini telah ditentukan kesahan muka dan kesahan kandungannya oleh empat orang pakar. Maklumat berhubung pakar rujuk kesahan muka dan kesahan kandungan instrumen soal selidik temu bual kajian ini adalah seperti di Lampiran.

University of Malaya

Kajian Rintis. Penyelidik telah menjalankan kajian rintis sebelum kajian sebenar dijalankan. Bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Leedy dan Ormrof (2001), kajian rintis merupakan cara terbaik untuk menentukan kajian yang akan dijalankan dapat dilakukan dengan sempurna kerana ia dapat membantu menyelesaikan masalah sebelum kajian sebenar dijalankan. Kajian rintis juga didapati dapat mengurangkan kekeliruan dalam format dan perkataan yang digunakan dalam soal selidik (Sekaran 2000).

Pada pendapat yang lain, Noraini (2011), secara jelas menyatakan bahawa keperluan melaksanakan kajian rintis adalah bagi tujuan menilai kesahan dan kebolehpercayaan dalam setiap penyelidikan. Oleh yang demikian, penyelidik merumuskan bahawa melalui kajian rintis yang telah dilaksanakan adalah bertujuan mendapat maklum balas awal daripada sampel terhadap item-item yang digunakan. Secara tidak langsung, proses ini dapat memastikan bahawa item-item yang telah diubahsuai oleh penyelidik sesuai digunakan dalam mengukur setiap konstruk atau sebaliknya.

Penyelidik telah melaksanakan kajian rintis bermula pada 28 April 2014 hingga 23 Mei 2014 di sekolah menengah terpilih di seluruh negeri Perak dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan item-item yang dikemukakan dalam borang soal selidik yang telah diubahsuai oleh penyelidik dari instrumen yang asal. Populasi kajian rintis melibatkan dua belas buah sekolah iaitu enam buah masing-masing dari negeri Perak dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur melibatkan sekolah bandar dan sekolah luar bandar dalam kategori sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Dari segi sampel kajian rintis ini ia melibatkan seramai 97 orang responden guru iaitu 36 orang kepemimpinan sekolah dan 61 orang guru penolong.

University of Malaya

Penyelidik menggunakan pakej perisian menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21 untuk menganalisis kebolehpercayaan dengan mengenal pasti nilai *Alpha Cronbach* bagi setiap item yang terkandung dalam instrumen kajian. Nilai kebolehpercayaan yang kurang daripada 0.7 bagi setiap item bermaksud mempunyai ketekalan yang rendah sepertimana yang dicadangkan oleh kebanyakan sarjana penyelidikan pendidikan (Cresswell, 2012; Vogt, 2007).

Oleh yang demikian, penyelidik melaksanakan pengukuran iaitu dengan melaksanakan analisis pengesahan nilai *Alpha Cronbach* sebagai asas dalam pengukuran instrumen kuantitatif bagi mengukur ketekalan soal selidik yang telah diubahsuai tersebut.

Oleh yang demikian, penyelidik telah mengambil keputusan melaksanakan analisis kajian rintis menggunakan pakej perisian program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21 tersebut. Seperti dimaklumi oleh semua penyelidik bahawa kajian rintis ini sekadar menguji kesahan dan kebolehpercayaan item-item yang dikemukakan sahaja.

Jadual 3.3
Kronologi Pelaksanaan Kajian Rintis Kuantitatif

Tarikh Pelaksanaan	**Negeri**	**Jumlah Sampel**	**Domain Kompetensi**	***Alpha Cronbach***
28 April 2014 Hingga 8 Mei 2014	Perak Darul Ridzuan	49 Orang	Dasar dan hala tuju	0.86
			Pengurusan Instruksional	0.87
			Pengurusan Perubahan	0.91
			Pembangunan Kapasiti	0.89
			Pengurusan Sumber	0.88
			Pembangunan Kendiri	0.87

Tarikh Pelaksanaan	Negeri	Jumlah Sampel	Domain Kompetensi	*Alpha Cronbach*
12 Mei 2014 Hingga 23 Mei 2014	Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	48 orang	Dasar dan hala tuju	0.85
			Pengurusan Instruksional	0.96
			Pengurusan Perubahan	0.96
			Pembangunan Kapasiti	0.94
			Pengurusan Sumber	0.91
			Pembangunan Kendiri	0.95

Nilai *Alpha Cronbach* Yang Kurang Daripada 0.7 Bermaksud Mempunyai Ketekalan Yang Rendah (Cresswell, 2012)

Jadual 3.3 di atas menunjukkan kronologi pelaksanaan kajian rintis instrumen yang dilaksanakan oleh penyelidik bagi kajian ini. Bagi kajian sebenar, penyelidik telah mengenal pasti sebanyak 100 item yang sesuai digunakan dengan nilai kebolehpercayaan bagi setiap item adalah melebihi 0.6. Kajian rintis peringkat pertama telah dilaksanakan pada 28 April 2014 hingga 8 Mei 2014 di sekolah-sekolah terpilih dalam Negeri Perak Darul Ridzuan melibatkan responden seramai 49 orang guru terdiri dari kepemimpinan sekolah dan guru penolong. Bagi sesi kedua kajian rintis ini pula telah dijalankan oleh penyelidik di negeri Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur pada 12 Mei 2014 hingga 23 Mei 2014 dengan melibatkan responden seramai 48 orang guru pula.

Secara keseluruhannya nilai *Alpha Cronbach* bagi setiap dimensi menunjukkan nilai yang agak tinggi di mana tiada domain yang menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* yang kurang daripada 0.7. Ini menunjukkan kesemua item soalan berada pada tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Oleh yang demikian, dari segi dapatan kajian secara keseluruhan adalah seperti yang dipaparkan dalam jadual di atas bagi Zainudin (2013), berpendapat nilai *Alpha Cronbach* yang berada melebihi 0.7, memperoleh

University of Malaya

kebolehpercayaan yang tinggi maka dapatan kajian ini menunjukkan julat *Alpha Cronbach* berada pada julat antara 0.85 hingga 0.96 begitu juga pendapat yang dikemukakan oleh (Hair et al. 2006;2010) seperti yang dipaparkan di atas.

Oleh itu dari segi kebolehpercayaan item-item yang dikemukakan dalam borang soal selidik kajian kuantitatif yang telah diubahsuai oleh penyelidik didapati ia boleh diguna pakai bagi kajian sebenar secara keseluruhannya.

Kajian rintis juga telah dilaksanakan oleh penyelidik bagi menguji kesahan soal selidik temu bual bagi kajian berbentuk kualitatif supaya tidak berlaku sebarang masalah ketika sesi temu ramah dilaksanakan dan di samping itu sebarang kekurangan yang terdapat pada soalan soal selidik itu dapat diperbaiki sebelum ujian sebenar dilaksanakan oleh penyelidik. Oleh yang demikian, kajian rintis bagi soal selidik temu bual telah dilaksanakan pada bulan Januari 2017 ke atas tiga (3) orang guru yang dipilih secara rawak dari sekolah di Negeri Perak.

Temu bual tersebut telah dilaksanakan oleh penyelidik di pejabat dan sekolah masing-masing dalam suasana yang santai dan tidak formal. Setiap sesi temu bual mengambil masa 45 minit hingga 1 jam. Setiap sesi temu bual yang telah dilaksanakan oleh penyelidik direkodkan dan dirakam. Kemudian segala maklumat yang diperoleh telah diterjemahkan dan didokumentasikan oleh penyelidik bagi mendapatkan gambaran sebenar soalan-soalan yang telah dibina dan seterusnya mendapat soal selidik temu bual yang terbaik untuk digunakan pada peringkat kajian yang sebenar. Penyelidik telah mendapat pengesahan muka dan pengesahan kandungan daripada 5 orang pakar dalam bidang berkaitan.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik. Bersandarkan penyelidikan dalam bentuk kuantitatif pelaksanaan ujian kesahan merupakan satu keperluan yang tidak boleh dielakkan dalam tindakan memastikan item yang digunakan dalam soal selidik boleh membantu responden untuk memberi jawapan berasaskan

University of Malaya

persoalan penyelidikan yang dibina. Oleh itu, setiap item ataupun setiap alat yang digunakan dalam penyelidikan haruslah mempunyai nilai kesahan yang tinggi serta item dimasukkan dalam soal selidik sewajibnya dapat mengukur apa perkara yang sepatutnya diukur (Hair et al. 2006:2010).

Pada pendapat yang lain Sabitha (2005), pula menyatakan bahawa kesahan adalah tindakan yang dilaksanakan untuk mengukur ketepatan berdasarkan kepada sesuatu bentuk ukuran yang diguna pakai dalam sesuatu bentuk penyelidikan. Tujuan utama kesahan adalah bagi memastikan adakah bentuk dan kaedah pengukuran yang bakal diguna pakai dalam penyelidikan tersebut mengandungi semua ciri ataupun bentuk gagasan yang sepatutnya ada bersandarkan konsep yang diguna pakai untuk mengukur. Oleh yang demikian, adalah sia-sia sekiranya dapatan penyelidikan menjadi tidak memberi sebarang makna jika alat pengukuran yang diguna pakai tidak boleh mengukur perkara yang hendak diukur. Beberapa ujian boleh dilakukan bagi menguji kesahan alat kajian, antaranya ujian kesahan kandungan, kesahan konstruk dan kesahan prediktif (Blanchard et al. 1997; Sulaiman 2002; Noraini 2011).

Selanjutnya Sabitha (2005), pada sudut yang lain menyatakan kebolehpercayaan merupakan satu bentuk konsep merujuk pada ketekalan *(consistency)* serta pada kestabilan *(stability)* berhubung dengan sama ada ukuran/alat ukur kajian/soal selidik yang merentasi masa bagi suatu bentuk gagasan. Selain itu, beliau turut memberi gambaran bahawa, kebolehpercayaan adalah bertujuan menguji dan mengukur untuk mendapatkan jawapan apabila diguna pakai pada konsep yang sama melalui perbezaan pada tiga kategori yang utama iaitu populasi/sampel/sampel. Justeru secara khusus bolehlah kita simpulkan bahawa kebolehpercayaan adalah darjah yang memberi petunjuk terhadap bentuk ukuran yang dilaksanakan adalah bebas sepenuhnya daripada kesilapan serta memberikan penghasilan keputusan yang lebih jitu dan konsisten (Sekaran 2000; Zikmund 2003; Noraini 2011).

University of Malaya

Oleh kerana data yang dipungut dalam kajian ini adalah data jenis selanjar dengan mengguna pakai skala Likert, di mana kaedah *Alpha Cronbach* adalah pengukuran yang diguna pakai dalam tindakan mengukur kebolehpercayaan dalam penyelidikan ini. Walaupun Zikmund (2003), menyatakan tiga kaedah untuk menguji kebolehpercayaan ialah dengan melakukan kaedah uji sekali lagi *(test-retest),* ketekalan dalaman *(internal consistency)* dan kebolehpercayaan belah tengah *(split- half)* tetapi Sekaran (2000), berpendapat *Alpha Cronbach* merupakan indeks yang mencukupi untuk menguji kebolehpercayaan item.

Bagi menentukan kebolehpercayaan item, nilai korelasi item dengan jumlah skor yang diperbetulkan *(Corrected Item-Total Correlation)* juga boleh diperhatikan (Nunnally 1967) dalam Youngman dan Enggleston (1982). Nilai pekali *Alpha Cronbach* menghampiri angka 1.00 memberi gambaran bahawa item pada skala tersebut mengukur benda yang dinilai sama. Oleh itu, pengukuran pada nilai ini memberi petunjuk bahawa item yang diguna pakai memperoleh kebolehpercayaan yang mencapai tahap tinggi (Coakes, 2005). Oleh itu, kajian rintis yang dilakukan oleh penyelidik memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Mohd Majid (1994), menyatakan walaupun nilai kebolehpercayaan *Alpha Cronbach* adalah dalam julat 0.00 hingga 1.0, nilai .60 adalah indeks kebolehpercayaan yang paling minimum boleh diterima. Bagaimanapun nilai pada dapatan pengukuran *Alpha Cronbach* yang paling minimum yang dikemukakan oleh Hair et al. (2006; 2010) ialah 0.7. Aron dan Aron (2000), berpendapat, nilai pekali Alfa sama ada 0.6 atau 0.7 boleh diterima. Nunnally (1982), menyatakan nilai *Corrected Item-Total Correlation* melebihi 0.25 sudah cukup tinggi untuk diterima pakai tetapi Abu Bakar (2001) menyarankan nilai *Corrected Item-Total Correlation* 0.30 ke atas sebagai nilai yang dianggap mencapai tahap yang minimum yang boleh diterima.

University of Malaya

Selanjutnya dapatan melalui ujian kesahan serta pengukuran melalui ujian kebolehpercayaan memberi petunjuk bahawa nilai pengukuran pada *factor loading*, nilai pengukuran Alfa serta nilai pengukuran pada *Corrected Item-Total Correlation* adalah berada pada tahap pengukuran yang sangat baik. Begitu juga berdasarkan dapatan pengukuran nilai yang diperoleh dari *factor loading* adalah melebihi 0.30 dan mencapai tahap yang telah ditetapkan, manakala dapatan terhadap pengujian pengukuran kebolehpercayaan memberi petunjuk bahawa semua item yang ada berada pada pengukuran nilai *Alpha Cronbach* melebihi 0.80.

Berdasarkan pendapat yang diterima umum sejak lebih sedekad Nunnally (1982), berpendapat bahawa setiap item yang bertindak mewakili komponen instrumen yang baru dibina, nilai *Alpha Cronbach* melebihi 0.70 sudah cukup baik untuk digunakan. Manakala ujian pengukuran yang dibuat berdasarkan pada *Corrected Item-Total Correlation* haruslah memberi petunjuk bahawa setiap item mempunyai nilai pengukuran melebihi 0.30, ini membawa maksud bahawa setiap item yang dimasukkan dalam borang penyelidikan boleh digunakan dalam proses untuk memperoleh data yang dikehendaki bagi menjawab soalan penyelidikan. Sebagai rumusannya, pengukuran terhadap semua item boleh dikekalkan dalam proses pengujian sebenar kerana setiap pengukuran item yang diuji telah menepati syarat yang ditetapkan bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Abu Bakar (2001), Hair *et al.* (2006; 2010) dan Hilton *et al.* (2004). Penyelidik boleh meneruskan kajian berdasarkan kepada dapatan diperoleh.

Seperti yang dimaklumi dari peringkat awal lagi bahawa instrumen soal selidik yang digunakan oleh penyelidik adalah instrumen yang diambil dari pihak IAB dan diubahsuai berdasarkan keperluan kajian penyelidik. Oleh itu bagi tujuan untuk memperoleh kesahan dan kebolehpercayaan penyelidik telah mendapatkan semakan

oleh pakar dari pihak IAB. Seramai dua orang pakar dari pihak IAB telah diperoleh oleh penyelidik untuk mendapatkan kesahan dalam soal selidik yang telah diubahsuai.

Pakar yang dipilih adalah mereka yang terlibat secara langsung dengan urusan kursus dan pengurusan kompetensi kepemimpinan pengetua di peringkat IAB. Kedua-dua pakar yang dipilih adalah pakar yang berkelulusan peringkat kedoktoran (PhD). Sebagai sokongan tambahan penyelidik telah memperoleh kesahan kandungan dan kesahan bahasa dari tiga orang pengetua cemerlang di negeri Selangor bagi mengukur kompetensi kepemimpinan pengetua di negeri Selangor. Perkara tersebut dilaksanakan oleh penyelidik sebelum proses kajian rintis dilaksanakan kepada sekolah-sekolah yang terpilih.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Temu Bual. Kesahan dan kebolehpercayaan data adalah amat penting bagi kaedah pengumpulan data secara kualitatif (Morse, 1991). Oleh yang demikian, bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Mohd Majid (1993) dan Mohd Najib (1999), menyatakan bahawa penekanan kepada nilai kesahan dan kebolehpercayaan data mesti diteliti oleh penyelidik daripada peringkat awal pengumpulan data, penganalisisan data sehingga ke peringkat penulisan laporan.

Pada pendapat yang lain, Maxwell dan Loomis (2003), menyatakan bahawa kekuatan dapatan kajian kualitatif adalah bersandarkan kepada semua item dalam protokol temu bual perlu mendapatkan kesahan muka dan kesahan kandungan daripada pakar dalam bidang berkaitan. Begitu juga jika dirujuk dari pendapat yang dikemukakan oleh Creswell (2012), kebolehpercayaan data kualitatif wujud apabila terdapat data yang tepat dan konsisten, selanjutnya Creswell (2012), menyatakan bahawa kebolehpercayaan data yang tepat dan konsisten juga bersifat tanpa ada pandangan bias atau berunsur peribadi.

University of Malaya

Justeru melalui kajian ini, penyelidik mengguna pakai dan mengaplikasikan pandangan Merriam (1998) dan Suria (2007) bagi memperoleh kesahan dan kebolehpercayaan data kualitatif. Secara jelas Merriam (1998) dan Suria (2007), menyenaraikan lima kaedah untuk proses kesahan dan kebolehpercayaan data kualitatif. Kaedah yang pertama adalah, trigulasi melibatkan pelbagai sumber. Secara khusus ia bermaksud membandingkan data-data yang dikutip melalui pelbagai teknik (soal selidik, temu bual dan pemerhatian). Kajian ini menepati saranan Merriam dan Suria kerana menggunakan soal selidik dan menemu bual untuk mengutip data-data yang diperlukan dalam kajian. Pemerhatian umum oleh penyelidik terhadap persekitaran sekolah (semasa ke lokasi kajian untuk temu bual) secara tidak langsung mengesahkan lagi maklumat yang diberikan oleh responden temu bual. Bagaimanapun kerana pemerhatian secara langsung hanya boleh dibuat dalam sesetengah aspek sahaja, maka dapatan melalui teknik pemerhatian tidak dilaporkan dengan terperinci oleh penyelidik dalam kajian ini.

Kaedah yang kedua, yang ditekankan oleh Merriam (1998) dan Suria (2007), adalah semakan oleh responden temu bual. Selepas temu bual berakhir, tanpa menunggu masa yang lama, penyelidik telah menulis semula transkrip temu bual dalam bentuk verbatim. Responden yang telah ditemu bual akan dihubungi semula sama ada melalui panggilan telefon atau pertemuan susulan untuk bertanya tentang perkara-perkara yang kurang jelas atau bagi mengesahkan maksud responden bagi maklumat yang agak kabur. Pertemuan semula dengan responden juga membolehkan penyelidik bertanya semula sebarang ketinggalan soal an atau sebarang maklumat yang memerlukan huraian yang lebih lanjut.

Kaedah yang ketiga adalah, semakan oleh rakan. Ini bermaksud penyelidik meminta komen rakan dalam bidang kajian yang sama memberi komen tentang keselarian tema (dalam kajian ini, istilah ‘aspek” lebih sesuai digunakan) dengan

University of Malaya

pengekodan yang telah dibuat. Bagi setiap aspek yang ditanya dalam temu bual, penyelidik membaca transkrip berulang kali bagi memastikan data dapat menjelaskan aspek yang telah ditentukan iaitu merangkumi apa yang ditanya dalam soal selidik. Oleh kerana aspek telah sedia ditentukan dan temu bual hanya untuk menjelaskan, maka proses pengekodan menjadi lebih mudah. Soalan dalam protokol temu bual juga disusun selari dengan susunan aspek dalam soal selidik.

Oleh yang demikian, data-data yang menjelaskan setiap aspek dapat dirujuk dan dicari dengan mudah dan cepat. Contohnya, bagi mengetahui kompetensi pengetua dalam melaksanakan pengurusan perubahan di sekolah, penyelidik terus membuat semakan kepada transkrip yang memaparkan data-data berkenaan amalan pengetua dalam melaksanakan pengurusan perubahan di sekolah. Transkrip juga dibaca berulang kali bagi mengesan sebarang data yang mungkin mengandungi maklumat tersirat tentang aspek yang dikaji. Proses pengekodan dilakukan di atas paparan *Microsoft Office Word.* Beberapa orang rakan diminta untuk membaca pelaporan yang dibuat dan mereka diminta untuk memberi komen sama ada pernyataan yang telah dikod menjelaskan aspek yang ditanya atau sebaliknya.

Kaedah yang keempat pula adalah semakan oleh pakar. Menurut Suria (2008), sebaik-baiknya individu yang boleh dianggap pakar ialah mereka yang mempunyai latar belakang kualitatif atau individu yang pakar dalam bidang yang dikaji. Penyelidik memilih tiga orang pensyarah sebagai pakar untuk menyemak pengekodan yang telah dibuat. Mereka ialah dua orang pensyarah di UPSI dan seorang pensyarah yang berkelulusan PhD di IAB. Mereka telah diberi sesalinan laporan bagi analisis data kualitatif dan diminta untuk memberi komen kesepadanan antara aspek yang ditanya dengan jawapan yang telah dikodkan.

Manakala kaedah yang kelima pula adalah, untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan data kualitatif, penyelidik sedaya upaya mengelak daripada membuat

University of Malaya

andaian atau bias dalam menulis laporan. Setiap data yang diperoleh sama ada selari atau tidak selari dengan dapatan data kuantitatif di lapor dan dibincangkan. Setiap catatan ada justifikasinya supaya tidak berlaku penilaian berat sebelah seperti yang telah disarankan oleh Merriam (1998) dan Suria (2007).

Apa yang menariknya Merriam dan Suria turut menyatakan bahawa, sedaya mungkin penyelidik harus bersikap *nonjudgmental* dan rumusan hendaklah berasaskan teoretikal orientasi ataupun andaian penyelidik yang rasional. Oleh itu, dalam kajian ini setiap pelaporan dapatan data disokong dengan justifikasi yang berasaskan andaian yang rasional. Pemilihan dua responden bagi setiap kategori sekolah, iaitu dua dari sekolah berprestasi tinggi, dua responden dari sekolah berprestasi sederhana dan dua responden dari sekolah berprestasi rendah diharapkan dapat meningkatkan lagi kebolehpercayaan data yang dikutip. Keselarian dalam jawapan yang diberi responden bagi menjelaskan sesuatu aspek juga dianggap penyelidik sebagai mengesahkan dapatan data kualitatif.

Tatacara Penganalisisan Data

Selanjutnya dapatan melalui ujian kesahan serta pengukuran melalui ujian kebolehpercayaan memberi petunjuk bahawa nilai pengukuran pada *factor loading*, nilai pengukuran Alfa serta nilai pengukuran pada *Corrected Item-Total Correlation* adalah berada pada tahap pengukuran yang sangat baik. Begitu juga berdasarkan dapatan pengukuran nilai yang diperoleh dari *factor loading* adalah melebihi 0.30 dan mencapai tahap yang telah ditetapkan, manakala dapatan terhadap pengujian pengukuran kebolehpercayaan memberi petunjuk bahawa semua item yang ada berada pada pengukuran nilai *Alpha Cronbach* melebihi 0.90.

Berdasarkan pendapat yang diterima umum sejak lebih sedekad Nunnally (1982), berpendapat bahawa setiap item yang bertindak mewakili komponen instrumen yang baru dibina, nilai *Alpha Cronbach* melebihi 0.70 sudah cukup baik untuk

University of Malaya

digunakan. Manakala ujian pengukuran yang dibuat berdasarkan pada *Corrected Item-Total Correlation* haruslah memberi petunjuk bahawa setiap item mempunyai nilai pengukuran melebihi 0.30, ini membawa maksud bahawa setiap item yang dimasukkan dalam borang penyelidikan boleh digunakan dalam proses untuk memperoleh data yang dikehendaki bagi menjawab soalan penyelidikan. Sebagai rumusannya, pengukuran terhadap semua item boleh dikekalkan dalam proses pengujian sebenar kerana setiap pengukuran item yang diuji telah menepati syarat yang ditetapkan bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh (Mohd Majid Konting, 2000 ; Noraini 2011). Dalam kajian ini, penggunaan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21 memberi keputusan statistik deskriptif seperti frekuensi dan peratusan.

Analisis Statistik Deskriptif. Analisis statistik deskriptif data kajian ini melibatkan penghuraian menyeluruh tentang faktor latar belakang responden dan skor min. Dalam kajian ini, min item atau konstruk yang menggunakan skala Likert lima mata telah dibahagikan kepada empat peringkat sahaja dan diinterpretasi seperti mana Jadual 3.4 dan 3.5 di bawah.

Jadual 3.4
Interpretasi Skor Min (Nunnally Dan Bernstein, 1994)

Skor Min	**Interpretasi Skor Min**
1.00 - 2.00	Rendah
2.01 – 3.00	Sederhana Rendah
3.01 – 4.00	Sederhana Tinggi
4.01 - 5.00	Tinggi

Tahap kompetensi diinterpretasikan berdasarkan Nunnally dan Bernstein (1994). Skor min > 4.01 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap Amat Kompeten, skor min 3.01 - 4.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua

University of Malaya

memiliki kompetensi pada tahap kompeten, skor min 2.01 - 3.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap sederhana kompeten, manakala skor min 1.00 - 2.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap tidak kompeten.

Jadual 3.5
Interpretasi Skor Min Untuk Kajian Ini

Skor Min	**Interpretasi Skor Min**	
	Nunnally dan Bernstein (1994)	Kajian ini
1.00 – 2.00	Rendah	Tidak Kompeten
2.01 – 3.00	Sederhana Rendah	Sederhana Kompeten
3.01 – 4.00	Sederhana Tinggi	Kompeten
4.01 - 5.00	Tinggi	Amat Kompeten

Oleh yang demikian, statistik inferensi dirujuk kepada bentuk prosedur yang membolehkan penyelidik melaksanakan inferensi berhubung asas dapatan populasi bersandarkan maklumat yang didapati daripada responden (Fraenkel, 1996 & Creswell, 2012).

Justeru untuk mendapat kepastian dapatan data dan maklumat hampir dengan populasi penyelidikan dapat diambil daripada responden, teknik statistik data inferensi merupakan teknik yang sering dilaksanakan bagi tujuan menganalisis data penyelidikan (Mohd Majid Konting, 2000) . Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) atau *Structural Equation Modeling* dan Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) digunakan oleh penyelidik.

Ujian Analisis Varians Sehala (ANOVA). Ujian ANOVA sehala pula merupakan kaedah statistik yang digunakan untuk menguji perbezaan pada lebih daripada dua kelompok kumpulan sampel. Melalui kajian yang dianalisis dalam tesis ini, analisis ANOVA sehala digunakan bagi mengetahui apakah terdapat sebarang perbezaan yang signifikan antara sekurang-kurangnya tiga kelompok sampel yang dikaji

University of Malaya

(Gall et al., 2003) berdasarkan faktor-faktor kategori sekolah iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah.. Penyelidik menggunakan kaedah analisis ANOVA sehala ini dengan memenuhi tiga syarat andaian utama, iaitu:

i. Populasi kajian bertaburan normal dan sekurang-kurangnya homoskedastik (memiliki varians yang sama);
ii. Mempunyai lebih daripada dua kumpulan sampel.
iii. Sampel tidak berhubungan antara satu sama lain (tidak bersandar).

Ujian Post *Hoc Scheffe.* Seperti yang dimaklumi bahawa Ujian *Post Hoc Scheffe* digunakan untuk mengenal pasti kumpulan sampel yang berbeza iaitu kumpulan yang menunjukkan keputusan yang signifikan pada ujian ANOVA sehala yang telah dijalankan seperti pendapat yang dikemukakan oleh Cooper & Schindler (2003). Secara jelas juga digunakan dalam kajian ini untuk melihat kesan interaksi antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diuji dalam kajian ini terutama bagi mengesan pasangan min yang menyebabkan perbezaan yang signifikan ataupun sebaliknya (Gall et al., 2003).

Analisis Regresi Berganda. Pengujian Analisis Regresi Berganda adalah satu bentuk ujian statistik yang mampu meramalkan faktor-faktor yang mempengaruhi sesuatu pemboleh ubah bersandar. Sebelum analisis dilakukan, penyelidik telah terlebih dahulu menentukan data kajian adalah bersifat normal. Sehubungan itu, kajian ini merujuk kepada plot normal regresi dan taburan graf sebagai panduan. Jika dirujuk kepada pendapat yang dikemukakan oleh Chua (2006), pengujian regresi ini dapat membantu penyelidik mengenal pasti faktor-faktor peramal tanpa mempunyai syarat pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berkorelasi secara linear jika dibandingkan dengan

University of Malaya

syarat regresi pelbagai yang memerlukan semua pemboleh ubah peramal berkorelasi secara linear dengan pemboleh ubah koefisiennya.

Melalui analisis Ujian Regresi ini juga dapat mengenal pasti pemboleh ubah bebas yang dinamakan sebagai pemboleh ubah peramal *(predictor variable),* manakala pemboleh ubah bersandar pula dinamakan sebagai pemboleh ubah diramalkan *(predicted variable).* Persamaan Regresi atau juga dipanggil sebagai Model Regresi bagi sesebuah kajian boleh ditunjukkan seperti berikut;

$$\mathbf{Y} = \boldsymbol{\beta}_0 + \boldsymbol{\beta}_i \boldsymbol{X}_i + \boldsymbol{\varepsilon}_i$$

Di mana:

Y ialah pemboleh ubah bersandar yang merupakan pemboleh ubah peramal kajian;

$\boldsymbol{\beta}_0$ ialah persilangan Y dalam persamaan garis lurus;

$\boldsymbol{\beta}_i$ ialah koefisien kepada pemboleh ubah tidak bersandar dalam model persamaan regresi;

$\boldsymbol{X}_i$ ialah pemboleh ubah tidak bersandar yang digunakan untuk meramalkan Y; dan

$\boldsymbol{\varepsilon}_i$ ialah ralat *(residual)* bagi persamaan regresi

Dalam kajian ini Y adalah pemboleh ubah bersandar yang merupakan pemboleh ubah peramal kajian iaitu keputusan peperiksaan SPM yang dikira dalam bentuk peratusan manakala X adalah komponen domain kompetensi yang dikaji oleh penyelidik.

University of Malaya

Pengujian Kenormalan Data (Normality). *Normality* secara khusus menjelaskan sejauh mana data responden yang diperoleh bertaburan secara normal. Keperluan data bertaburan secara normal adalah merupakan prasyarat bagi kebanyakan teknik statistik inferensi. Dalam penyelidikan ini, ciri-ciri kenormalan data setiap pengukuran nilai *skewness dan kurtosis* digunakan untuk mengesan ciri-ciri kenormalan data setiap pengukuran bagi pemboleh ubah yang dikaji. Statistik deskriptif digunakan untuk memeriksa penyimpangan daripada taburan normal dengan memeriksa nilai *skewness dan kurtosis* serta plot kebarangkalian normal setiap item.

Data yang normal bagi pemboleh ubah adalah penting dalam menentukan jenis ujian yang digunakan sama ada para metrik atau bukan para metrik. Ujian kenormalan data boleh dilakukan dengan menggunakan nilai *skewness* dan *kurtosis* bagi pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian. Nilai *skewness* dan *kurtosis* yang berada dalam julat dari –3 hingga +3 menunjukkan data bertaburan normal dan ujian para metrik boleh dijalankan (Kline 2005).

Hasil analisis deskriptif berdasarkan kepada Jadual 3.7 di bawah menjelaskan tentang isu kenormalan data yang terdapat dalam penyelidikan ini dan didapati nilai *Skewness* dalam julat (-1.564 hingga -0.487) manakala nilai *Kurtosis* pula berada dalam julat (-0.574 hingga 2.095) oleh yang demikian, kedua-dua analisis ini berada dalam julat dari -3 hingga +3. Dengan ini item ini dikekalkan untuk analisis seterusnya.

University of Malaya

Jadual 3.6
Kenormalan Data

Item Pemboleh ubah	Nilai *skewness*	Nilai *kurtosis*
Wang	-.951	.178
Aset	-.698	-.148
Ict	-.781	1.058
Prestasi	-.892	1.115
Sepasu	-.975	.749
A.Luar	-.918	.362
Komuni	-1.193	1.547
Kapasiti	-.685	-.007
Kreatif	-.500	-.574
Pnb.Sek	-.659	-.267
U.Ubah	-.487	-.327
B.Keput	-.940	.543
S.Masala	-1.025	1.254
Pencap	-1.019	.651
Instruk	-.757	-.219
Kongsi	-.744	-.111
F.Kuri	-.792	-.243
Seliaan	-.623	-.238
Kendiri	-1.214	1.504
Sosial	-1.047	1.222
P.Kendiri	-1.035	1.333
P.Sosial	-1.187	1.714
Visi	-1.294	1.117
Kualiti	-1.333	1.884
Strategik	-1.564	2.095
Proaktif	-1.420	1.474

Pengujian Data Terpencil (*Outlier*). Pada keseluruhannya data terpencil atau lebih dikenali sebagai *Outlier* merupakan data yang dilihat sebagai data ekstrem yang mempunyai nilai yang ketara berbeza jika dibandingkan dengan nilai pemerhatian yang lain, perkara ini dinilai sama ada secara univariate ataupun multivariate. Pemeriksaan data terpencil univariate dijalankan menggunakan dapatan yang dinyatakan menggunakan *Mahalanobis Distance* yang diperoleh daripada prosedur explore melalui program AMOS versi 21.

University of Malaya

Pada dasarnya Hair et al. (2006), mencadangkan penyelidik mengekalkan data terpencil yang diperoleh kecuali jika penyelidik benar-benar yakin bahawa data terpencil tersebut tidak mewakili sebarang pemerhatian dalam populasi yang dikaji. Penilaian data ekstrem ini dapat dilihat dengan merujuk kepada nilaian *Mahalanobis Distance* dengan merujuk kepada *Mahalanobis d-squared* dalam program AMOS versi 21 (Kline 2011). Selanjutnya Kline (2011), begitu juga Zainudin (2013), mencadangkan agar nilaian ekstrem ini dibuang dari data proses jika nilaian ekstrem tersebut mempunyai perbezaan yang amat ketara kerana ia didapati mengganggu kenormalan data secara keseluruhannya.

Dalam penyelidikan ini dari jumlah keseluruhan responden seramai 1147 orang responden seramai 54 orang responden telah dikeluarkan oleh penyelidik dari data sedia ada kerana dapatan membuktikan ia mempunyai nilai ekstrem melalui nilaian analisis *Mahalanobis Distance* yang dilakukan sebanyak lima pusingan. Contoh nilaian ekstrem digambarkan oleh penyelidik dalam Lampiran F. Oleh yang demikian, data yang dianalisis dalam proses seterusnya adalah seramai 1093 orang responden.

Analisis Data Temu Bual. Secara jelas semua data yang dikutip perlu dianalisis, begitu juga dengan data temu bual. Ia diproses dan dianalisis melibatkan proses transkripsi, sintesis dan penguraian semula. Maklumat yang dikumpul daripada pelbagai sumber seperti temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen perlu melalui proses tersebut untuk memberi gambaran yang jelas dan kukuh dalam setiap kajian yang dilaksanakan (Fraenkel & Wallen, 1996).

Oleh yang demikian, analisis data dilaksanakan oleh penyelidik sebaik sahaja kerja lapangan bermula dan dibuat sepanjang kajian dijalankan. Apa yang menariknya adalah dalam setiap kajian penyelidik boleh mengumpulkan data pemerhatian, temu bual dan dokumen merujuk kepada corak, isu-isu yang berulang serta tema yang wujud dengan ketara, berubah dan terbentuk semula sepanjang proses penganalisisan. Bersandarkan

University of Malaya

pendapat yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994), mereka menyatakan bahawa kajian kualitatif terbentuk melalui proses penyaringan data, pemaparan data membuat kesimpulan serta verifikasi data. Pengiraan data kajian dilaksanakan dengan mengira, melaporkan pola-pola, urutan pernyataan maklumat dan tema-tema yang menerangkan kelompokan dan membina bukti-bukti empirikal yang memperlihatkan persetujuan dari aspek teoretikal dalam setiap kerangka kajian.

Setiap catatan yang dilaksanakan oleh penyelidik wujud justifikasi yang tertentu dengan matlamat tidak berlaku penilaian berat sebelah seperti mana yang telah disarankan oleh Merriam (1998) dan Suria (2007). Apa yang menariknya Merriam dan Suria turut menyatakan bahawa, sedaya mungkin penyelidik harus bersikap *nonjudgmental* di mana setiap rumusan yang hendak dibuat haruslah berasaskan teoretikal ataupun andaian penyelidik yang bersifat rasional.

Permodelan Persamaan Berstruktur

Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM, *Structural Equation Modeling*) merupakan satu teknik statistik yang mengintegrasikan analisis *path* dan analisis faktor (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2010: Garson. 2006). Selain daripada itu. SEM juga dapat menjalankan fungsi teknik statistik seperti Analisis Faktor Konfirmatori (CFA), *causal modeling* antara pemboleh ubah malar. analisis varian dan linear regresi berganda (*Structural Equation Modeling,* 2001).

Pada keseluruhannya, Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) dapat melaksanakan analisis serta mampu berfungsi membuat analisa seumpama analisa regresi berganda akan tetapi ia didapati lebih bermakna dalam proses analisis memandangkan SEM mengambil kira berhubung perkara yang melibatkan *modeling of interaction,* ketidaklinearan serta maklumat analisa korelasi antara pemboleh ubah bebas, ralat dalam hal berkaitan pengukuran, pelbagai pemboleh ubah tidak bebas atau

University of Malaya

terikat, di mana setiap satu analisa yang dilakukan diukur dan diambil nilai sebagai indikator berganda sama ada ia satu mahupun lebih pemboleh tidak bebas yang juga dianalisis serta diukur oleh indikator yang berbentuk berganda (Meant Garson, 2006).

Malah jika diteliti dari kenyataan Byrne (2010), SEM kini telah menjadi salah satu kaedah atau metodologi yang digunakan secara meluas dalam bidang penyelidikan serta kini ia amat popular dalam bidang penyelidikan yang bukan dari bentuk eksperimental. Tidak dapat dinafikan bahawa analisis SEM kini semakin popular sebagai kaedah yang digunakan untuk melaksanakan pengujian *fit* antara model struktural yang telah dipostulasikan serta menguji struktur yang diperoleh pada data responden.

Dalam kajian ini, analisis SEM yang dijalankan dengan menggunakan *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 21 bagi menganalisis dapatan kajian sebenar. Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM) yang digunakan oleh penyelidik merupakan pelaksanaan pendekatan yang telah dikemukakan oleh Baron & Kenny (1986), Byrne (2010), Hair et al. (2006;2010), Imam Ghozali (2008), Kaplan (2009), di mana kaedah SEM digunakan hanya untuk membuat analisis **Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)** sahaja.

Bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Kline (2005), dalam penyelidikan ini penyelidik harus melaksanakan pengujian kepada model pengukuran terlebih dahulu, sekiranya dapatan yang diperoleh menunjukkan nilai *fit* yang boleh diterima, maka penyelidik melaksanakan pengujian terhadap model struktural yang telah dibina. Oleh yang demikian, model struktural yang telah dibentuk adalah model yang telah dibuat hubung kait antara beberapa bentuk model pengukuran yang sedia ada.

University of Malaya

Analisis Faktor Konfirmatori (CFA). Satu lagi bentuk analisa yang diguna pakai oleh penyelidik dalam penyelidikan ini adalah Analisis Faktor Konfirmatori (CFA). Analisa yang diguna pakai ini adalah bertujuan menguji *fit* model pengukuran (Kline, 2005). Selain itu, bersandarkan pendapat yang dikemukakan Byrne (2010), beliau memberi pernyataan bahawa CFA amat sesuai diguna pakai apabila penyelidik memperoleh sejumlah ilmu berhubung struktur pemboleh ubah malar. Justeru bersandarkan kepada ilmu berhubung teori serta penyelidikan empirikal yang telah dijalankan, penyelidik bertindak untuk mempostulasi hubungan yang terbentuk di antara pemboleh ubah boleh tidak bebas dengan faktor yang digunakan secara priori, selanjutnya penyelidik melaksanakan pengujian yang melibatkan perhubungan yang telah dihipotesiskan dalam penyelidik ini secara statistik.

Pada peringkat yang selanjutnya model yang telah dibentuk akan dilaksanakan penilaian dalam bentuk statistikal pula dalam proses bagi membuat penentuan berhubung dengan nilai perolehan *goodness of fit* terhadap data dan maklumat yang telah diperoleh dari responden. Jika didapati model yang dinilai serta yang diuji tersebut mampu mencapai keperluan nilai *fit* yang dapat diterima, proses analisis akan dilaksanakan pula adalah dalam proses pengujian terhadap model struktural yang sebenarnya. Walau bagaimanapun, jika didapati bahawa model pengukuran yang telah dibina dan diuji tidak mencapai *fit* yang telah ditetapkan serta yang boleh diterima, model pengukuran tersebut haruslah dilaksanakan proses spesifikasi semula menjurus kepada analisa teori serta *residual matrixes* yang telah diperoleh.

Apa yang menariknya Analisis Faktor Konfirmatori melalui SEM ini membenarkan penyelidik membuat sekatan yang menjurus kepada faktor utama yang terdapat pada model seperti memberi penilaian sifar dalam usaha untuk mengesan pemboleh ubah malar ke atas pemboleh ubah bebas yang telah menjadi

University of Malaya

sub kepada set model yang dibangunkan (Albright, 2007). Justeru, bersandarkan pendapat yang dikemukakan oleh Albright (2007), dalam proses melaksanakan Analisis Faktor Konfirmatori yang dijalankan oleh penyelidik secara sistematik proses ini memberi kebenaran kepada setiap penyelidik melaksanakan penelitian bersandarkan kepada bentuk hipotesis yang telah dibina berhubung dengan struktur sesuatu faktor dalam penyelidikan.

Pada pendapat yang lain sebelum itu Garson (1998), Analisis Faktor Konfirmatori yang dilaksanakan oleh setiap penyelidik boleh digunakan bagi tujuan melaksanakan pengesahan terhadap item yang telah dikumpulkan kepada faktor yang tertentu bersandar kepada cara penyelidik membuat hubung kait antara item yang telah dibina bersama dengan pemboleh ubah malar.

Seterusnya dalam melaksanakan analisa menggunakan program SEM, faktor muatan atau dalam erti kata lain adalah (*factor loading*) sering kali diinterpretasikan sebagai analisa pekali regresi yang berbentuk standard ataupun pekali regresi yang berbentuk tidak standard (Kline, 2005). Melalui dapatan melalui keputusan SEM yang dikemukakan didapati nilai bagi penganggar adalah nilaian kovarians yang berada di antara faktor, oleh yang demikian nilaian faktor muatan yang didapati adalah bersandarkan kepada item bagi faktor juga nilai ralat yang diperoleh bersandarkan kepada nilaian terhadap pengukuran untuk setiap jenis item (Kline, 2005).

Jika dinilai dari bentuk kesahan item yang dikaitkan menerusi pemboleh ubah malar ia akan ditentui dudukkan bersandarkan kepada kedudukan magnitud yang wujud pada penganggar regresi yang standard bagi setiap *path* yang telah diukur bersandarkan kepada indikator pemboleh ubah malar yang diperoleh melalui model pengukuran yang telah dibina. Pada peringkat yang berikutnya, dapatan model pengukuran yang dianalisis berpandukan Analisis Faktor Konfirmatori yang

University of Malaya

telah dibuat pengesahan bersandarkan nilai indeks nilaian *goodness of fit* yang boleh diterima.

Jadual 3.7
Indeks Kategori Dan Tahap Yang Diterima

Kategori	Nama Indeks	Nama Penuh Indeks	Tahap Yang Diterima	Catatan
Nilai Fit Penuh *Absolute Fit*	CMIN	Discrepancy Chi Square	P > 0.05	Ia sensitif pada sampel > 200
	RMSEA	Root Mean Square of Error Approximation	RMSEA < 0.08	Julat antara 0.05 hingga 0.10 adalah diterima
	GFI	Goodness of Fit Index	GFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik
Nilai Fit Tambahan *Incremental Fit*	CFI	Comparative Fit Index	CFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik
	TLI	Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik
	NFI	Normed Fit Index	NFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik
Nilai Fit Sokongan *Parsimonious Fit*	CMIN/df	Chi Square/Degree of Freedom	CMIN/df < 5.0	Nilai yang diperoleh mestilah kurang dari 5.0

University of Malaya

Jadual 3.8
Rujukan Asas Dalam Penentuan Indeks

Nama Index	Nama Penuh Indeks	Tahap Yang Diterima	Catatan	Sumber Bacaan
CMIN	Discrepancy Chi Square	P > 0.05	Ia sensitif pada sampel > 200	Wheaton et al. (1977)
RMSEA	Root Mean Square of Error Approximation	RMSEA < 0.08	Julat antara 0.05 hingga 0.10 adalah diterima	Browne dan Cudeck (1993)
GFI	Goodness of Fit Index	GFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Joreskog dan Sorbom (1984)
CFI	Comparative Fit Index	CFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1990)
TLI	Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler dan Bonett (1980)
NFI	Normed Fit Index	NFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1992)
CMIN/df	Chi Square/Degree of Freedom	CMIN/df < 5.0	Nilai yang diperoleh mestilah kurang dari 5.0	Marsh dan Hocevar (1985)

Berasaskan dapatan dan pendapat yang dikemukakan oleh Joreskog serta Sorbom pada tahun (1984), secara khusus mereka memberi gambaran bahawa dalam usaha untuk mengukur dapatan bagi indeks *goodness of fit* cukup sekadar nilaian yang diperoleh pada index pengukuran tersebut tiga darinya yang dikemukakan di atas mencapai tahap nilaian yang boleh diterima pada julat yang telah ditetapkan maka oleh yang demikian, model yang dikemukakan tersebut boleh dianggap *fit.*

Justeru itu, nilai bagi pengukuran *fit* bukanlah wajib mematuhi kesemua indeks penilaian *goodness of fit* yang telah ditetapkan tetapi ia sudah memadai sekadar mencapai sekurang-kurangnya tiga dari tahap nilaian pengukuran model

mencapai tahap indeks pengukuran *goodness of fit.* Manakala pada pendapat yang lain (Hair et al. 2010), jika nilai indeks *goodness of fit* pada pengukuran model adalah hampir sama maka nilaian CMIN/*df* atau *Chi Square/Degree of Freedom* akan dilihat sebagai pengukuran yang utama dalam penentuan *goodness of fit* pada model yang terbaik.

Pengujian *Fit* Model

Bersandarkan kepada pendapat yang pernah dikemukakan oleh Kenny (2003), berhubung pengujian *fit* bagi model, beliau secara khusus memberi pandangan bahawa *fit* model adalah perkara yang dirujuk berhubung tentang kebolehan sesuatu model bertindak dalam usaha untuk memberikan penghasilan semula terhadap pengujian data responden seperti biasa digunakan iaitu matriks pada varians dan kovarians. Tindakan yang dilaksanakan ini adalah dengan tujuan utama melaksanakan penilaian berhubung perkara yang telah dihipotesiskan yang mempunyai kaitan langsung dengan *fit* data yang mampu dicerap ataupun dalam membuat penilaian berhubung kesan model yang telah dihipotesiskan memberi kesan yang konsisten dengan data yang diperoleh dari responden atau tidak (Albright, 2007).

Oleh yang demikian, untuk melaksanakan proses penilaian *fit* bagi sesuatu model yang dibangunkan Byrne (2010), memberi pendapat bahawa para penyelidik perlu memberikan fokus kepada dua perkara yang utama dalam proses pelaksanaannya iaitu :-

a) Penyelidik harus memastikan bahawa setiap parameter wujud secara individu setiap model yang dibangunkan
b) Penyelidik juga harus memastikan parameter bagi keseluruhan model yang telah dibangunkan.

University of Malaya

Penganggaran Parameter. Bersandarkan pada pendapat yang dikemukakan pernah dikemukakan oleh Byrne (2010), langkah pertama yang perlu dilakukan dalam melaksanakan pengujian penilaian bagi nilai *fit* bagi setiap model adalah dengan memastikan bahawa setiap parameter yang terdapat pada model dengan membuat penentuan berhubung nilaian yang dianggarkan boleh yang digunakan bagi setiap parameter. Oleh itu, adalah pasti bahawa setiap parameter pada model yang dibangunkan haruslah menunjukkan tanda serta nilaian yang betul malah harus konsisten berlandaskan teori yang sedia ada. Justeru jika didapati nilaian yang terdapat pada parameter menunjukkan nilaian korelasi >1, secara jelas varian tersebut membawa nilai yang negatif serta matriks yang terdapat pada kovarian begitu juga pada dapatan korelasi boleh didefinisikan sebagai tidak mencapai nilaian positif, perkara ini secara jelas memberi petunjuk berhubung model yang telah dibangunkan itu terdapat kesalahan ataupun memberi gambaran tentang matriks terhadap input yang diguna pakai tidak memperoleh maklumat yang diperlukan secara cukup.

Bila berhadapan dengan situasi tersebut, penyelidik perlu melaksanakan penyemakan semula nilaian ralat standard yang diperoleh. Ralat standard diperoleh mempunyai nilaian yang besar ataupun terlalu kecil memberi gambaran yang menunjukkan model yang dibangunkan oleh penyelidik memperoleh *fit* yang amat lemah.

Pada tindakan yang lain yang boleh dilaksanakan oleh penyelidik adalah dengan memberikan tumpuan terhadap nilaian nisbah kritikal sebagai statistik-z yang beroperasi sebagai alat pengukuran dalam pengujian bentuk model dalam perkara melibatkan penganggaran parameter haruslah mempunyai nilaian yang berbeza dari 0 secara signifikannya. Ertinya harus bersandarkan nilaian selang .05, manakala pada ujian statistik mesti > ± 1.96 sebelum sebarang tindakan dibuat untuk menolak hipotesis dilaksanakan.

University of Malaya

Model Keseluruhan. Bagi tujuan analisa yang seterusnya berhubung model keseluruhan, penyelidik mengguna pakai indeks yang diperoleh pada nilaian *goodness of fit* bertindak sebagai penentu utama yang menjurus kepada ketepatan hubungan yang terdapat pada model yang telah dihipotesiskan oleh penyelidik. Dapatan pada indeks yang terdapat pada *goodness of fit* merupakan penentuan khusus yang ditekankan dalam menerima atau menolak sesuatu model yang telah dibangunkan oleh penyelidik. Bersandarkan pada pendapat yang dikemukakan oleh Jaccard dan Wan (1996), mereka memberi cadangan bahawa penyelidik harus mengguna pakai setidak-tidaknya tiga jenis indeks yang ada pada nilaian *goodness of fit* , namun perkara ini berbeza dengan pendapat yang dinyatakan oleh Kline (1998), dua tahun selepas itu yang berpendapat bahawa dalam penentuan nilaian *goodness of fit* indeks yang diterima sekurang-kurangnya empat dari setiap jenis indeks yang digunakan bagi pengujian model tersebut.

Walaupun demikian, Hair et al. (2010) menyatakan tiga jenis indeks yang telah mencapai *goodness of fit* adalah diterima. Dalam kajian ini, penyelidik bercadang menggunakan *goodness of fit* seperti yang pernah dicadangkan penggunaannya oleh sarjana metodologi seperti Bentler (1990:1992), Bentler dan Bonett (1980), Browne dan Cudeck (1993), Byrne (2010), Hu dan Bentler (1999). Hair, Anderson, Tatham dan Black (2010), Joreskog dan Sorbom (1984), Kline (2005), Marsh dan Hocevar (1985) dan Wheaton et al. (1977) Justeru bagi penyelidikan ini, penyelidik telah menggunakan nilaian mengukur *fit* yang mencapai *goodness of fit* yang ditetapkan adalah tiga sahaja bagi semua model yang dikemukakan oleh penyelidik.

University of Malaya

i. Khi kuasa dua (χ^2)

Khi kuasa dua (χ^2) dinamakan CMIN dalam AMOS. χ^2 tidak boleh signifikan jika model itu mempunyai *fit* yang baik. χ^2 yang signifikan menunjukkan bahawa model itu mempunyai *fit* yang kurang memuaskan. Ini adalah kerana χ^2 yang signifikan menunjukkan bahawa matriks varian-kovarian bagi model yang dihipotesiskan adalah berbeza secara signifikan daripada matriks varian-kovarian boleh cerap yang diperoleh daripada data sampel. Penyelidik menolak sesuatu model sekiranya didapati nilai p untuk χ^2 adalah < .05. Masalah yang wujud dengan χ^2 ialah semakin besar saiz sampel, kemungkinan penyelidik menolak model tersebut adalah semakin besar dan akhirnya mengakibatkan wujud ralat jenis II iaitu menolak sesuatu yang benar (Byrne, 2010).

Demi menyelesaikan masalah, Byrne (2010) mencadangkan penyelidik membahagikan nilai χ^2 dengan darjah kebebasan untuk menguji suai model. Program AMOS versi 21 menamakan nisbah ini sebagai CMIN/*df*. Sekiranya nisbah yang didapati kurang daripada 2, model itu dianggap mencapai *fit* yang baik, model akan diterima jika nisbah kurang daripada 3 manakala model tidak boleh diterima jika nisbah lebih daripada 5 (Kline. 1998: Jackson. Dezee. Douglas. & Shimeall, 2006).

ii. *Indeks Jorskog Sorbom goodness of fit* (GFI)

Pada dasarnya GFI merupakan perkara yang mempunyai persamaan dengan *squared multiple correlation.* Namun begitu dapatan bagi nilaian GFI juga diletakkan bersandarkan kepada julat antara 0 dan 1 yang mana nilaian 1 memberi petunjuk bahawa model tersebut mempunyai nilaian *fit* yang sempurna secara keseluruhannya. Walau bagaimanapun, model yang memperoleh nilaian GFI melebihi .90 boleh dikategorikan mencapai *fit* (Hu & Bentle. 1999) ataupun telah memperoleh nilaian *fit* yang baik (Kline, 2005).

University of Malaya

iii. *Root mean-square error of approximation* (RMSEA)

RMSEA pula merupakan indicator dalam proses untuk membuat penilaian terhadap selisih per darjah kebebasan pada sesuatu model. Dapatan yang memperoleh nilaian RMSEA bernilai 0 memberi petunjuk tentang nilai *fit* yang sempurna (Jackson *et. a1*. 2006). Oleh yang demikian, nilaian RMSEA yang diperoleh kurang dari 0.05 memberi gambaran tentang model *fit* yang baik (Jackson *et. al.* 2006), walau bagaimanapun nilaian pengukuran RMSEA yang sama ataupun nilaian yang diperoleh didapati kurang dari .08 memberi gambaran bahawa *fit* yang boleh di terima bagi sesuatu model yang dibangunkan (Browne dan Cudeck ,1993).

Justeru, nilaian pengukuran yang diperoleh dari indeks RMSEA yang lebih mahupun sama dengan nilaian .10 memberi gambaran yang jelas bahawa *fit* model tersebut adalah lemah (Kenny, 2003). Pada pendapat yang lain pula, Hu dan Bentle (1999), memberi cadangan bahawa nilaian RMSEA yang diperoleh kurang dari .06 merujuk kepada penanda aras sebagai bentuk *fit* model yang bagus dan boleh diterima, namun berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh Browne dan Cudeck (1993), bahawa nilai yang melebihi julat .08 hingga .10 ia masih boleh diterima sebagai nilai *fit* model .

iv. *Bentler-Bonett normed fit* (NFI)

Indeks nilaian pengukuran NFI merujuk kepada bahagian fit keseluruhan menggambarkan peningkatan nilaian pengukuran indeks untuk sesuatu model yang telah dibangunkan dengan pelaksanaan hipotesis oleh penyelidik, jika dibuat bandingan bersandarkan model nul ataupun model yang tidak bersandar. Bersandarkan pendapat yang diterjemahkan dari Kenny (2003), beliau berpendapat bahawa nilaian indeks NFI yang boleh diterima adalah dalam julat di antara .90 hingga .95 secara jelas

University of Malaya

memaparkan nilaian fit sedangkan nilaian yang diperoleh melebihi dari .95 menggambarkan fit yang amat baik dan diterima. Walau bagaimanapun terdapat penyelidik yang meletakkan nilaian indeks NFI bernilai .80 ke atas sebagai penanda aras pencapaian yang diterima.

v. *Indeks Bentler comparative fit* (CFI)

Indeks pengukuran CFI merupakan indeks yang digunakan bagi membuat perbandingan suai terhadap sesuatu model yang telah dibangunkan dan dibuat hipotesis bersandarkan kepada sebuah model nul ataupun sebuah model tidak bersandar. Dalam konsep ini ia digambarkan seumpama semua pemboleh ubah malar tidak berkorelasi antara satu sama lain. Seperti indeks yang lain nilaian indeks CFI yang menunjukkan pengukuran menghampiri 1 memberi gambaran tentang *fit* yang baik. Walaupun demikian, umumnya nilaian CFI adalah harus mempunyai nilai sama ataupun lebih dari .90 dengan matlamat model yang dibangunkan memperoleh nilaian *fit* yang sepadan dan boleh diterima (Hu dan Bentler. 1999).

vi. *Indeks Tucker*-Lewis (TLI)

TLI merupakan salah satu indeks pengukuran yang digunakan pada masa yang sama ia lebih dikenali sebagai indeks Bentler-Bonett non-normed *fit* (NNFI). Secara metodologinya indeks TLI merupakan indeks yang menggabungkan pengukuran bagi *parsimony* serta indeks yang melaksanakan perbandingan yang wujud antara model yang telah dilaksanakan hipotesis dengan merujuk model nul. Oleh itu, nilaian indeks TLI adalah seperti indeks-indeks lain sebelum ini, yang menghampiri nilaian 1 memberi gambaran bahawa model tersebut memperoleh nilaian *fit* yang amat baik (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

University of Malaya

Walau bagaimanapun biasanya, nilaian indeks TLI yang memperoleh nilai .90 ataupun lebih merupakan model *fit* diterima pakai. Sungguhpun begitu terdapat penyelidik menerima pakai nilaian indeks yang melebihi .80 sebagai penanda aras, manakala Hu dan Bentler (1999) memberi cadangan TLI yang bernilai .95 merupakan penanda aras bagi *fit* model.

Langkah-langkah Pengujian Model. Bagi melaksanakan langkah pengujian bagi model yang dibangunkan oleh penyelidik, model priori yang telah dibina oleh penyelidik digunakan bagi tujuan melaksanakan pengujian dalam mengkaji hubungan penggunaan Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM, *Structural Equation Modeling*, dua langkah penilaian model seperti yang telah dicadangkan oleh Byrne (2010) serta Kline (2005). Dalam proses tersebut langkah permulaannya adalah, model pengukuran (*measurement first-order)* CFA bagi semua kompetensi kepemimpinan pengetua yang telah dibina diuji menggunakan data penyelidikan untuk mendapat penentuan bagi nilaian *fit.* Tindakan seterusnya pula adalah, model *discriminant validity first-order* CFA dibina untuk diuji *fit* berdasarkan data kajian.

Berdasarkan cadangan Byrne (2010), jika model pengukuran yang diuji telah memperoleh tahap nilaian *fit* yang boleh diterima tindakan seterusnya yang perlu dilaksanakan adalah pengujian model struktural. Justeru pembangunan model struktural haruslah dibuat bersandarkan kepada semua model pengukuran di mana telah mencapai nilaian *fit* boleh diterima. Peranan model struktural adalah untuk melihat hubungan di antara semua pemboleh ubah malar.

Oleh yang demikian, adalah jelas sekali bahawa model struktural boleh berperanan dalam memperoleh nilai kekuatan bagi setiap pemboleh ubah yang bertindak sebagai peramal bagi pemboleh ubah yang lainnya. Penyelidik haruslah pada waktu yang sama, melaksanakan pemerhatian serta menilai jumlah kesan yang

diperoleh, sama ada kesan langsung ataupun kesan secara tidak langsung terhadap suatu pemboleh ubah pada pemboleh ubah yang lain.

Penyelidik juga perlu membuat penilaian tahap yang wujud pada model struktural dengan merujuk kepada nilaian *goodness of fit* dengan merujuk kepada indeks nilaian *goodness of fit* sama seperti proses yang telah dilaksanakan menggunakan model pengukuran sebelum ini. Oleh itu, jika didapati model struktural yang telah diuji tidak memperoleh capaian nilaian tahap indeks *goodness of fit* yang dapat diterima berdasarkan indeks pengukuran sedia ada, tindakan yang dilakukan adalah melaksanakan modifikasi terhadap model yang telah dibina. Tindakan yang dilaksanakan ini haruslah merujuk semula kepada teori serta penyelidikan yang pernah dilaksanakan sebelum ini. Setelah itu, model yang telah modifikasi tersebut harus diuji semula.

Oleh yang demikian, berdasarkan kepada pandangan yang dikemukakan oleh Byrne (2010) dan Kline (2005), maka penyelidik telah melaksanakan pengujian CFA sebelum model yang sebenar diuji. Setiap kompetensi yang dikemukakan telah diuji oleh penyelidik bagi mencapai nilai *goodness of fit* yang boleh diterima sekurang-kurangnya tiga seperti yang dicadangkan oleh Joreskog dan Sorbom (1984).

Jadual 3.9 di bawah adalah jadual rujukan utama yang digunakan oleh penyelidik dalam menentukan nilai *goodness of fit* yang boleh diterima sekurang-kurangnya tiga dalam setiap pengujian model CFA yang dikemukakan oleh penyelidik berpandukan nilai *goodness of fit* di atas mestilah dicapai sebelum pengujian model sebenar boleh dijalankan.

University of Malaya

Jadual 3.9
Jadual Penentuan goodness of fit

Nama Indeks	Nama Penuh Indeks	Tahap Yang Diterima	Catatan	Sumber Bacaan
CMIN	Discrepancy Chi Square	P > 0.05	Ia sensitif pada sampel > 200	Wheaton et al. (1977)
RMSEA	Root Mean Square of Error Approximation	RMSEA < 0.08	Julat antara 0.05 hingga 0.10 adalah diterima	Browne dan Cudeck (1993)
GFI	Goodness of Fit Index	GFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Joreskog dan Sorbom (1984)
CFI	Comparative Fit Index	CFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1990)
TLI	Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler dan Bonett (1980)
NFI	Normed Fit Index	NFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1992)
CMIN/df	Chi Square/Degree of Freedom	CMIN/df < 5.0	Nilai yang diperoleh mestilah kurang dari 5.0	Marsh dan Hocevar (1985)

Jadual di atas adalah jadual rujukan utama yang digunakan oleh penyelidik dalam menentukan nilai *goodness of fit* yang boleh diterima sekurang-kurangnya tiga dalam setiap pengujian model CFA yang dikemukakan oleh penyelidik berpandukan nilai *goodness of fit* di atas mestilah dicapai sebelum pengujian model sebenar boleh dijalankan. Apa yang jelas di sini adalah mana-mana dari tiga pengukuran yang ada di atas tercapai memenuhi *goodness of fit,* maka dengan itu model yang dibangunkan adalah mencapai *fit* yang dikehendaki.

University of Malaya

Pengujian *Fit* Model Pengukuran Setiap Konstruk

Pengujian dilaksanakan sebelum model sebenar diuji dari segi keperluan asas dan CFA seperti yang dinyatakan di atas. Penyelidik menguji setiap konstruk bagi mendapatkan nilai *goodness of fit* setiap konstruk memenuhi kriteria yang telah ditetapkan seperti yang dikemukakan dalam Jadual 3.9 di atas.

Walaupun begitu pada pendapat sarjana yang lain iaitu Lance, Butts dan Michels (2006), dari Universiti Of Georgia menyatakan bahawa nilai ≥ 0.70 adalah diterima pakai sebagai nilai yang mencapai *goodness of fit.* Oleh yang demikian, dapatan model yang dikemukakan sekiranya telah memperoleh nilai *goodness of fit* ≥ 0.70 pada dasarnya telah mencapai *goodness of fit* yang ditetapkan berasaskan kepada pendapat yang terkini.

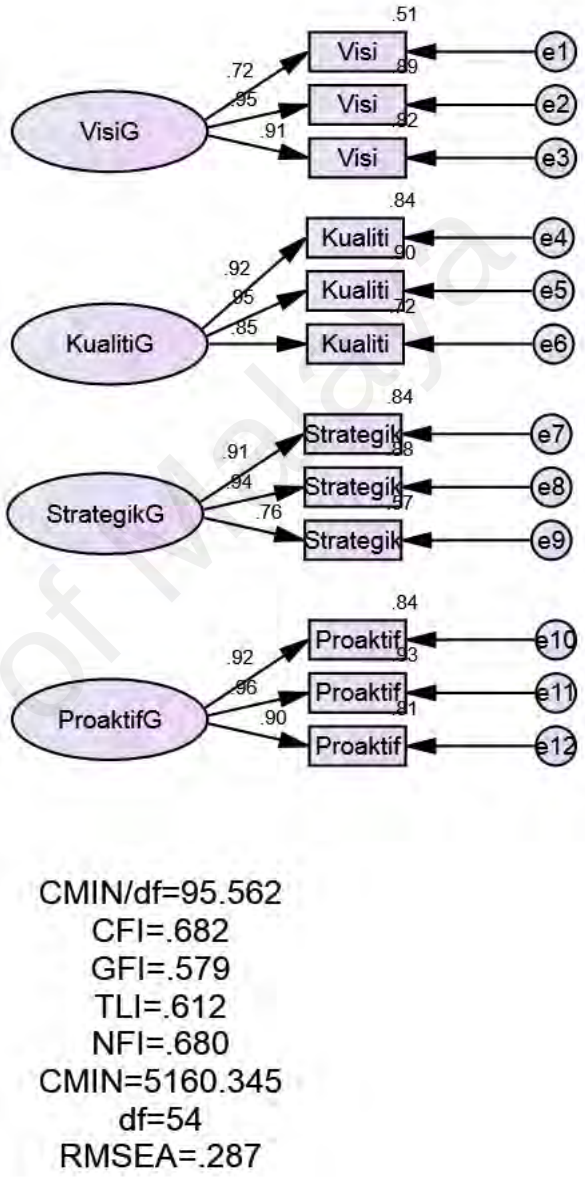
Adalah jelas lagi bersuluh bahawa nilai yang diguna pakai sebelum ini adalah pendapat dari sarjana yang terdahulu iaitu sekitar antara tahun 1977 hingga 1993 bersandarkan Jadual 3.9 di atas. Oleh yang demikian, tidak hairanlah bahawa pendapat yang dikemukakan oleh Lance, Butts dan Michels (2006), diterima pakai secara meluas dalam kajian yang terkini.

Begitu juga dengan nilai *multicollinearity* semuanya harus berada di bawah < 0.9 seperti yang dikemukakan oleh Hair et al. (1998;2010). Walaupun Zainudin (2013), lebih menekankan bahawa seharusnya *multicollinearity* antara pemboleh ubah harus berada di bawah < 0.85 namun bagi kajian ini, penyelidik menggunakan hujah yang dikemukakan oleh Hair et al. (1998;2010) sebagai sandaran utama penyelidik.

University of Malaya

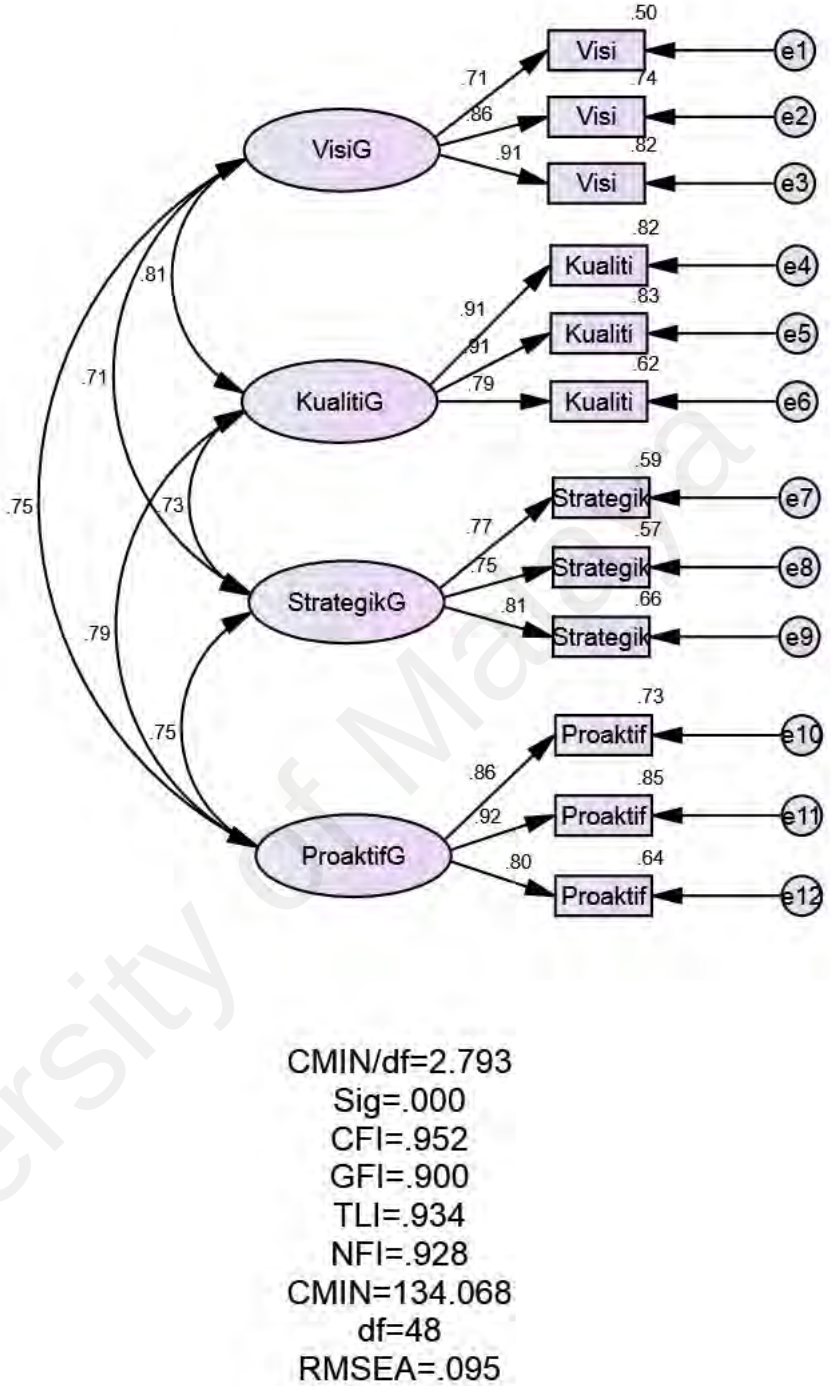
Model Pengukuran *fit* Bagi Konstruk Dasar Dan Hala Tuju

Merujuk kepada rajah 3.4 di sebelah di dapati nilai *factor loading* adalah melebihi 0.6 (Zainudin, 2013) maka semua konstruk adalah diterima untuk pengujian seterusnya iaitu menguji nilai CFA.



Rajah 3.3 Model Pengukuran Bagi Konstruk Dasar Dan Hala Tuju

University of Malaya



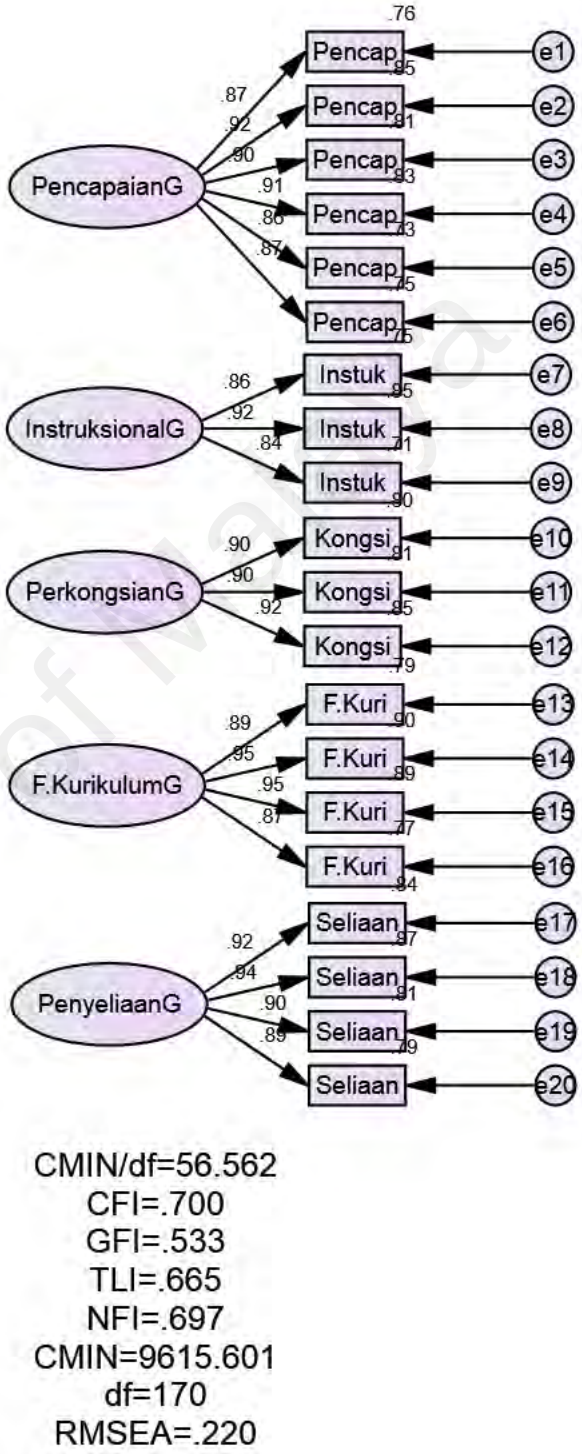
Rajah 3.4 Nilai CFA Bagi Konstruk Dasar Dan Hala Tuju

Merujuk kepada dapatan CFA bagi konstruk Dasar Dan Hala Tuju didapati nilai *goodness of fit* yang diperoleh telah memenuhi kriteria yang ditetapkan iaitu 4 dari nilai indeks yang diperoleh oleh CFI, GFI, TLI dan NFI melebihi nilai 0.9 dan CMIN/*df* < 5.0 iaitu 2.793 maka ia diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya.

University of Malaya

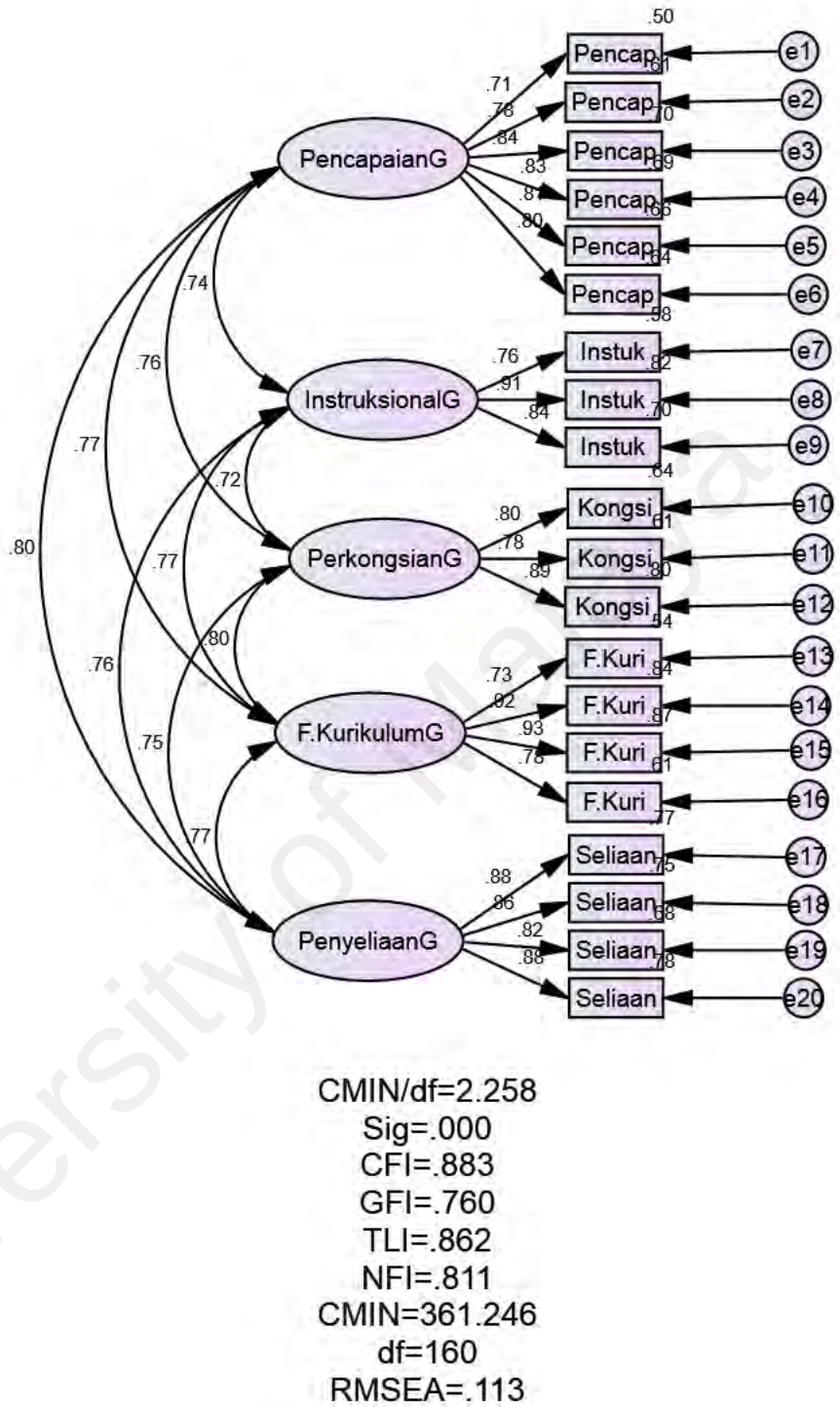
Model Pengukuran *fit* Bagi Konstruk Pengurusan Instruksional

Merujuk kepada rajah 3.6 di sebelah di dapati nilai *factor loading* bagi setiap konstruk adalah melebihi 0.6 (Zainudin, 2013) maka semua konstruk adalah diterima untuk pengujian seterusnya iaitu menguji nilai CFA.



Rajah 3.5 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pengurusan Instruksional

University of Malaya

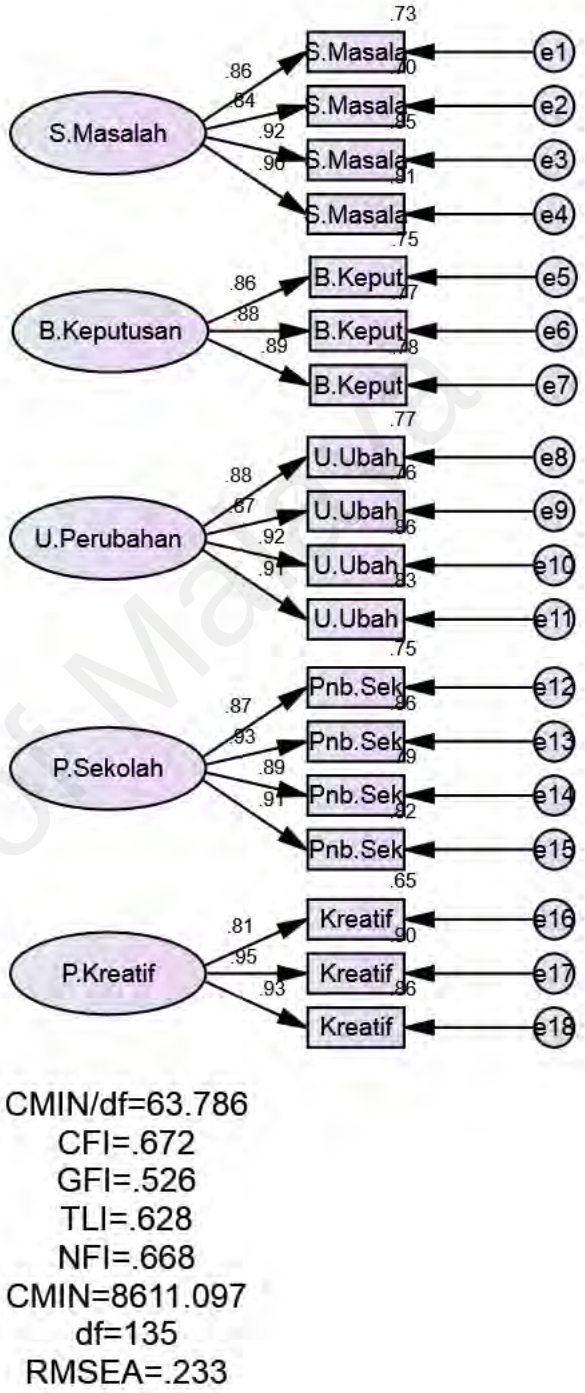


Rajah 3.6 Nilai CFA Bagi Konstruk Pengurusan Instruksional

Merujuk kepada dapatan CFA bagi konstruk Pengurusan Instruksional didapati nilai *goodness of fit* yang diperoleh telah memenuhi kriteria yang ditetapkan iaitu 4 dari nilai indeks yang diperoleh oleh CFI, TLI , NFI melebihi nilai 0.7 dan CMIN/*df* < 5.0 iaitu 2.258 maka ia diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya.

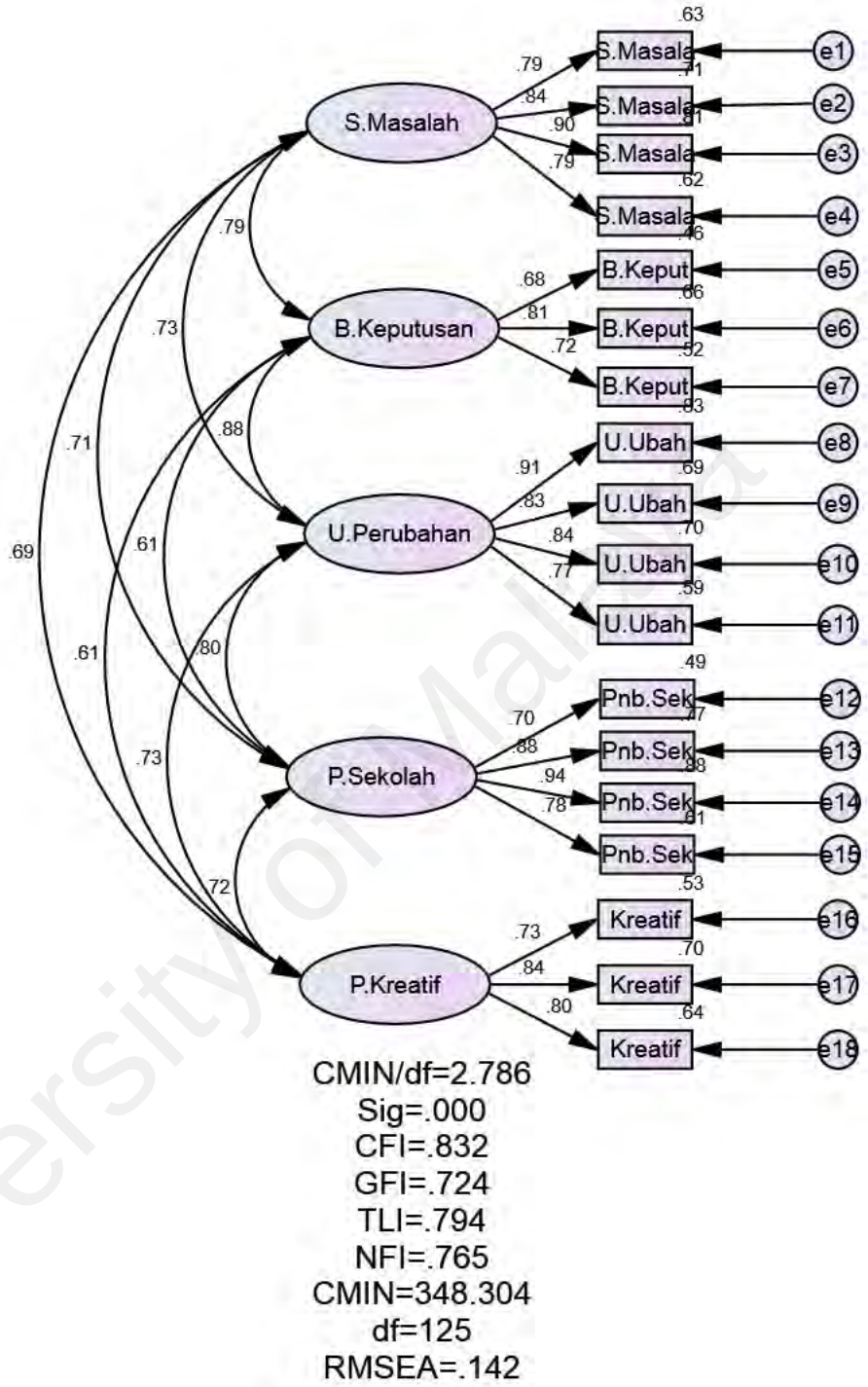
Model Pengukuran *fit* Bagi Konstuk Pengurusan Perubahan

Merujuk kepada rajah 3.8 di sebelah di dapati nilai *factor loading* bagi setiap konstruk adalah melebihi 0.6 maka semua konstruk dan item adalah diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya iaitu menguji nilai CFA.



Rajah 3.7 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pengurusan Perubahan

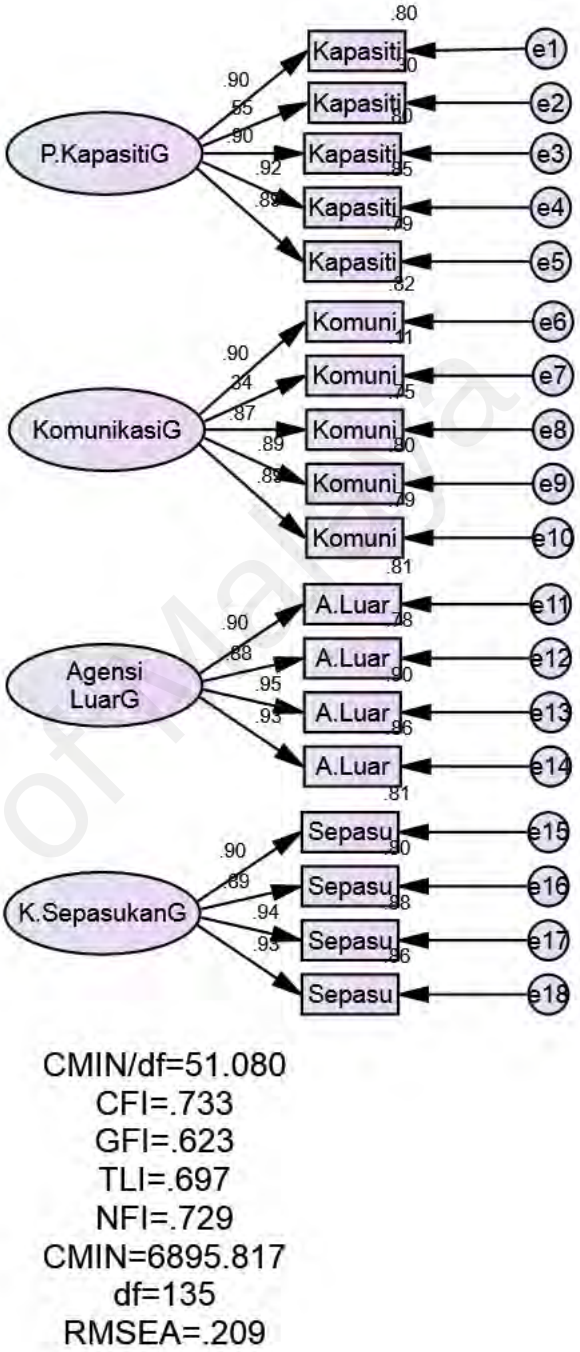
University of Malaya



Rajah 3.8 Nilai CFA Bagi Konstruk Pengurusan Perubahan

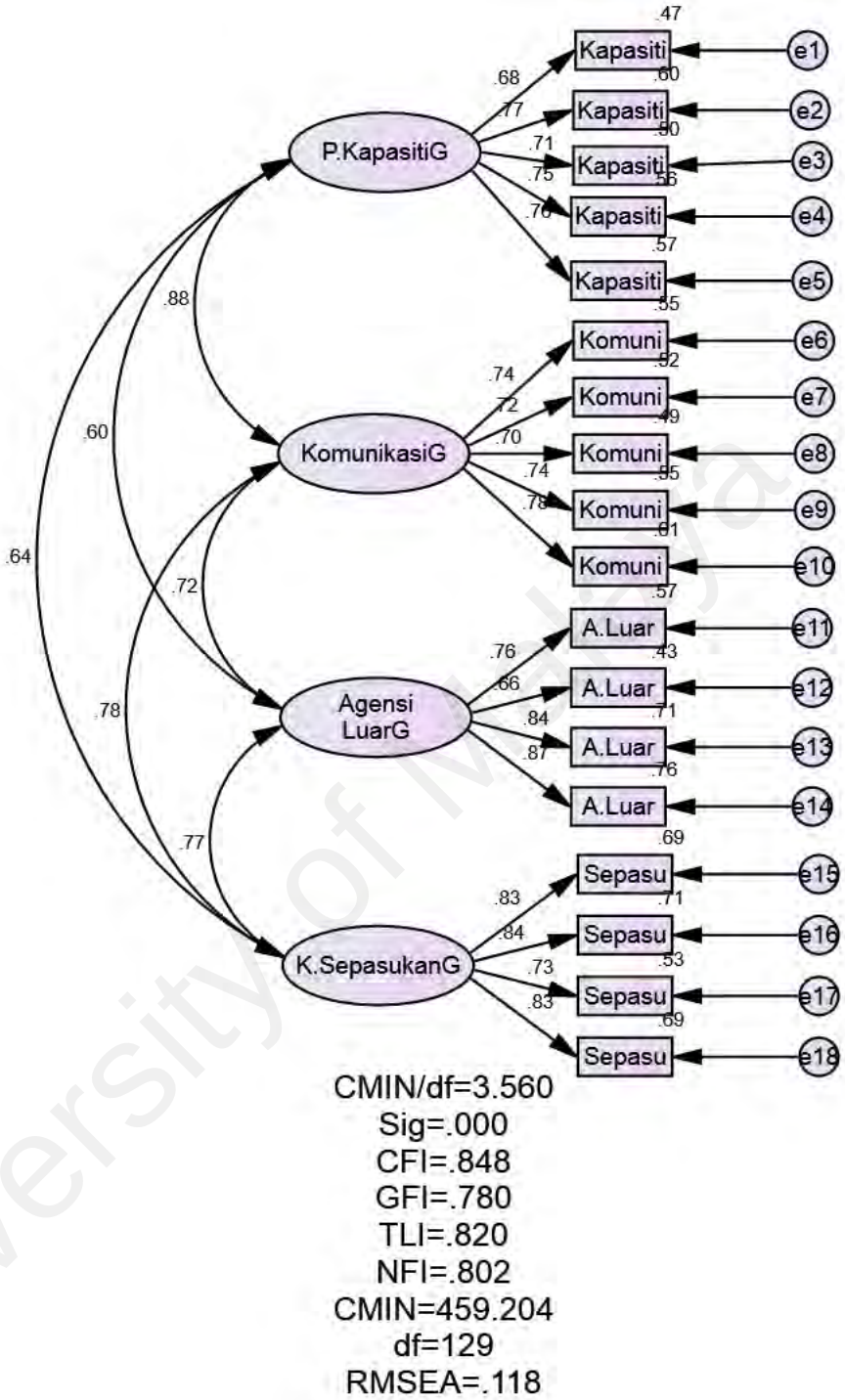
Dapatan CFA bagi konstruk Pengurusan Perubahan seperti yang dipaparkan di atas didapati nilai *goodness of fit* yang diperoleh telah memenuhi kriteria yang ditetapkan iaitu 5 dari nilai indeks yang diperoleh oleh CFI, GFI, TLI, NFI melebihi nilai 0.7 dan CMIN/*df* < 5.0 iaitu 2.786, begitu juga multicollinearity berada ≤ 0.9 maka ia diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya.

Model Pengukuran *fit* Bagi Konstuk Pembangunan Kapasiti



Rajah 3.9 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pembangunan Kapasiti

Secara jelas dengan merujuk kepada rajah 3.10 di atas di dapati nilai *factor loading* bagi setiap konstruk adalah melebihi 0.6 maka semua konstruk dan item adalah diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya iaitu menguji nilai CFA.

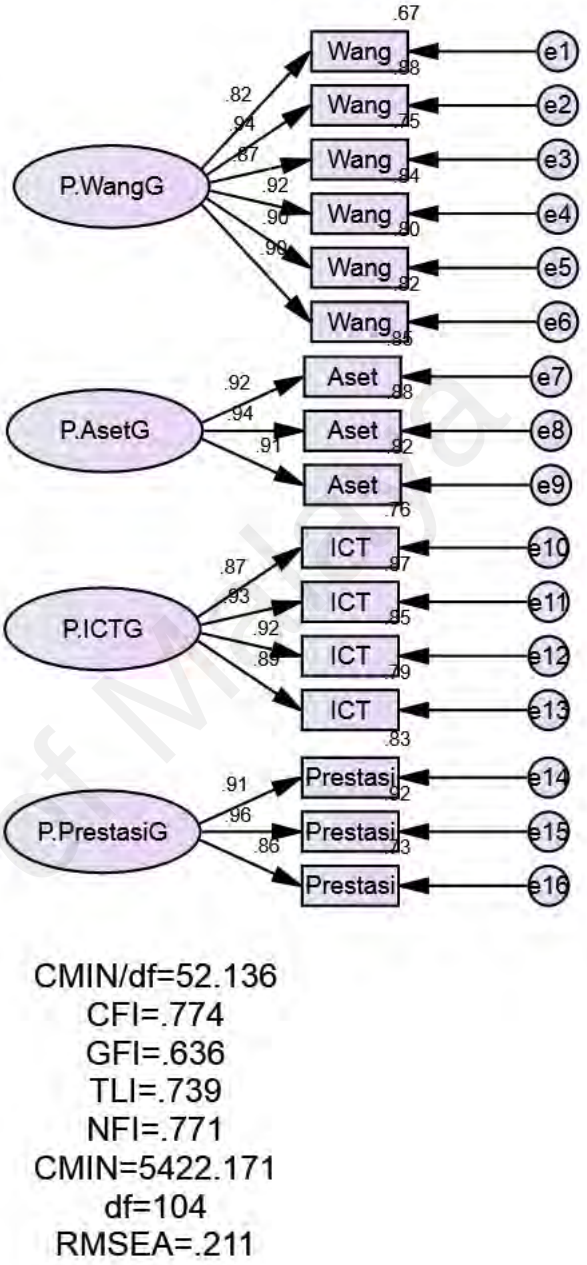


Rajah 3.10 Nilai CFA Bagi Konstruk Pembangunan Kapasiti

Dapatan nilai CFA bagi konstruk Pembangunan Kapasiti seperti yang dipaparkan di atas didapati nilai *goodness of fit* yang diperoleh telah memenuhi kriteria yang ditetapkan iaitu 4 dari nilai indeks yang diperoleh oleh CFI, TLI, NFI melebihi nilai 0.7 dan CMIN/*df* < 5.0 iaitu 3.560, begitu juga multicollinearity berada ≤ 0.9 maka ia diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya.

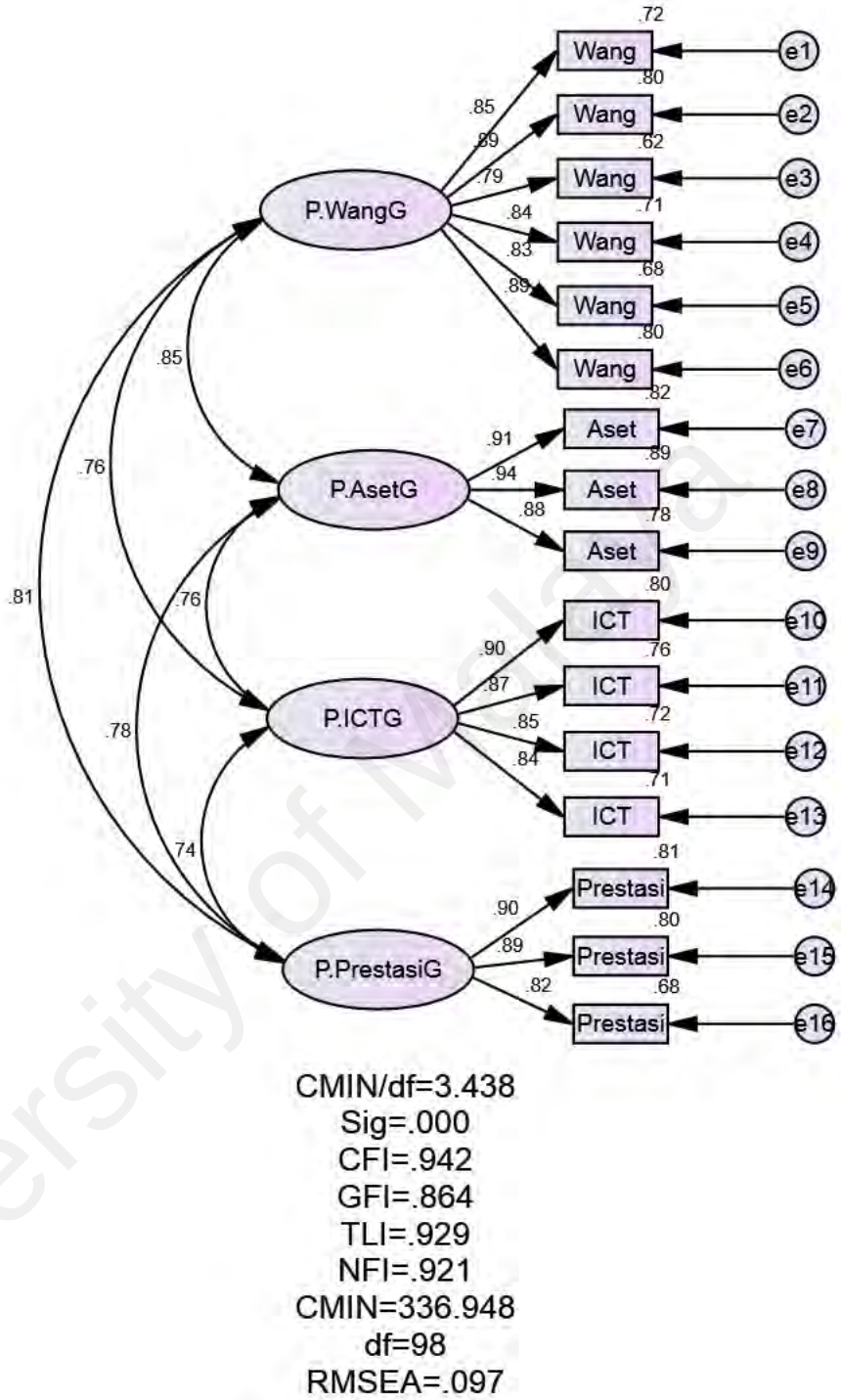
Model Pengukuran *fit* Bagi Konstruk Pengurusan Sumber

Merujuk kepada rajah 3.12 di sebelah di dapati nilai *factor loading* bagi setiap konstruk adalah melebihi 0.6 maka semua konstruk dan item adalah diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya iaitu menguji nilai CFA.



Rajah 3.11 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pengurusan Sumber

University of Malaya

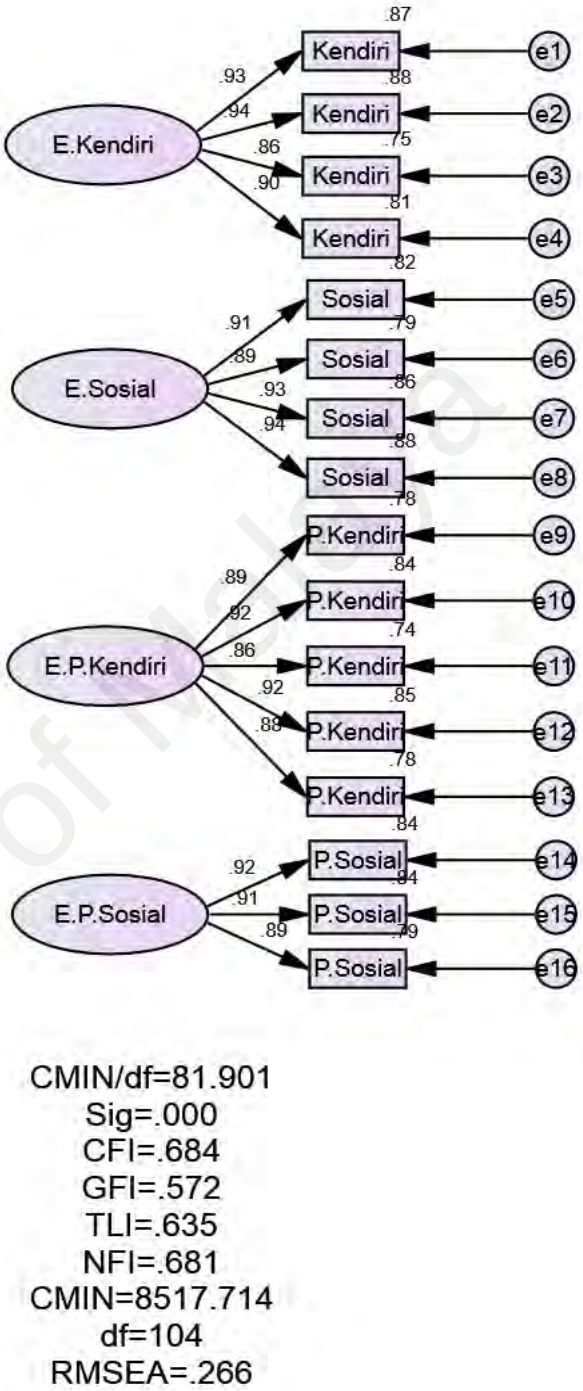


Rajah 3.12 Nilai CFA Bagi Konstruk Pengurusan Sumber

Dapatan nilai CFA bagi konstruk Pengurusan Sumber seperti yang dipaparkan di atas didapati nilai *goodness of fit* yang diperoleh telah memenuhi kriteria yang ditetapkan iaitu 4 dari nilai indeks yang diperoleh oleh CFI, TLI, NFI melebihi nilai 0.9 dan RMSEA berada di bawah 0.1 begitu juga dengan CMIN/*df* < 5.0 iaitu 3.438, dan multicollinearity berada ≤ 0.9 maka ia diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya.

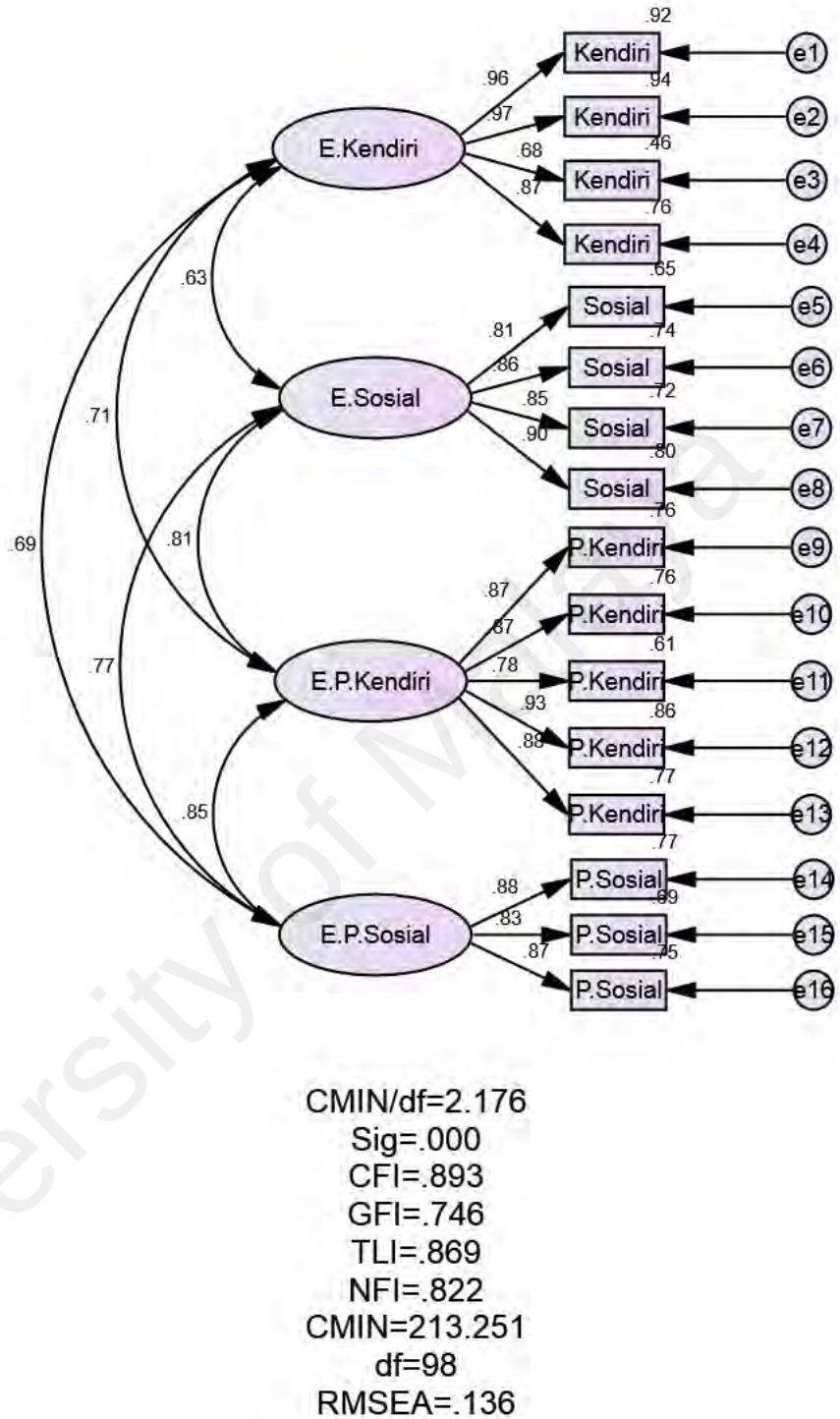
Model Pengukuran *fit* Bagi Konstruk Pembangunan Kendiri

Merujuk kepada rajah 3.14 di sebelah di dapati nilai *factor loading* bagi setiap konstuk adalah melebihi 0.6 maka semua konstuk dan item adalah diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya iaitu menguji nilai CFA.



Rajah 3.13 Model Pengukuran Bagi Konstruk Pembangunan Kendiri

University of Malaya



Rajah 3.14 Nilai CFA Bagi Konstruk Pembangunan Kendiri

Dapatan nilai CFA bagi konstruk Pembangunan Kendiri seperti yang dipaparkan di atas didapati nilai *goodness of fit* yang diperoleh telah memenuhi kriteria yang ditetapkan iaitu 3 dari nilai indeks yang diperoleh oleh CFI,GFI, TLI dan NFI melebihi nilai 0.7

begitu juga dengan nilai CMIN/*df* < 5.0 iaitu 2.176, serta multicollinearity berada ≤ 0.9 maka ia diterima untuk pengujian ke peringkat seterusnya.

Oleh yang demikian, hasil dari analisis model pengukuran *fit* yang telah dilaksanakan oleh penyelidik didapati ke semua pemboleh ubah yang diuji telah mencapai model pengukuran seperti yang ditetapkan. Oleh itu, kajian diteruskan ke peringkat yang seterusnya.

Etika Kajian

Seseorang penyelidik bertanggungjawab untuk memastikan bahawa kajiannya akan dijalankan berdasarkan standard etika sebelum kajian dimulakan (Shaughnessy *et al.,* 2000). Kajian ini telah dijalankan berpandukan beberapa garis panduan yang telah diformulasikan oleh *American Psychological Association* (1992) seperti berikut:

1. Penyelidik telah merancang kajian yang akan dijalankan dengan mematuhi garis panduan APA serta meminimumkan kebarangkalian wujudnya keputusan yang mengelirukan.
2. Penyelidik menjelaskan kepada sampel tentang tujuan kajian dijalankan dan berjanji akan merahsiakan identiti serta segala maklumat yang diberikan oleh sampel. Di samping itu. sampel juga diberi kebebasan untuk melibatkan diri dalam kajian.

University of Malaya

Kesimpulan

Di dalam bab ini penyelidik telah menerangkan tentang reka bentuk kajian, pemboleh ubah, populasi, pensampelan, analisis data dan kaedah pengujian dilaksanakan. Penyelidik juga telah menjelaskan bahawa instrumen yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini telah diambil dari IAB dan diubahsuai berdasarkan keperluan kajian penyelidik. Selanjutnya penyelidik juga telah menghuraikan tentang kajian rintis yang akan dilakukan dan tatacara penganalisisan data yang akan dilakukan bagi kedua-dua data yang diperoleh iaitu data kuantitatif dan data kualitatif.

University of Malaya

Bab 4 Hasil Dapatan

Pengenalan

Di dalam bab 4 ini penyelidik akan membentangkan dapatan kajian yang meliputi populasi kajian, profil responden yang meliputi bilangan mengikut PPD, jenis sekolah, jantina, bangsa, jawatan, gred jawatan dan tempoh berkhidmat. Penyelidik juga akan membentangkan dapatan kajian berdasarkan persoalan kajian yang telah dibina secara keseluruhannya terdapat lapan persoalan kajian yang akan dijawab bersama dengan empat belas hipotesis kajian.

Populasi Kajian

Jadual 4.1
Populasi Kajian

Daerah	SMK Biasa	SMK Agama	SM Agama SABK	SM Asrama Penuh	Jumlah
Petaling Perdana	13	-	2	-	15
Petaling Utama	11	-	-	-	11
Klang	10	-	2	-	12
Hulu Langat	12	1	1	-	14
Gombak	11	-	1	1	13
Kuala Langat	8	-	2	-	10
Kuala Selangor	9	1	2	-	12
Sabak Bernam	7	1	3	1	12
Hulu Selangor	8	-	2	-	10
Sepang	8	-	2	-	10
Jumlah	**97**	**3**	**17**	**2**	**119**

Sumber : Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (2014)

University of Malaya

Pada dasarnya Jadual 4.1 di atas menunjukkan populasi kajian yang terlibat sepanjang kajian ini dijalankan. Sebanyak 119 buah sekolah yang terlibat dan dibahagikan mengikut 10 buah Pejabat Pendidikan Daerah di dalam negeri Selangor. Empat kategori sekolah yang terlibat iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) Harian, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMK Agama), Sekolah Menengah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) dan Sekolah Menengah Berasrama Penuh (SBP). Daripada sejumlah 119 buah sekolah yang terlibat, sebanyak 97 buah Sekolah Menengah Kebangsaan Biasa, 17 buah sekolah SABK dan masing-masing 3 dari SMK Agama dan 2 dari SBP. Pecahan populasi kajian mengikut Pejabat Pendidikan Daerah pula dapat dilihat secara seimbang iaitu di antara 10 hingga 15 buah sekolah.

Data menunjukkan Daerah Petaling Perdana memberikan jumlah maksimum iaitu sebanyak 15 buah sekolah yang terlibat dengan kajian ini dan Daerah Kuala Langat, Daerah Hulu Selangor dan Sepang masing-masing memberikan sejumlah 10 buah sekolah yang terlibat. Daripada 97 buah sekolah SMK Biasa, sebanyak 13 buah sekolah dari Daerah Petaling Perdana, 12 dari daerah Hulu Langat, 11 buah sekolah dari daerah Petaling Utama dan Daerah Gombak,10 buah dari Daerah Klang, 9 buah dari daerah Kuala Selangor, 8 buah dari Daerah Kuala Langat, Hulu Selangor dan Sepang dan 7 buah sekolah dari Daerah Sabak Bernam.

University of Malaya

Profil Responden Keseluruhan

Merujuk kepada Jadual 4.2 di bawah, ia memaparkan kepada kita berhubung bilangan responden yang terlibat dalam penyelidikan ini berdasarkan Pejabat Pendidikan Daerah dan Jenis Sekolah dalam negeri Selangor yang terpilih untuk berperanan sebagai responden kajian.

Jumlah keseluruhan responden yang terlibat ialah 1147 orang dan dapat dipecahkan mengikut peratusan di antara 8.37 % (96 responden bagi Daerah Kuala Langat dan Hulu Selangor) hingga 12.6% (144 responden bagi Daerah Petaling Perdana). Sejumlah 81.1% responden adalah dari SMK Biasa, 14% adalah dari SABK dan masing-masing 2.53% responden dari SBP dan 2.35% dari SMKA. Responden tertinggi adalah dari Daerah Petaling Perdana iaitu 125 responden dari SMK Biasa dan 19 responden dari SABK.

Jadual 4.2
Responden Berdasarkan PPD dan Jenis Sekolah

		Jenis Sekolah				Jumlah
		SM	SMKA	SABK	SBP	
PPD	Petaling Perdana	125	0	19	0	144
	Petaling Utama	110	0	0	0	110
	Klang	95	0	17	0	112
	Hulu Langat	118	9	9	0	136
	Gombak	104	0	10	10	124
	Kuala Langat	77	0	19	0	96
	Kuala Selangor	89	9	19	0	117
	Sabak Bernam	66	9	28	9	112
	Hulu Selangor	66	0	20	10	96
	Sepang	80	0	20	0	100
Jumlah		**930**	**27**	**161**	**29**	**1147**

University of Malaya

Manakala bagi Daerah Sabak Bernam pula memiliki keempat-empat kategori sekolah iaitu SMK Biasa seramai 66 responden, 28 responden dari SABK dan masing-masing 9 responden bagi SMKA dan SBP. Daerah Petaling Utama pula menunjukkan seramai 110 responden yang semuanya adalah dari SMK Biasa.

Jadual 4.3
Responden Berdasarkan PPD Dan Jantina

		Jantina		Jumlah
		Lelaki	Perempuan	
PPD	Petaling Perdana	53	91	144
	Petaling Utama	38	72	110
	Klang	35	77	112
	Hulu Langat	45	91	136
	Gombak	32	92	124
	Kuala Langat	43	53	96
	Kuala Selangor	54	63	117
	Sabak Bernam	55	57	112
	Hulu Selangor	40	56	96
	Sepang	38	62	100
Jumlah		**433**	**714**	**1147**

Berpandukan Jadual 4.3 di atas, ia memaparkan kepada kita berhubung perbandingan responden berdasarkan Pejabat Pendidikan Daerah dan jantina. Daripada 1147 responden yang terlibat 714 ialah perempuan dan memberikan peratusan 62.25% dan bakinya sebanyak 37.75% iaitu 433 adalah lelaki. Daerah Sabak Bernam menunjukkan perbezaan responden mengikut jantina yang agak seimbang iaitu 55 responden adalah lelaki dan 57 responden adalah perempuan. Daerah Gombak pula menunjukkan perbezaan responden mengikut jantina yang amat ketara iaitu 92 perempuan berbanding responden lelaki hanya 32 iaitu perbezaan yang melebihi 65%.

University of Malaya

Jadual 4.4
Responden Berdasarkan PPD Dan Bangsa

		Bangsa			Jumlah
		Melayu	Cina	India	
PPD	Petaling Perdana	103	23	18	144
	Petaling Utama	57	33	20	110
	Klang	85	18	9	112
	Hulu Langat	124	5	7	136
	Gombak	109	9	6	124
	Kuala Langat	72	15	9	96
	Kuala Selangor	109	5	3	117
	Sabak Bernam	103	9	0	112
	Hulu Selangor	83	7	6	96
	Sepang	75	16	9	100
Jumlah		**920**	**140**	**87**	**1147**

Seterusnya pada Jadual 4.4 pula menunjukkan kepada kita berhubung pembahagian responden berdasarkan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan juga bangsa. Seramai 920 orang daripada 1147 orang responden adalah dari keturunan bangsa Melayu iaitu 80.2%, manakala seramai 140 iaitu 12.2% dari bangsa Cina dan selebihnya iaitu 87 (7.6%) berbangsa India.

PPD Petaling Utama menunjukkan penglibatan ketiga-tiga bangsa dengan agak seimbang iaitu 57 responden Melayu, 33 Cina dan 20 responden berbangsa India secara keseluruhannya berbanding PPD yang lain. Manakala responden bagi PPD Daerah Sabak Bernam pula menunjukkan penglibatan seramai 112 responden dengan pengagihan 103 responden berbangsa Melayu selebihnya responden berbangsa Cina tiada responden dari bangsa India di peroleh dari Daerah Sabak Bernam.

Apa yang menarik pada kajian penyelidik kali ini, tidak terdapat seorang pun responden yang berbangsa selain dari Melayu, Cina dan India. Dalam erti kata lain tiada yang berbangsa lain-lain.

University of Malaya

Jadual 4.5
Responden Berdasarkan PPD Dan Jawatan

		Jawatan					Jumlah
		PK Pentadbiran	PK Hal Ehwal Murid	PK Kokurikulum	PK Petang	Guru Penolong	
PPD	Petaling Perdana	13	13	7	7	104	144
	Petaling Utama	11	10	7	5	77	110
	Klang	7	11	8	4	82	112
	Hulu Langat	13	13	11	4	95	136
	Gombak	10	13	11	1	89	124
	Kuala Langat	9	9	7	2	69	96
	Kuala Selangor	10	12	8	3	84	117
	Sabak Bernam	9	11	9	0	83	112
	Hulu Selangor	10	9	7	1	69	96
	Sepang	10	10	10	0	70	100
Jumlah		**102**	**111**	**85**	**27**	**822**	**1147**

Merujuk kepada Jadual 4.5 pula ia memaparkan pecahan responden mengikut PPD dan juga jawatan yang disandang oleh responden yang terlibat. Seramai 822 daripada 1147 iaitu 71.7% responden merupakan guru penolong dan selebihnya 28.3% adalah barisan pentadbir yang terdiri daripada 102 Penolong Kanan Pentadbiran (PK1) , 111 adalah Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (PK HEM), 85 responden adalah Penolong Kanan Kokurikulum (PK Ko-Ku) dan 27 Penyelia Petang.

PPD Sepang menunjukkan pecahan responden yang setara dari barisan pentadbiran iaitu masing-masing 10 responden bagi jawatan PK1, PK HEM dan PK Ko-ku. 70 responden Daerah Sepang adalah guru penolong. PPD Daerah Petaling Perdana pula menunjukkan pecahan responden masing-masing 13 bagi PK1 dan PK HEM, 7 bagi PK Ko-ku dan juga PK Petang dan 104 responden adalah guru penolong yang membawa jumlah 144, daerah tertinggi jumlah responden yang terlibat.

University of Malaya

Jadual 4.6
Responden Berdasarkan PPD Dan Gred Jawatan

		Gred Jawatan					Jumlah
		DG 41	DG 44	DG 48	DG 52	DG 54	
PPD	Petaling Perdana	43	43	50	5	3	144
	Petaling Utama	32	39	34	5	0	110
	Klang	34	29	47	1	1	112
	Hulu Langat	32	44	54	6	0	136
	Gombak	34	45	38	6	1	124
	Kuala Langat	29	35	32	0	0	96
	Kuala Selangor	38	35	40	3	1	117
	Sabak Bernam	40	36	35	1	0	112
	Hulu Selangor	35	35	24	2	0	96
	Sepang	35	30	32	3	0	100
Jumlah		**352**	**371**	**386**	**32**	**6**	**1147**

Jadual 4.6 menunjukkan taburan responden berdasarkan PPD dan juga Gred Jawatan. 1109 daripada 1147 iaitu 96.7% responden terdiri dari guru yang bergred DG41 hingga DG48 selebihnya iaitu 3.3% iaitu 38 responden terdiri dari guru yang bergred DG52 iaitu seramai 32 orang dan selebihnya 6 responden ialah guru bergred DG54. Responden dari Daerah Kuala Langat iaitu berjumlah 96 responden merupakan guru-guru bergred DG41 seramai 29 responden, DG44 35 responden dan selebihnya adalah guru bergred DG48. Taburan gred Jawatan bagi responden PPD Daerah Sepang agak seimbang iaitu 35 DG41, 30 DG44 dan 32 responden DG48. Seramai 3 responden DG52 dari PPD Daerah Sepang turut terlibat dalam kajian ini.

University of Malaya

Jadual 4.7

Responden Berdasarkan PPD Dan Tempoh Khidmat

		Tempoh Khidmat					Jumlah
		1-5 Tahun	6-10 Tahun	11-15 Tahun	16-20 Tahun	Lebih 20 Tahun	
PPD	Petaling Perdana	8	12	18	37	69	144
	Petaling Utama	2	8	12	30	58	110
	Klang	5	5	11	22	69	112
	Hulu Langat	1	5	8	23	99	136
	Gombak	6	7	14	22	75	124
	Kuala Langat	3	6	10	16	61	96
	Kuala Selangor	7	2	10	27	71	117
	Sabak Bernam	8	8	9	24	63	112
	Hulu Selangor	5	7	7	24	53	96
	Sepang	3	10	4	21	62	100
Jumlah		**48**	**70**	**103**	**246**	**680**	**1147**

Dengan berpandukan jadual 4.7 di atas yang menunjukkan perbandingan responden berdasarkan PPD berdasarkan tempoh perkhidmatan. Tempoh perkhidmatan responden dibahagikan mengikut skala 1-5 tahun iaitu seramai 48 responden, 6-10 tahun 70, 11-15 tahun 103, 16-20 tahun 246 dan bagi tempoh perkhidmatan melebihi 20 tahun merupakan peratus tertinggi iaitu 59.3 iaitu seramai 680 responden. Sejumlah 72.8% responden dari PPD Hulu Langat merupakan guru yang perkhidmatannya melebihi 20 tahun iaitu seramai 99 daripada 136 responden dan hanya seorang sahaja responden dari PPD tersebut tempoh perkhidmatannya kurang dari 5 tahun.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (1)

Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju?

Bagi menjawab persoalan kajian ini, jadual 4.8 di bawah adalah dirujuk. Secara nyata ia menunjukkan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju. Min keseluruhan adalah sebanyak 4.18 (sisihan piawai 0.84). dapatan ini menunjukkan bahawa tahap amalan kompetensi pengetua dalam domain Dasar dan hala tuju adalah tinggi (min= 4.18,S.P=0.84) berdasarkan jadual rentas min Nunally (1999), Min keseluruhan itu mewakili 3 sub kontak dasar dan hala tuju iaitu visi, kualiti, strategik dan proaktif.

Dasar dan hala tuju merupakan antara aspek utama yang menjadi persoalan kajian. Kajian ini telah mengenal pasti apakah tahap kompetensi kepemimpinan pengetua dalam domain dasar dan hala tuju. Terdapat empat sub konstruk yang mewakili domain dasar dan hala tuju yang dikaji dalam kajian ini. Jadual 4.8 menunjukkan skor min, sisihan piawai dan interpretasi min bagi min keseluruhan tahap kompetensi keempat-empat sub konstruk kompetensi kepemimpinan yang dikaji saluran berdasarkan set soal selidik yang diisi oleh 1093 sampel guru yang menilai kompetensi pengetua di sekolah mereka.

Jadual 4. 8
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Dasar Dan Hala Tuju

Perkara	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Min Keseluruhan Kompetensi	4.1848	0. 84335	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.8 menunjukkan amalan purata semua empat sub konstruk kompetensi yang mewakili domain dasar dan hala tuju adalah pada tahap amat kompeten (Min=4.18, S.P=0.84). Ini kerana min yang diperoleh berada pada tahap tinggi (Nunnally dan Bernstein, 1994). Dapatan ini secara langsung menunjukkan para pengetua amat menitik beratkan aspek pembinaan visi, bertindak bersandarkan kepada kualiti, berfikiran strategik dan bertindak pro aktif dalam pengurusan di peringkat sekolah.

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa para pengetua sekolah secara keseluruhannya telah melaksanakan pelaksanaan domain dasar dan hala tuju seperti mana yang dihasratkan oleh KPM di sekolah mereka. Mereka menggunakannya untuk pelbagai kaedah dan tindakan dalam memastikan matlamat dasar dan hala tuju ini dipenuhi. Perincian kepada setiap sub konstruk kompetensi dibincangkan secara satu persatu di bawah ini untuk menampakkan gambaran yang lebih jelas tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah.

Jadual 4.9
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Membina Visi

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua ada membina visi sekolah.	4.2159	.98107	
Pengetua berkongsi visi sekolah dengan semua staf.	4.2479	.99532	
Pengetua menterjemah visi/dasar kepada tindakan.	4.1308	1.03168	
Visi Semua	4.1982	.90725	Amat Kompeten

University of Malaya

Tindakan pengetua membina visi adalah merupakan salah satu sub konstruk kompetensi yang diletakkan di bawah domain dasar dan hala tuju yang melibatkan pembinaan visi, perkongsian visi dan menterjemahkan visi dan dasar dan hala tuju kepada tindakan. Jadual 4.9 menunjukkan taburan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai dan interpretasi min kompetensi pengetua bersandarkan kepada perspektif guru.

Dapatan jadual 4.9 menunjukkan pada aspek pembinaan visi, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan dasar dan hala tuju sekolah dengan membina visi, berkongsi visi serta menterjemahkan visi ke arah memacu kemajuan sekolah. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.13 (S.P=1.03) iaitu pada aspek menterjemahkan visi kepada tindakan Item ini mendapat min yang agak rendah berbanding lain-lain item berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menterjemahkan visi yang dibina kepada tindakan dalam aspek pengurusan seharian. Walaupun ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk membina visi namun ia masih berada pada tahap tinggi ((Nunnally dan Bernstein, 1994).

Analisis data kualitatif hasil dari temu bual enam orang guru iaitu masing-masing dua orang dari sekolah berprestasi tinggi, dua orang dari sekolah berprestasi sederhana dan dua orang dari sekolah berprestasi rendah dilabelkan dengan G1 dan G2 merupakan responden guru dari sekolah berprestasi tinggi, G3 dan G4 adalah responden guru dari sekolah berprestasi sederhana, manakala G5 dan G6 merupakan responden guru dari sekolah berprestasi rendah.

University of Malaya

Hasil dari temu bual yang dijalankan, didapati bahawa semua responden memberikan jawapan yang hampir sama apabila diajukan soalan berhubung tindakan pengetua menyebarkan visi kepada seluruh warga sekolah iaitu didapati para guru yang ditemu ramah mengakui para pengetua di sekolah mereka telah menyebarkan visi kepada seluruh warga sekolah. Dapatan adalah seperti berikut:

> *"…..sentiasa diulang-ulang dalam setiap meeting yang dijalankan di sekolah dan di samping itu ia juga telah diarahkan untuk diletakkan di dalam buku ringkasan mengajar semua guru."* (G1SBT/DHTVIS)

> *"….. yer…guru-guru sering diberi ingatan dan kekadang dia tanya dalam mesyuarat kepada cikgu-cikgu secara spontan… ingat ker tidak???"* (G3SBS/DHTVIS)

> *" …. sewajibnya ia disebut selalu dalam mesyuarat guru dan juga taklimat yang dijalankan di peringkat sekolah…*" (G5SBR/DHTVIS)

Dalam isu berhubung cara pengetua memastikan setiap warga sekolah berperanan dengan sebaik mungkin untuk mencapai visi sekolah, masing-masing guru yang ditemu bual memberikan maklum balas yang positif. Pengetua dilihat mahu memastikan semua sekolah berusaha mencapai visi yang ditetapkan sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah.

> *"…. Pengetua meminta guru sentiasa membuat penambahbaikan dalam PdP secara menyeluruh…kadang kala dia paksa guru guna TMK dalam PdP, exam pun ditetapkan standard tertentu.."*(G4SBS/DHTVIS)

> *"….bagi memastikan semua sekolah berusaha mencapai visi yang ditetapkan… pengetua sering beri ingatan kepada guru agar menggunakan ABM sewaktu PdP secara konsisten.."* (G6SBR/DHTVIS)

University of Malaya

Jadual 4.10
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Berfokus Kualiti

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua membina dasar kualiti sekolah.	4.1574	.95356	
Pengetua membudayakan kualiti dalam pengurusan.	4.2406	.87167	
Pengetua menggunakan alat-alat kualiti bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan.	4.0787	.91749	
Kualiti Semua	4.1990	.88277	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.10 juga menunjukkan pada aspek kompetensi berfokus kualiti, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan dasar dan hala tuju sekolah dengan membina dasar dan hala tuju kualiti sekolah, membudayakan kualiti dalam pengurusan serta menggunakan alat-alat kualiti dalam pengurusan bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.07(S.P=0.92) iaitu pada aspek menggunakan alat-alat kualiti bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menggunakan alat-alat kualiti bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk membina berfokuskan kualiti namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dapatan analisis kualitatif mendapati ia selaras dengan dapatan kuantitatif di mana para pengetua dilihat melaksanakan secara menyeluruh pembudayaan kualiti di

sekolah mereka sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun di sekolah berprestasi rendah.

> *"….Ya… budaya kualiti memang diterapkan dalam semua aspek pengurusan di sekolah…sampaikan nak buat soalanpun mesti ikut standard yang telah ditetapkan… semua perkara mesti ada dokumen dan difailkan…"* (G2SBT/DHTKUA)

> *" Dalam aspek kualiti…semua perkara mesti mematuhi prosedur yang telah ditetapkan kerana kami melaksanakan SPSK dalam semua pengurusan di peringkat sekolah…."(*G3SBS/DHTKUA)

> *"Kualiti ….kualiti…memang diberi penekanan sebab orang JPN dan PPD datang turun untuk melihat dokumen yang berkaitan…jadi nak tak nak perkara ini kena buat sebab kita ada SPSK…*" (G5SBR/DHTKUA)

Jadual 4.11
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Berfikiran Strategik

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua mengetahui impak globalisasi terhadap sistem pendidikan negara.	4.2232	.88616	
Pengetua mengikuti perkembangan terkini dunia pendidikan.	4.2919	.92180	
Pengetua membina perancangan strategik sekolah.	4.1281	1.02088	
Strategik Semua	4.2575	.87117	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.11 juga menunjukkan pada aspek kompetensi berfikiran strategik, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan dasar dan hala tuju sekolah dengan mengetahui impak globalisasi terhadap sistem pendidikan negara, mengikuti perkembangan terkini dunia pendidikan serta membina perancangan strategik sekolah dalam pengurusan bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan di

University of Malaya

sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.12(S.P=1.02) iaitu pada aspek pengetua membina perancangan strategik sekolah di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal membina perancangan strategik sekolah dan melaksanakannya berdasarkan perancangan strategik yang telah dibina. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk berfikiran strategik namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Justeru jika dilihat dari dapatan kualitatif nada yang sama diberikan oleh guru-guru pada aspek pembinaan perancangan strategik oleh pengetua. Di mana dapatan ini selari dengan dapatan kuantitatif. Pengetua dilihat kompeten dalam hal berkaitan secara menyeluruh.

> *"...semua guru wajib terlibat dalam pembinaan perancangan strategik sekolah...terutama perancangan strategik yang lima tahun tu... semua panitia mesti ada TOV dan target yang ingin dicapai pada setiap tahun perancangan tersebut... pengetua memang peka dalam isu ini..."*(G1SBT/DHTBST)

> *"...nak cakap camna yer... dalam hal perancangan strategik memang kena buat dan itu mesti dilaksanakan oleh pihak sekolah. Pengetua memang suruh kita buat dan kita nilai balik benda tu...tapi tak selalu...tapi ada..."*
> (G6SBR/ DHTBST)

University of Malaya

Jadual 4.12
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Proaktif

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua memotivasikan diri untuk kesempurnaan tugas.	4.2415	1.02543	
Pengetua bertindak secara proaktif dalam semua aspek.	4.1327	1.08002	
Pengetua memanfaatkan sumber yang terhad.	4.1290	1.03014	
Proaktif Semua	4.1871	1.02241	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.12 juga menunjukkan pada aspek kompetensi proaktif para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan dasar dan hala tuju sekolah memotivasikan diri untuk kesempurnaan tugas, bertindak secara proaktif dalam semua aspek memanfaatkan sumber yang terhad bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.12(S.P=1.03) iaitu pada aspek pengetua memanfaatkan sumber yang terhad di mana didapati min yang agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal memanfaatkan sumber yang terhad yang terdapat di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk berfikiran strategik namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dapatan hasil temu bual yang dilaksanakan didapati dalam isu berhubung sama ada pengetua bertindak proaktif dalam semua aspek pengurusan. Dapatan kuantitatif selari dengan dapatan kualitatif. Para pengetua dinilai oleh guru sebagai proaktif.

University of Malaya

"....beliau memang peka pada situasi dan bertindak proaktif..."(G4SBS/DHTPRO)

"...semua bidang dia tahu...dia memang jenis ikut piagam pelanggan...so setakat ni orang yang berurusan puas hati ler..."(G1SBT/DHTPRO)

—. *tak ada ler sangat proaktif nyer... nampak cool jer...*" (G5SBR/DHTPRO)

Secara kesimpulannya dalam domain dasar dan hala tuju didapati dapatan kuantitatif dan dapatan kualitatif adalah selari dalam semua aspek domain dan konstruk yang dikaji. Para pengetua dilihat sememangnya kompeten dalam melaksanakan domain kompetensi tersebut di sekolah mereka tanpa mengira sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (2)

Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional?

Jadual 4.13
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Kepemimpinan Instruksional

Perkara	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Min Keseluruhan Kompetensi	4.1676	0.82834	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.13 menunjukkan amalan purata semua lima sub konstruk kompetensi yang mewakili domain kepemimpinan instruksional adalah pada tahap amat kompeten (Min=4.16, S.P=0.83). Ini kerana min yang diperoleh berada pada tahap tinggi (Nunnally dan Bernstein, 1994). Dapatan ini secara langsung menunjukkan para pengetua amat menitik beratkan aspek pengurusan instruksional dalam pengurusan di peringkat sekolah.

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa para pengetua sekolah secara keseluruhannya telah melaksanakan pelaksanaan domain kepemimpinan instruksional seperti mana yang dihasratkan oleh KPM di sekolah mereka. Mereka menggunakannya untuk pelbagai kaedah dan tindakan dalam memastikan matlamat kepemimpinan instruksional ini dipenuhi. Perincian kepada setiap sub konstruk kompetensi dibincangkan secara satu persatu di bawah ini untuk menampakkan gambaran yang lebih jelas tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional.

University of Malaya

Jadual 4.14
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Orientasi Pencapaian

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua menetapkan matlamat pencapaian pengajaran dan pembelajaran di sekolah.	4.3202	.83968	
Pengetua menetapkan standard pencapaian akademik pelajar.	4.2452	.96281	
Pengetua memupuk guru supaya mempunyai harapan tinggi terhadap pelajar.	4.2983	.90216	
Pengetua menetapkan tanda aras untuk perbandingan pencapaian sekolah.	4.2123	.92024	
Pengetua mengurus sekolah berorientasikan hasil.	4.1308	.92991	
Pengetua menggunakan pelbagai strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum.	4.1940	.92527	
Orientasi Pencapaian Semua	4.2879	.85048	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.14 menunjukkan pada aspek kompetensi orientasi pencapaian dalam kompetensi para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan orientasi pencapaian di peringkat sekolah dengan cara menetapkan matlamat pencapaian pengajaran dan pembelajaran di sekolah, menetapkan standard pencapaian akademik pelajar, memupuk guru supaya mempunyai harapan tinggi terhadap pelajar, menetapkan tanda aras untuk perbandingan pencapaian sekolah, mengurus sekolah berorientasikan hasil, dan menggunakan pelbagai strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.13(S.P=0.93) iaitu pada aspek pengetua mengurus sekolah berorientasikan hasil di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mengurus sekolah dengan berorientasikan

University of Malaya

hasil secara keseluruhannya. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk berorientasikan pencapaian namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya bersandarkan pendapat (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Apa yang menariknya, dalam isu berkaitan berorientasikan pencapaian di dapati dapatan kualitatif adalah selari dan seiring dengan dapatan kuantitatif di mana para pengetua dilihat amat kompeten dalam melaksanakan tindakan ini di semua jenis sekolah sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah.

> *"Pengetua memang telah tetapkan target tertentu dalam isu berkaitan pencapaian terutama dalam peperiksaan besar seperti PT3 dan SPM… ada TOV dan ETR yang ditetapkan…"*(G2SBT/KPIOPC)

> *"….memang ada target ler…bukan setakat tu…para pelajar pun kita dah kena pastikan TOV mereka sedia ada dan target dalam pencapaian exam…cikgu pulak kena isi borang keberhasilan untuk pastikan target yang dibuat tu tercapai…"*(G4SBS/KPIOPC)

> *"…bab ni memang dia ambil berat sebab prestasi sekolah kami… dia akan berbincang dengan guru tentang pencapaian murid dan macam mana nak buat peningkatan secara berkesan…"*(G6SBR/KPIOPC)

Jadual 4.15
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pembangunan Instruksional

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua mewujudkan suasana kondusif bagi pengajaran dan pembelajaran.	4.0906	.94153	
Pengetua membimbing guru dalam meningkatkan keberkesanan PdP	4.0631	.97995	
Pengetua mengupayakan guru dalam merancang dan melaksana program kurikulum.	4.1134	.95212	
Pembangunan Instuktional Semua	4.0883	.91098	Amat Kompeten

University of Malaya

Dapatan jadual 4.15 juga menunjukkan pada aspek kompetensi pembangunan instruksional para pengetua. Para pengetua sekolah amat kompeten dalam tindakan pembangunan instruksional di sekolah dengan mewujudkan suasana kondusif bagi PdP, membimbing guru dalam meningkatkan keberkesanan PdP dan mengupayakan guru dalam merancang dan melaksana program kurikulum di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.06 (S.P=0.98) iaitu pada aspek pengetua membimbing guru dalam meningkatkan keberkesanan PdP di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal membimbing guru dalam meningkatkan keberkesanan PdP. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pembangunan instruksional namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Berhubung domain pembangunan instruksional dapatan kuantitatif dan kualitatif ada sedikit percanggahan pada isu pengetua membimbing guru-guru dalam meningkatkan keberkesanan PdP di antara sekolah berprestasi tinggi dengan dua jenis sekolah lagi iaitu sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah.

> *"…Pengetua memang membimbing guru-guru dalam meningkatkan keberkesanan PdP…ini kerana kunci kejayaan murid-murid dan pencapaian sekolah terletak di sini…"* (G1SBT/KPIPIS)

> *"….macam tak ada jer…setakat ni tak der kot…."* (G3SBS/KPIPIS)

> *"…bimbing cikgu…? ….tak pernah pun… tegur ada ler… bimbing rasanya tak der lagi"* (G5SBR/KPIPIS)

University of Malaya

Jadual 4.16
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Perkongsian Ilmu

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua menggerakkan sesi-sesi perbincangan untuk meningkatkan keberkesanan PdP	4.1317	.92732	
Pengetua melaksanakan program pembangunan staf	4.2360	.90638	
Pengetua menyemarakkan fungsi panitia mata pelajaran.	4.1821	.92224	
Perkongsian Ilmu Semua	4.1569	.88218	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.16 menunjukkan pada aspek kompetensi perkongsian ilmu para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam perkongsian ilmu di sekolah dengan cara menggerakkan sesi-sesi perbincangan untuk meningkatkan keberkesanan PdP, melaksanakan program pembangunan staf dan menyemarakkan fungsi panitia mata pelajaran di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.13(S.P=0.93) iaitu pada aspek pengetua menggerakkan sesi-sesi perbincangan untuk meningkatkan keberkesanan PdP, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menggerakkan sesi-sesi perbincangan untuk meningkatkan keberkesanan PdP di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk perkongsian ilmu, namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

University of Malaya

Jadual 4.17
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Berfokuskan Kurikulum

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua memberikan penekanan kepada PdP yang berfokus.	4.2333	.90253	
Pengetua menjana keupayaan guru untuk mengoptimumkan masa PdP	4.2269	.89960	
Pengetua menjana keupayaan guru mencapai matlamat PdP yang telah ditetapkan.	4.2049	.88438	
Pengetua menilai kemajuan pembelajaran pelajar.	4.1455	.97114	
Berfokuskan Kurikulum Semua	4.1946	.86123	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.17 juga menunjukkan pada aspek kompetensi berfokuskan kurikulum para pengetua. Para pengetua sekolah amat kompeten dalam berfokuskan kurikulum dengan memberikan penekanan kepada PdP yang berfokus, menjana keupayaan guru untuk mengoptimumkan masa PdP, menjana keupayaan guru mencapai matlamat PdP yang telah ditetapkan dan menilai kemajuan pembelajaran pelajar di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.14(S.P=0.97) iaitu pada aspek pengetua menilai kemajuan pembelajaran pelajar, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menilai kemajuan pembelajaran pelajar yang terdapat di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk berfokuskan kurikulum namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

University of Malaya

Jadual 4.18
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Penyeliaan

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua menyelia proses pengajaran dan pembelajaran	4.1281	.96934	
Pengetua menilai kemahiran pengajaran guru.	4.0924	.94717	
Pengetua memberikan input untuk meningkatkan keberkesanan PdP	4.0961	.96974	
Pengetua menggunakan data hasil penyeliaan guru untuk menambah baik proses PdP	4.0421	.96175	
Penyeliaan Semua	4.1102	.92926	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.18 menunjukkan pada aspek kompetensi penyeliaan para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses penyeliaan di sekolah dengan cara menyelia proses pengajaran dan pembelajaran, menilai kemahiran pengajaran guru, memberikan input untuk meningkatkan keberkesanan PdP dan menggunakan data hasil penyeliaan guru untuk menambah baik proses PdP di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.04(S.P=0.96) iaitu pada aspek pengetua menggunakan data hasil penyeliaan guru untuk menambah baik proses PdP, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menggunakan data hasil penyeliaan guru untuk menambah baik proses PdP di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk penyeliaan namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

University of Malaya

Dapatan kualitatif pada sub konstruk penyeliaan didapati dapatannya selaras dengan dapatan kuantitatif. Di mana proses penyeliaan dilihat oleh guru-guru adalah sesuatu yang wajib dilaksanakan oleh kepemimpinan sekolah di semua peringkat sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah.

> *"…penyeliaan memang dibuat secara berterusan oleh pengetua… dia ada target yang telah ditetapkan di mana setiap minggu ada seorang guru yang akan dicerap dan lima buku latihan murid-murid akan disemak secara konsisten…"* (G4SBS/KPIPEY)

> *"….pengetua memang menyelia proses PdP… caranya dia buat pencerapan semasa guru mengajar. So semua guru kena bersedia setiap masa dan ketika kerana dia dah maklumkan bahawa guru-guru akan dicerap bagi memastikan proses PdP itu adalah yang terbaik dan yang memberi kesan kepada para pelajar" (G1SBT/KPIPEY)*

> *"…menyelia proses PdP cikgu…. Memang dia laksanakan. Cikgu-cikgu dicerap semasa proses PdP sedang dijalankan. Memang dia buat…*" (G5SBR/KPIPEY)

Secara kesimpulannya bolehlah kita simpulkan dalam domain berhubung kompetensi pengurusan instruksional ini, secara keseluruhannya dapatan kuantitatif dan kualitatif tidak menunjukkan banyak percanggahan yang nyata. Percanggahan wujud hanya pada sub konstruk pembangunan instruksional berhubung pengetua membimbing guru dalam meningkatkan keberkesanan PdP.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (3)

Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan?

Jadual 4.19
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pengurusan Perubahan

Perkara	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Min Keseluruhan Kompetensi	4.1490	.77246	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.19 menunjukkan amalan purata semua lima sub konstruk kompetensi yang mewakili domain pengurusan perubahan adalah pada tahap amat kompeten (Min=4.14, S.P=0.77). Ini kerana min yang diperoleh berada pada tahap tinggi (Nunnally dan Bernstein, 1994). Dapatan ini secara langsung menunjukkan para pengetua amat menitik beratkan aspek pengurusan perubahan dalam pengurusan di peringkat sekolah.

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa para pengetua sekolah secara keseluruhannya telah melaksanakan pelaksanaan domain pengurusan perubahan seperti mana yang dihasratkan oleh KPM di sekolah mereka. Mereka menggunakannya untuk pelbagai kaedah dan tindakan dalam memastikan matlamat pengurusan perubahan ini dipenuhi. Perincian kepada setiap sub konstruk kompetensi dibincangkan secara satu persatu di bawah ini untuk menampakkan gambaran yang lebih jelas tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan.

University of Malaya

Jadual 4.20
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Menyelesaikan Masalah

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua boleh mengenal pasti punca masalah.	4.1107	.92463	
Pengetua mempunyai pengetahuan mengenai model-model penyelesaian masalah.	4.0156	.85631	
Pengetua menggunakan maklumat bagi membantu menyelesaikan masalah.	4.1116	.89789	
Pengetua menyelesaikan masalah secara bersama	4.1766	.99491	
Menyelesaikan Masalah Semua	4.1330	.87451	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.20 menunjukkan pada aspek kompetensi menyelesaikan masalah para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses menyelesaikan masalah di sekolah dengan cara mengenal pasti punca masalah, mempunyai pengetahuan mengenai model-model penyelesaian masalah, menggunakan maklumat bagi membantu menyelesaikan masalah dan menyelesaikan masalah secara bersama di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.02(S.P=0.85) iaitu pada aspek pengetua mempunyai pengetahuan mengenai model-model penyelesaian masalah di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menggunakan model-model penyelesaian masalah sebarang tindakan di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk menyelesaikan masalah namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

University of Malaya

Didapati dapatan analisis data kualitatif adalah selaras dengan dapatan data kuantitatif, di mana para pengetua dinilai oleh guru-guru amat kompeten dalam hal menggunakan maklumat bagi membantu menyelesaikan masalah di peringkat sekolah. Semua responden mengaku ia dilaksanakan oleh para pengetua.

> *"...selalunya pengetua yang sediakan sendiri maklumat tersebut dan dia sendiri yang buat analisis..."* (G1SBT/PERMMS)

Jadual 4.21
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Membuat Keputusan

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua mempunyai kemahiran membuat keputusan	4.2434	.91751	
Pengetua mempunyai pengetahuan mengenai model-model pembuatan keputusan.	4.0805	.84131	
Pengetua membuat keputusan berasaskan data	4.0933	.93197	
Membuat Keputusan Semua	4.0869	.83383	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.21 menunjukkan pada aspek kompetensi membuat keputusan para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses membuat keputusan di sekolah dengan cara mempunyai kemahiran membuat keputusan, mempunyai pengetahuan mengenai model-model pembuatan keputusan dan membuat keputusan berasaskan data di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.08(S.P=0.84) iaitu pada aspek pengetua mempunyai pengetahuan mengenai model-model pembuatan keputusan, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mempunyai

University of Malaya

pengetahuan mengenai model-model pembuatan keputusan. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk membuat keputusan namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dalam isu pengetua membuat keputusan berasaskan data, terdapat sedikit percanggahan dapatan di antara data kuantitatif dengan data kualitatif namun ia tidak ketara kerana percanggahan tersebut hanya berlaku di sekolah berprestasi rendah. Dapatan data kualitatif di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi sederhana adalah selaras dengan dapatan kuantitatif di mana para pengetua di dapati kompeten dalam perkara tersebut.

> *"...menggunakan data...yer...sewajibnya...sebab tu setiap yang dimaklumkan kepada guru atau keputusan yang dia buat semua ada fakta...kita tak boleh nak bangkang sebab benda betul..."* (G2SBT/PERMKP)

> *"...guna data buat keputusan...macam tak der jer...rasa dia buat keputusan ikut cara dia jer...macam...keputusan sendiri jer..."* (G6SBR/PERMKP)

Jadual 4.22
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Mengurus Perubahan

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua punyai kemahiran mengkoordinasi agenda perubahan dalam pendidikan.	4.0878	.86949	
Pengetua mengaplikasikan model pengurusan perubahan kepada situasi sebenar di sekolah.	4.0256	.84368	
Pengetua mengenal pasti faktor kejayaan dalam pengurusan perubahan.	4.1144	.83244	
Pengetua boleh menangani halangan dalam perubahan.	4.1601	.86390	
Mengurus Perubahan Semua	4.1372	.81392	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.22 menunjukkan pada aspek kompetensi mengurus perubahan para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses penyeliaan di sekolah dengan cara mempunyai kemahiran mengkoordinasi agenda perubahan dalam pendidikan, mengaplikasikan model pengurusan perubahan kepada situasi sebenar di sekolah, mengenal pasti faktor kejayaan dalam pengurusan perubahan dan boleh menangani halangan dalam perubahan di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.03(S.P=0.84) iaitu pada aspek pengetua mengaplikasikan model pengurusan perubahan kepada situasi sebenar di sekolah, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mengaplikasikan model pengurusan perubahan kepada situasi sebenar di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pengurusan perubahan namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dalam isu berhubung pengurusan perubahan, di dapati kesemua responden untuk data kualitatif berpendapat sama dengan dapatan dari data kuantitatif di mana para pengetua dilihat kompeten dalam perkara tersebut. Pengetua dilihat dapat mengkordinasikan agenda pengurusan perubahan dengan perubahan dalam isu pendidikan.

University of Malaya

Jadual 4.23
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Penambahbaikan Sekolah

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua mempunyai pengetahuan mengenai konsep penambahbaikan sekolah.	4.2617	.83159	
Pengetua menganalisis data bagi mengenal pasti bidang ruang penambahbaikan sekolah.	4.1308	.90192	
Pengetua menilai program penambahbaikan sekolah	4.1436	.90605	
Pengetua memanfaatkan sumber luaran bagi menyokong penambahbaikan sekolah.	4.2077	.87698	
Penambahbaikan Sekolah Semua	4.2347	.80467	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.23 menunjukkan pada aspek kompetensi membuat penambahbaikan di sekolah oleh para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses membuat penambahbaikan di sekolah dengan cara mempunyai pengetahuan mengenai konsep penambahbaikan sekolah, menganalisis data bagi mengenal pasti bidang/ ruang penambahbaikan sekolah, menilai program penambahbaikan sekolah dan memanfaatkan sumber luaran bagi menyokong penambahbaikan sekolah di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.13(S.P=0.90) iaitu pada aspek pengetua menganalisis data bagi mengenal pasti bidang/ ruang penambahbaikan sekolah, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menganalisis data bagi mengenal pasti bidang/ ruang penambahbaikan di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk membuat

University of Malaya

penambahbaikan di sekolah namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dalam isu ini didapati dapatan data kuantitatif dan data kualitatif agak ada sedikit percanggahan, namun ia tidak ketara di mana para pengetua masih dilihat sebagai agen dalam melaksanakan agenda penambahbaikan di sekolah. Percanggahan tersebut dinyatakan seperti berikut:-

> *"…rasanya macam tak ada buat sangat penambahbaikan di sekolah… setakat ini semua tu dah sedia ada dan dia teruskan jer…dia kurang sikit dalam bab ini rasanya…"* (G3SBS/PERPNB)

> *"…entah ler… penambahbaikan di sekolah macam tak der jer…"* (G5SBR/PERPNB)

Jadual 4.24
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Kreativiti Dan Inovasi

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua memanfaatkan staf yang kreatif dan inovatif.	4.1903	.83338	
Pengetua menggunakan kreativiti dan inovasi dalam pengurusan.	4.1601	.87129	
Pengetua membudayakan kreativiti dan inovasi di sekolah.	4.1464	.86156	
Kreativiti Dan Inovasi Semua	4.1532	.83922	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.24 menunjukkan pada aspek kompetensi kreativiti dan inovasi para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses kreativiti dan inovasi di sekolah dengan cara memanfaatkan staf yang kreatif dan inovatif, menggunakan kreativiti dan inovasi dalam pengurusan dan membudayakan kreativiti dan inovasi di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini

kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.15(S.P=0.86) iaitu pada aspek pengetua membudayakan kreativiti dan inovasi di sekolah, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal membudayakan kreativiti dan inovasi di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk kompetensi kreativiti dan inovasi namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dalam isu kompetensi para pengetua dalam hal pelaksanaan pengurusan kreativiti dan inovasi didapati dapatan kuantitatif dan kualitatif adalah selaras dengan nada yang hampir menunjukkan bahawa para pengetua amat kompeten dalam perkara ini sepenuhnya.

> *" Pengetua saya dalam semua aspek dia terapkan nilai kreativiti dan inovasi… dan kami guru-guru pun dia suruh buat perkara yang sama untuk PdP di dalam kelas…"* (G1SBT/PERKDI)

> *"…kalau tengok dari segi pengurusan sekolah tak der sangat…tapi bab keceriaan memang dia terapkan nilai-nilai kreativiti dan inovasi ni secara menyeluruh…"* (G6SBR/PERKDI)

> *"…dia memang buat perkara-perkara kreativiti dan inovasi ni…contohnya dia buat 5S kat sekolah pastu dasar dia pun kekadang diterapkan juga unsur kreativiti dan inovasi ni…"* (G4SBS/PERKDI)

University of Malaya

Kesimpulannya, didapati tiada dapatan yang mempunyai percanggahan yang jitu dalam dapatan kuantitatif dengan dapatan kualitatif. Hasil dari kedua-dua dapatan ini membuktikan bahawa para pengetua amat kompeten dalam kompetensi yang berkaitan dengan pengurusan perubahan. Dapatan yang sama diperoleh dari ketiga-tiga jenis sekolah, sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah, para pengetua dilihat amat kompeten dalam domain kompetensi ini.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (4)

Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber?

Jadual 4.25
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pengurusan Sumber

Perkara	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Min Keseluruhan Kompetensi	4.2067	.75078	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.25 menunjukkan amalan purata semua lima sub konstruk kompetensi yang mewakili domain pengurusan sumber adalah pada tahap amat kompeten (Min=4.21, S.P=0.75). Ini kerana min yang diperoleh berada pada tahap tinggi (Nunnally dan Bernstein, 1994). Dapatan ini secara langsung menunjukkan para pengetua amat menitik beratkan aspek pengurusan sumber dalam pengurusan di peringkat sekolah.

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa para pengetua sekolah secara keseluruhannya telah melaksanakan pelaksanaan domain pengurusan sumber seperti mana yang dihasratkan oleh KPM di sekolah mereka. Mereka menggunakannya untuk pelbagai kaedah dan tindakan dalam memastikan matlamat pengurusan sumber ini dipenuhi. Perincian kepada setiap sub konstruk kompetensi pengurusan sumber ini dibincangkan secara satu persatu di bawah ini untuk menampakkan gambaran yang lebih jelas tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber.

University of Malaya

Jadual 4.26
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pengurusan Kewangan

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua menyediakan anggaran perbelanjaan mengurus tahunan sekolah.	4.3184	.87977	
Pengetua memantau amalan pengurusan kewangan sekolah secara berterusan.	4.3605	.84297	
Pengetua menggunakan pendekatan dan teknologi terkini dalam pengurusan kewangan.	4.1720	.85467	
Pengetua menilai dan melakukan penambahbaikan prestasi pengurusan kewangan secara berterusan.	4.2900	.85005	
Pengetua mengetahui dan akur dengan Arahan Perbendaharaan, undang- undang, peraturan, dan prosedur kewangan.	4.3385	.91023	
Pengetua melaksanakan strategi pengurusan kewangan secara telus dan berhemat.	4.3495	.89078	
Pengurusan Kewangan Semua	4.3333	.81024	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.26 menunjukkan pada aspek kompetensi pengurusan kewangan para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses pengurusan kewangan di sekolah dengan cara menyediakan anggaran perbelanjaan mengurus tahunan sekolah, memantau amalan pengurusan kewangan sekolah secara berterusan, menggunakan pendekatan dan teknologi terkini dalam pengurusan kewangan, menilai dan melakukan penambahbaikan prestasi pengurusan kewangan secara berterusan, mengetahui dan akur dengan Arahan Perbendaharaan, undang-undang, peraturan, dan prosedur kewangan dan melaksanakan strategi pengurusan kewangan secara telus dan berhemat di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

University of Malaya

Min yang terendah diperoleh adalah 4.17(S.P=0.85) iaitu pada aspek pengetua menggunakan pendekatan dan teknologi terkini dalam pengurusan kewangan, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menggunakan pendekatan dan teknologi terkini dalam pengurusan kewangan di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pengurusan kewangan namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Didapati tiada sebarang percanggahan melalui dapatan kuantitatif dengan kualitatif di mana semua guru yang ditemu ramah menyatakan persetujuan mereka bahawa para pengetua amat kompeten dalam hal berhubung dengan kompetensi pengurusan kewangan. Semua guru menyatakan bahawa para pengetua sentiasa memantau hal berkaitan pengurusan kewangan, ini mungkin disebabkan adanya dasar pemantauan atau audit kewangan yang dilaksanakan oleh pegawai dari JPN dan PPD dari semasa ke semasa.

Jadual 4.27
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pembangunan Fizikal & Aset

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua merancang pembangunan fizikal dan persekitaran sekolah berlandaskan keperluan dan peraturan.	4.2818	.85228	
Pengetua merancang perolehan aset berlandaskan keperluan dan peraturan.	4.2470	.85875	
Pengetua mewujudkan dan memantapkan budaya senggara di sekolah.	4.1866	.87493	
Pembangunan Fizikal & Aset Semua	4.2168	.83129	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.27 menunjukkan pada aspek kompetensi pembangunan fizikal dan aset para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses pembangunan fizikal dan aset di sekolah dengan cara merancang pembangunan fizikal dan persekitaran sekolah berlandaskan keperluan dan peraturan, merancang perolehan aset berlandaskan keperluan dan peraturan serta mewujudkan dan memantapkan budaya senggara di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.18(S.P=0.87) iaitu pada aspek pengetua mewujudkan dan memantapkan budaya senggara di sekolah, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mewujudkan dan memantapkan budaya senggara di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pembangunan fizikal dan aset namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dalam isu pengetahuan pengetua pada kompetensi sub konstruk pembangunan fizikal dan aset didapati bahawa dapatan kualitatif dan kuantitatif juga tiada percanggahan. Guru-guru setuju bahawa para pengetua mempunyai kompetensi yang amat kompeten dalam hal berhubung pembangunan fizikal dan aset ini sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah.

> *"…memang dia tahu…sebab semua proses pembelian aset misalnya dibuat mengikut prosedur yang ditetapkan…"* (G3SBS/PSBPFA)

Jadual 4.28
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pengurusan ICT

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua merancang pembangunan ICT sekolah berlandaskan keperluan dan peraturan.	4.1098	.86063	
Pengetua membangunkan kemahiran dan kepakaran sekolah dalam ICT.	4.0970	.85898	
Pengetua membudayakan penggunaan ICT untuk mencapai matlamat sekolah.	4.1784	.82775	
Pengetua mengurus keselamatan data dan maklumat ICT.	4.0833	.89638	
Pengurusan ICT Semua	4.1377	.81286	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.28 menunjukkan pada aspek kompetensi pengurusan ICT para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses pengurusan ICT di sekolah dengan cara merancang pembangunan ICT sekolah berlandaskan keperluan dan peraturan, membangunkan kemahiran dan kepakaran sekolah dalam ICT, membudayakan penggunaan ICT untuk mencapai matlamat sekolah dan mengurus keselamatan data dan maklumat ICT di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.08(S.P=0.90) iaitu pada aspek pengetua mengurus keselamatan data dan maklumat ICT, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mengurus keselamatan data dan maklumat ICT di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pengurusan ICT namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

University of Malaya

Dalam kompetensi berhubung konstruk pengurusan ICT, secara jelas dapatan kuantitatif dan kualitatif tiada percanggahan. Guru-guru yang ditemu bual setuju bahawa para pengetua amat kompeten dalam perkara ini.

> *"…Ya…dia galakkan murid-murid dan guru menggunakan ICT terutamanya makmal komputer yang ada di sekolah…"* (G6SBR/PSBICT)

> *"…Sewajibnya…murid-murid dan guru diarahkan untuk guna VLE Frog setiap minggu…sebab perkara ini dipantau oleh PPD dan nama sekolah akan terpampang dalam laporan jika penggunaan VLE Frog ini tidak digunakan secara menyeluruh di peringkat sekolah…"* (G4SBS/PSBICT)

> *"…Ya…ada…tapi secara keseluruhannya dia kurang beri tekanan sangat…tapi memang ada …"* (G1SBT/PSBICT)

> *"Ya…ada… Pengetua memang suruh guna ICT, malah di dalam bilik guru pun dia sediakan tiga hingga empat komputer untuk kemudahan guru-guru… dia memang orang ICT…so….semua dia nak ICT…"* (G2SBT/PSBICT)

> *" ICT memang diberi penekanan oleh pengetua, sama ada kepada guru mahupun kepada murid-murid… dia memang pakar dalam ICT ni… so bab ni memang tak ada masalah…cikgu-cikgu pun memang guna…"* (G5SBR/PSBICT)

Jadual 4.29
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pengurusan Prestasi

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua membina standard prestasi untuk organisasi dan staf	4.1619	.89173	
Pengetua menggunakan data pengurusan prestasi untuk penambahbaikan organisasi.	4.1299	.90357	
Pengetua memberi maklum balas perkembangan prestasi kepada staf	4.1253	.86646	
Pengurusan Prestasi Semua	4.1391	.83338	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.29 menunjukkan pada aspek kompetensi pengurusan prestasi para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses pengurusan prestasi di sekolah dengan cara membina standard prestasi untuk organisasi dan staf, menggunakan data pengurusan prestasi untuk penambahbaikan organisasi dan memberi maklum balas perkembangan prestasi kepada staf di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.13 (S.P=0.86) iaitu pada aspek pengetua memberi maklum balas perkembangan prestasi kepada staf, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal memberi maklum balas perkembangan prestasi kepada staf di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pengurusan prestasi namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Secara jelas dalam perkara berhubung sub konstruk pengurusan prestasi juga didapati bahawa tiada percanggahan yang jelas antara dapatan kajian kuantitatif dengan dapatan kajian kualitatif. Masing-masing guru di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah setuju bahawa para pengetua mereka amat kompeten dalam perkara ini. Cuma ada satu pendapat dari guru sekolah berprestasi sederhana yang tidak setuju bahawa pengetua dia kompeten dalam perkara tersebut.

> *"....prestasi...??? tak pernah bagi tahu dan tak pernah bincang dengan cikgu-cikgu pun...ikut cara dia jer..."* (G3SBS/PSBPRS)

University of Malaya

Namun sebagai kesimpulannya, didapati bahawa dalam perkara berhubung kompetensi para pengetua dalam kompetensi berkaitan pengurusan sumber didapati bahawa tiada percanggahan yang ketara dalam perkara ini sama ada melalui dapatan kajian kuantitatif mahupun dapatan kajian kualitatif. Secara jelas dalam perkara ini guru-guru mendapati pengetua mereka amat kompeten.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (5)

Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti?

Jadual 4.30
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pembangunan Kapasiti

Perkara	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Min Keseluruhan Kompetensi	4.1685	.82043	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.30 menunjukkan amalan purata semua lima sub konstruk kompetensi yang mewakili domain pembangunan kapasiti adalah pada tahap amat kompeten (Min=4.16, S.P=0.82). Ini kerana min yang diperoleh berada pada tahap tinggi (Nunnally dan Bernstein, 1994). Dapatan ini secara langsung menunjukkan para pengetua amat menitik beratkan aspek pembangunan kapasiti dalam pengurusan di peringkat sekolah.

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa para pengetua sekolah secara keseluruhannya telah melaksanakan pelaksanaan domain pembangunan kapasiti seperti mana yang dihasratkan oleh KPM di sekolah mereka. Mereka menggunakannya untuk pelbagai kaedah dan tindakan dalam memastikan matlamat pembangunan kapasiti ini dipenuhi. Perincian kepada setiap sub konstruk kompetensi dibincangkan secara satu persatu di bawah ini untuk menampakkan gambaran yang lebih jelas tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti.

University of Malaya

Jadual 4.31
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Membangun Kapasiti

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua merancang pembangunan staf.	4.2068	1.50496	
Pengetua memantau program pembangunan staf.	4.1903	.88455	
Pengetua membudayakan pembelajaran profesional dalam organisasi.	4.1802	.90151	
Pengetua merancang pembangunan kendiri berterusan.	4.1208	.89671	
Pengetua membimbing guru menjadi pemimpin.	4.1244	.92437	
Membangun Kapasiti Semua	4.1226	.87317	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.31 menunjukkan pada aspek kompetensi membangun kapasiti para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses membangun kapasiti di sekolah dengan cara merancang pembangunan staf, memantau program pembangunan staf., membudayakan pembelajaran profesional dalam organisasi, merancang pembangunan kendiri berterusan dan membimbing guru menjadi pemimpin di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.12(S.P=0.90) iaitu pada aspek pengetua merancang pembangunan kendiri secara berterusan, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal merancang pembangunan kendiri secara berterusan di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk membangun kapasiti namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

University of Malaya

Bagi dapatan konstruk membangun kapasiti yang dilihat sebagai kompetensi para pengetua didapati dapatan kualitatif di sekolah berprestasi rendah agak bertentangan dengan dapatan di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi sederhana sekali gus bercanggah dengan dapatan kuantitatif. Para pengetua di sekolah berprestasi rendah didapati oleh guru-gurunya agak kurang memberi penekanan kepada membudayakan pembelajaran profesional di dalam organisasi.

> *"…perkara ni kalau dilihat betul-betul macam kekadang ada…kekadang tidak…ker macam tak der jer…"* (G5SBR/PKPKAP)

> *"…membudayakan pembelajaran profesional di sekolah… rasanya tak der kot… semua macam biasa jer.."* (G6SBR/PKPKAP)

Jadual 4.32
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Komunikasi

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua mengongsi pengetahuan dan kemahiran dengan staf.	4.0860	.99905	
Pengetua melaksanakan coaching dan mentoring	4.3605	2.28147	
Pengetua membimbing staf untuk meningkatkan prestasi kerja.	4.2452	.90597	
Pengetua menjadi pendengar yang baik.	4.1912	.98850	
Pengetua mempunyai kemahiran perundingan.	4.1455	.96261	
Komunikasi Semua	4.1683	.92187	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.32 menunjukkan pada aspek kompetensi komunikasi para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses komunikasi di sekolah dengan cara mengongsi pengetahuan dan kemahiran dengan staf, melaksanakan coaching dan mentoring, membimbing staf untuk meningkatkan prestasi kerja, menjadi pendengar yang baik dan mempunyai kemahiran perundingan di

University of Malaya

sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.09(S.P=0.99) iaitu pada aspek pengetua mengongsi pengetahuan dan kemahiran dengan staf, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mengongsi pengetahuan dan kemahiran dengan staf di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk komunikasi namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dapatan sub konstruk komunikasi bagi kompetensi pengetua didapati dapatan kuantitatif dan dapatan kualitatif adalah pada nada yang sama. Dalam erti kata lain dapatan kualitatif ini secara jelas menyokong dapatan kuantitatif secara keseluruhannya. Di mana dapatan di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah sama walaupun dilihat berkurangan di sekolah berprestasi rendah.

> *"…memang dia ada kongsi pengetahuan dan kemahiran dengan kami guru-guru terutama bila dia baru balik dari kursus atau sebarang taklimat yang dia hadiri…"* (G4SBS/PKPKOM)

> *" Ya memang ada berkongsi…bila dia dapat input baru misalnya bila dia baru balik dari kursus ker…camtu ler…"* (G1SBT/PKPKOM)

> *"…kekadang Ya….kekadang tidak… ikut mood dia…"* (G5SBR/PKPKOM)

University of Malaya

Jadual 4.33
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Hubungan Agensi Luar

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua mewujudkan kerjasama pintar dengan pihak luar.	4.1665	.85469	
Pengetua memanfaatkan PIBG untuk kepentingan sekolah	4.3220	.91319	
Pengetua menggembleng sumber luaran bagi manfaat sekolah.	4.1610	.89650	
Pengetua mengenal pasti ruang dan peluang kerjasama dengan pihak luar.	4.2049	.86766	
Hubungan Agensi Luar Semua	4.1775	.82961	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.33 menunjukkan pada aspek kompetensi menjalin hubungan dengan agensi luar para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses menjalin hubungan dengan agensi luar di sekolah dengan cara mewujudkan kerjasama pintar dengan pihak luar, memanfaatkan PIBG untuk kepentingan sekolah, menggembleng sumber luaran bagi manfaat sekolah dan mengenal pasti ruang dan peluang kerjasama dengan pihak luar di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.16(S.P=0.90) iaitu pada aspek pengetua menggembleng sumber luaran bagi manfaat sekolah, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal menggembleng sumber luaran bagi manfaat sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk menjalin hubungan dengan agensi luar namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Apa yang menarik, pada dapatan sub konstruk menjalin hubungan dengan agensi luar didapati dapatan kualitatif ini tidak bercanggah langsung dengan dapatan

University of Malaya

kuantitatif. Secara jelas para guru yang ditemu ramah sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah setuju bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam hal berkaitan menjalin hubungan dengan agensi luar.

> *"…ada…dan dia sentiasa ambil peluang untuk bekerjasama dengan pihak luar terutamanya agensi-agensi kerajaan dan NGO…"* (G3SBS/PKPHAL)

> *"…memang ada…cepat dan selalu ambil peluang untuk meningkat kerjasama dengan pihak luar untuk peningkatan prestasi sekolah…"* (G1SBT/PKPHAL)

> *"…ada…dengan polis…kesihatan…AADK…dan sebagainya…memang ada dibuat…"* (G6SBT/PKPHAL)

Jadual 4.34
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Kerja Sepasukan

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua mengaktifkan kerja sepasukan di sekolah.	4.2964	.86970	
Pengetua mempunyai kemahiran sebagai fasilitator pasukan.	4.1482	.96076	
Pengetua mewujudkan budaya saling percaya dalam pasukan.	4.1720	.96156	
Pengetua menghargai kepelbagaian pendapat dan kepakaran dalam pasukan	4.2095	.96506	
Kerja Sepasukan Semua	4.2056	.87580	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.34 menunjukkan pada aspek kompetensi kerja sepasukan para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses kerja sepasukan di sekolah dengan cara mengaktifkan kerja sepasukan di sekolah, mempunyai kemahiran sebagai fasilitator pasukan, mewujudkan budaya saling percaya dalam pasukan dan menghargai kepelbagaian pendapat dan kepakaran dalam pasukan di

University of Malaya

sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.14(S.P=0.96) iaitu pada aspek pengetua mempunyai kemahiran sebagai fasilitator pasukan, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mempunyai kemahiran sebagai fasilitator pasukan. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk kerja sepasukan namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Pada sub konstruk kerja sepasukan, dapatan kualitatif juga sama dengan dapatan kuantitatif. Tiada seorang guru pun dari semua sekolah yang ditemu ramah menafikan perkara ini. Secara jelas dapatan kualitatif ini menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah mengakui bahawa pengetua mereka mengaktifkan kerja sepasukan di sekolah mereka dengan matlamat memacu kejayaan sekolah.

Secara keseluruhannya bagi domain pembangunan kapasiti didapati bahawa dapatan kuantitatif dan kualitatif adalah seiring dan sama iaitu para pengetua didapati amat kompeten dalam hal yang berkaitan pembangunan kapasiti secara keseluruhannya sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun di sekolah berprestasi rendah.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (6)

Apakah tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kendiri?

Jadual 4.35
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Keseluruhan Bagi Domain Pembangunan Kendiri

Perkara	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Min Keseluruhan Kompetensi	4.1275	.85958	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.35 menunjukkan amalan purata semua lima sub konstruk kompetensi yang mewakili domain Pembangunan Kendiri adalah pada tahap amat kompeten (Min=4.12, S.P=0.86). Ini kerana min yang diperoleh berada pada tahap tinggi (Nunnally dan Bernstein, 1994). Dapatan ini secara langsung menunjukkan para pengetua amat menitik beratkan aspek Pembangunan Kendiri dalam pengurusan di peringkat sekolah.

Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa para pengetua sekolah secara keseluruhannya telah melaksanakan pelaksanaan domain Pembangunan Kendiri seperti mana yang dihasratkan oleh KPM di sekolah mereka. Mereka menggunakannya untuk pelbagai kaedah dan tindakan dalam memastikan matlamat Pembangunan Kendiri ini dipenuhi. Perincian kepada setiap sub konstruk kompetensi dibincangkan secara satu persatu di bawah ini untuk menampakkan gambaran yang lebih jelas tahap kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri.

University of Malaya

Jadual 4.36
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Kesedaran Kendiri

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua mempunyai kepekaan emosi.	4.1391	.95545	
Pengetua menyedari kekuatan, kelemahan dan batasan kendiri.	4.1656	.93812	
Pengetua mempunyai keyakinan diri.	4.3056	.95978	
Pengetua mempunyai sensitiviti yang tinggi	4.1244	.97265	
Kesedaran Kendiri Semua	4.1450	.91250	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.36 menunjukkan pada aspek kompetensi kesedaran kendiri para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses kesedaran kendiri di sekolah dengan cara mempunyai kepekaan emosi, menyedari kekuatan, kelemahan dan batasan kendiri, mempunyai keyakinan diri dan mempunyai sensitiviti yang tinggi di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.12(S.P=0.97) iaitu pada aspek pengetua mempunyai sensitiviti yang tinggi, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal mempunyai sensitiviti yang tinggi di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk kesedaran kendiri namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Berdasarkan dapatan kualitatif yang diperoleh oleh penyelidik, didapati terdapat sedikit percanggahan pendapat dalam data perolehan kualitatif dengan data kuantitatif. Pada dasarnya semua guru yang ditemu bual bersetuju bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara berhubung konstruk kesedaran kendiri namun terdapat di

University of Malaya

mana ada guru yang mempertikaikan sub konstruk kesedaran kendiri ini pada pengetua mereka iaitu satu di sekolah berprestasi sederhana dan satu di sekolah berprestasi rendah iaitu G3 dan G5 dengan menyatakan bahawa :-

> *"…saya rasakan bahawa pengetua saya tidak menyedari kekuatan dan kelemahan serta batasan kendiri beliau bersandarkan kepada tindakan yang sedia ada…"* (G5SBR/PKDKKD)

> *"…rasanya macam dia tak sedar menyedari kekuatan dan kelemahan serta batasan kendiri dia kot…"* (G3SBS/PKDKKD)

Jadual 4.37
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Kesedaran Sosial

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua dapat menyelami dan merasai perasaan orang lain	4.0604	.98896	
Pengetua mengurus berorientasikan perkhidmatan	4.1784	.93967	
Pengetua mengenal pasti keperluan dan kebajikan semua staf.	4.0897	.97177	
Pengetua peka terhadap perasaan dan keperluan pelanggan.	4.0942	.94892	
Kesedaran Sosial Semua	4.0919	.92731	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.37 menunjukkan pada aspek kompetensi kesedaran sosial para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses kesedaran sosial di sekolah dengan cara dapat menyelami dan merasai perasaan orang lain, mengurus berorientasikan perkhidmatan, mengenal pasti keperluan dan kebajikan semua staf dan peka terhadap perasaan dan keperluan pelanggan di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

University of Malaya

Min yang terendah diperoleh adalah 4.06(S.P=0.99) iaitu pada aspek pengetua dapat menyelami dan merasai perasaan orang lain, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal dapat menyelami dan merasai perasaan orang lain di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk kesedaran sosial namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Bagi dapatan kualitatif pada sub konstruk kesedaran sosial di dapati tiada percanggahan yang ketara. Rata-rata para guru yang ditemu bual bersetuju bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam hal berhubung kesedaran sosial. Oleh itu dapatan kualitatif ini secara jelas menyokong data kuantitatif yang telah diperoleh.

> *"…Ya…sudah pasti…Pengetua saya amat mengenal pasti keperluan dan kebajikan semua staf dia… dia memang peka pada perubahan staf…"* (G4SBS/PKDKKS)

> *"Ya…sangat kenal pasti…dia tahu dan peka terhadap keperluan dan kebajikan semua staf…"* (G1SBT/PKDKKS)

> *"…Ya…memang ada…kewajipan dia untuk mengenal pasti keperluan dan kebajikan semua staf dia…"* (G3SBS/PKDKKS)

Jadual 4.38
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pengurusan Kendiri

Item	**Min**	**Sisihan Piawai**	**Interpretasi Min**
Pengetua mempunyai kebolehan menyesuaikan diri.	4.2260	.94983	
Pengetua mengamalkan berorientasi tindakan.	4.1336	.93198	
Pengetua berani mengambil risiko.	4.1034	.90951	
Pengetua berfikir secara reflektif.	4.1446	.91845	
Pengetua boleh menguruskan stres.	4.1162	.93382	
Pengurusan Kendiri Semua	4.1257	.91700	Amat Kompeten

University of Malaya

Dapatan jadual 4.38 menunjukkan pada aspek kompetensi pengurusan kendiri para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses pengurusan kendiri di sekolah dengan cara mempunyai kebolehan menyesuaikan diri, mengamalkan berorientasi tindakan, berani mengambil risiko, berfikir secara reflektif dan boleh menguruskan stres di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.10(S.P=0.91) iaitu pada aspek pengetua berani mengambil risiko, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal berani mengambil risiko di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pengurusan kendiri namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Pada keseluruhannya di dapati dapatan data kualitatif dalam perkara berhubung sub konstruk pengurusan kendiri para pengetua adalah selari dengan dapatan kuantitatif di mana semua guru mengakui bahawa pengetua mereka boleh menguruskan stres kecuali guru di sekolah berprestasi rendah (G5). Selain dari beliau semua guru mengakui bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara ini.

> *"...saya berpendapat Pengetua saya tak boleh mengurus stres dia... dia cepat melatah dan nampak tindakan dia kadang-kadang macam tak rasional pun ada..."* (G5SBR/PKDPKN)

> *"...setakat ni tak nampak pulak dia tak boleh urus stres...semua ok jer..."* (G4SBS/PKDPKN)

> *"....entah ler... tapi rasanya... dia boleh urus kot... sebab dia tak bagi kita stres pun...ok jer..."* (G2SBT/PKDPKN)

University of Malaya

Jadual 4.39
Min, Sisihan Piawai Dan Interpretasi Min Bagi Konstruk Pengurusan Sosial

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi Min
Pengetua boleh mengurus konflik.	4.1226	.92857	
Pengetua adalah pemangkin perubahan.	4.1720	.95870	
Pengetua menjalinkan kerjasama dengan semua staf di sekolah.	4.2617	.96797	
Pengurusan Sosial Semua	4.1473	.90318	Amat Kompeten

Dapatan jadual 4.39 menunjukkan pada aspek kompetensi pengurusan sosial para pengetua, para pengetua sekolah amat kompeten dalam menentukan proses pengurusan sosial di sekolah dengan cara boleh mengurus konflik, adalah pemangkin perubahan dan menjalinkan kerjasama dengan semua staf di sekolah ke arah memacu kemajuan sekolah sepenuhnya. Ini kerana kesemua nilai min yang diperoleh juga adalah berada pada tahap tinggi iaitu di atas 4.01, yang menunjukkan pengetua amat kompeten dalam aspek tersebut.

Min yang terendah diperoleh adalah 4.12(S.P=0.93) iaitu pada aspek pengetua boleh mengurus konflik, di mana didapati min yang diperoleh agak rendah berbanding lain-lain item. Ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor para pengetua dilihat oleh para guru masih gagal boleh mengurus konflik di sekolah. Walaupun demikian, ia dinilai pada min yang terendah pada sub konstruk pengurusan sosial namun ia masih berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Dapatan sub konstruk pengurusan sosial melalui data perolehan kualitatif didapati selaras dengan dapatan kuantitatif. Guru-guru bersetuju bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara tersebut terutama berhubung kebolehan mengurus konflik. Cuma terdapat seorang guru yang tidak bersetuju (G5) dari sekolah berprestasi rendah.

University of Malaya

"…ini memang kelemahan dia…dia memang tak boleh urus konflik yang berlaku…semua perkara dia lapor pada PPD…tension juga kami guru-guru…" (G5SBR/PKDPKS)

Pada keseluruhannya didapati bahawa pada domain pembangunan kendiri tidak terdapat percanggahan yang ketara di antara dapatan data kualitatif dengan dapatan data kuantitatif. Oleh yang demikian, bolehlah dirumuskan bahawa para guru mendapati pengetua mereka amat kompeten dalam perkara yang berkaitan dengan pembangunan kendiri.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (7)

Adakah terdapat perbezaan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju di SBR, SBS dan SBT?

Hipotesis 1

$H_0$1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi dasar dan hala tuju pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H1 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi dasar dan hala tuju pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Jadual 4.40
Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT

Jenis Sekolah	Bilangan (N)	Skor Min	Sisihan Piawai
SBT	383	4.2384	.86303
SBS	403	4.2130	.83258
SBR	307	4.1724	.84045
Jumlah	1093	4.2105	.84519

Jadual 4.41
Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara Kumpulan	.746	2	.373	.522	.594
Dalam Kumpulan	779.329	1090	.715		
Jumlah	780.075	1092			

University of Malaya

Berdasarkan Jadual 4.41, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT ($F(2, 1090)=0.522$; $p>0.05$). Tahap amalan kompetensi pengetua dalam domain dasar dan hala tuju di SBT (M=4.24, S.P=0.86) dan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju di SBS (M=4.21, S.P=0.83) lebih tinggi berbanding tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju di SBR (M=4.17, S.P=0.84).

Jadual 4.42
Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Domain Dasar Dan Hala Tuju		**Perbezaan Min**	**Ralat Piawai**	**Signifikan**
SBT	SBS	.02537	.06034	.915
SBS	SBR	.04062	.06406	.818
SBR	SBT	.06599	.06477	.595

Walau bagaimanapun, skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju di SBR, SBS dan SBT tidak berbeza secara signifikan dan ujian Anova Sehala tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Secara jelas nilai p adalah 0.594 di mana nilai ini lebih besar daripada nilai alpha 0.05 membuktikan bahawa tidak perbezaan yang signifikan antara tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain dasar dan hala tuju di SBR, SBS dan SBT dan hipotesis Null adalah diterima bagi domain dasar dan hala tuju.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (8)

Adakah terdapat perbezaan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional di SBR, SBS dan SBT?

Hipotesis 2

$H_0$2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H2 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi kepemimpinan instruksional pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Jadual 4.43
Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Kepemimpinan Instruksional Di SBR, SBS Dan SBT

Jenis Sekolah	**Bilangan (N)**	**Skor Min**	**Sisihan Piawai**
SBT	383	4.1852	.83951
SBS	403	4.1873	.83212
SBR	307	4.1197	.80988
Jumlah	1093	4.1676	.82834

University of Malaya

Jadual 4.44
Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Kepemimpinan Instruksional Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Kepemimpinan Instruksional Di SBR, SBS Dan SBT	**Jumlah Kuasa Dua**	**Darjah Kebebasan**	**Min Kuasa Dua**	**Nilai F**	**Signifikan**
Antara Kumpulan	.982	2	.491	.715	.489
Dalam Kumpulan	748.286	1090	.687		
Jumlah	749.268	1092			

Berdasarkan Jadual 4.44, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional di SBR, SBS dan SBT (F(2, 1090)=0.715; p>0.05). Oleh yang demikian, tahap amalan kompetensi pengetua dalam domain kepemimpinan instruksional di SBT (M=4.19, S.P=0.84) dan tidak jauh berbeza dengan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional di SBS (M=4.19, S.P=0.83) dan ia lebih tinggi berbanding tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional di SBR **(**M=4.12, S.P=0.81).

Jadual 4.45
Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Kepemimpinan Instruksional Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Domain Kepemimpinan Instruksional		**Perbezaan Min**	**Ralat Piawai**	**Signifikan**
SBT	SBS	.00214	.05913	.999
SBS	SBR	.06769	.06277	.559
SBR	SBT	.06555	.06347	.587

University of Malaya

Walau bagaimanapun, skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional di SBR, SBS dan SBT tidak berbeza secara signifikan dan ujian Anova Sehala tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Secara jelas nilai *p* adalah 0.489 di mana nilai ini lebih besar daripada nilai alpha 0.05 membuktikan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain kepemimpinan instruksional di SBR, SBS dan SBT dan hipotesis Null adalah diterima bagi domain kepemimpinan instruksional.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (9)

Adakah terdapat perbezaan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan di SBR, SBS dan SBT?

Hipotesis 3

$H_0$3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan perubahan pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H3 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan perubahan pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Jadual 4.46
Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan Di SBR, SBS Dan SBT

Jenis Sekolah	**Bilangan (N)**	**Skor Min**	**Sisihan Piawai**
SBT	383	4.2008	.76671
SBS	403	4.1355	.77727
SBR	307	4.1022	.77203
Jumlah	**1093**	**4.1490**	**.77246**

Berdasarkan Jadual 4.47, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan di SBR, SBS Dan SBT ($F(2, 1090)=1.448$; $p>0.05$). Oleh yang demikian, tahap amalan kompetensi pengetua dalam domain pengurusan perubahan di SBT (M=4.20, S.P=0.77) dan tidak jauh berbeza dengan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan di SBS (M=4.13, S.P=0.78) dan ia lebih tinggi berbanding tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan di SBR (M=4.10, S.P=0.77).

University of Malaya

Jadual 4.47
Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan Di SBR, SBS Dan SBT	**Jumlah Kuasa Dua**	**Darjah Kebebasan**	**Min Kuasa Dua**	**Nilai F**	**Signifikan**
Antara Kumpulan	1.774	2	.887	1.488	.226
Dalam Kumpulan	649.809	1090	.596		
Jumlah	651.583	1092			

Walau bagaimanapun, skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan di SBR, SBS dan SBT tidak berbeza secara signifikan dan ujian Anova Sehala tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Secara jelas nilai p adalah 0.226 di mana nilai ini lebih besar daripada nilai alpha 0.05 membuktikan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan perubahan di SBR, SBS dan SBT dan hipotesis Null adalah diterima bagi domain pengurusan perubahan.

Jadual 4.48
Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Domain Pengurusan Perubahan		**Perbezaan Min**	**Ralat Piawai**	**Signifikan**
SBT	SBS	.06530	.05510	.496
SBS	SBR	.03331	.05849	.850
SBR	SBT	.09861	.05915	.250

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (10)

Adakah terdapat perbezaan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber di SBR, SBS dan SBT?

Hipotesis 4

$H_0$4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan sumber pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H4 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pengurusan sumber pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Jadual 4.49
Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber Di SBR, SBS Dan SBT

Jenis Sekolah	Bilangan (N)	Skor Min	Sisihan Piawai
SBT	383	4.2354	.73931
SBS	403	4.1969	.77588
SBR	307	4.1839	.73258
Jumlah	1093	4.2067	.75078

Jadual 4.50
Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber Di SBR, SBS Dan SBT	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara Kumpulan	.515	2	.257	.456	.634
Dalam Kumpulan	615.014	1090	.564		
Jumlah	615.528	1092			

University of Malaya

Berdasarkan Jadual 4.50, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber di SBR, SBS dan SBT ($F(2, 1090)=0.456$; $p>0.05$). Oleh yang demikian, tahap amalan kompetensi pengetua dalam domain pengurusan sumber di SBT (M=4.24, S.P=0.74) dan tidak jauh berbeza dengan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber di SBS (M=4.20, S.P=0.76) dan ia lebih tinggi berbanding tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber di SBR (M=4.18, S.P=0.73).

Jadual 4.51
Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Domain Pengurusan Sumber		**Perbezaan Min**	**Ralat Piawai**	**Signifikan**
SBT	SBS	.03857	.05360	.772
SBS	SBR	.01295	.05690	.974
SBR	SBT	.05152	.05754	.670

Walau bagaimanapun, skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber di SBR, SBS dan SBT tidak berbeza secara signifikan dan ujian Anova Sehala tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Secara jelas nilai *p* adalah 0.634 di mana nilai ini lebih besar daripada nilai alpha 0.05 membuktikan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pengurusan sumber di SBR, SBS dan SBT dan hipotesis Null adalah diterima bagi domain pengurusan sumber.

Dapatan Persoalan Kajian (11)

Adakah terdapat perbezaan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti di SBR, SBS dan SBT?

Hipotesis 5

$H_0$5 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pembangunan kapasiti pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H5 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi pembangunan kapasiti pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Jadual 4.52
Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti Di SBR, SBS Dan SBT

Jenis Sekolah	**Bilangan (N)**	**Skor Min**	**Sisihan Piawai**
SBT	383	4.1926	.83912
SBS	403	4.1669	.84018
SBR	307	4.1406	.77085
Jumlah	1093	4.1685	.82043

Jadual 4.53
Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti Di SBR, SBS Dan SBT	**Jumlah Kuasa Dua**	**Darjah Kebebasan**	**Min Kuasa Dua**	**Nilai F**	**Signifikan**
Antara Kumpulan	.462	2	.231	.342	.710
Dalam Kumpulan	734.573	1090	.674		
Jumlah	735.035	1092			

University of Malaya

Berdasarkan Jadual 4.53, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti di SBR, SBS Dan SBT ($F(2, 1090)=0.342$; $p>0.05$). Oleh yang demikian, tahap amalan kompetensi pengetua dalam domain pembangunan kapasiti di SBT (M=4.19, S.P=0.84) dan tidak jauh berbeza dengan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti di SBS (M=4.17, S.P=0.84) dan ia lebih tinggi berbanding tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti di SBR (M=4.14, S.P=0.77).

Jadual 4.54
Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Domain Pembangunan Kapasiti		**Perbezaan Min**	**Ralat Piawai**	**Signifikan**
SBT	SBS	.02569	.05858	.908
SBS	SBR	.02627	.06219	.915
SBR	SBT	.05195	.06289	.711

Walau bagaimanapun, skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti di SBR, SBS dan SBT tidak berbeza secara signifikan dan ujian Anova Sehala tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Secara jelas nilai *p* adalah 0.710 di mana nilai ini lebih besar daripada nilai alpha 0.05 membuktikan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain pembangunan kapasiti di SBR, SBS dan SBT dan hipotesis Null adalah diterima bagi domain pembangunan kapasiti.

Dapatan Persoalan Kajian (12)

Adakah terdapat perbezaan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri di SBR, SBS dan SBT?

Hipotesis 6

$H_0$6 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi Pembangunan Kendiri pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

H6 Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan domain kompetensi Pembangunan Kendiri pengetua sekolah di SBR, SBS dan SBT.

Jadual 4.55
Taburan Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri Di SBR, SBS Dan SBT

Jenis Sekolah	**Bilangan (N)**	**Skor Min**	**Sisihan Piawai**
SBT	383	4.1408	.87245
SBS	403	4.1406	.87674
SBR	307	4.0936	.82167
Jumlah	1093	4.1275	.85958

Jadual 4.56
Ujian ANOVA Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri Di SBR, SBS Dan SBT	**Jumlah Kuasa Dua**	**Darjah Kebebasan**	**Min Kuasa Dua**	**Nilai F**	**Signifikan**
Antara Kumpulan	.489	2	.244	.330	.719
Dalam Kumpulan	806.367	1090	.740		
Jumlah	806.856	1092			

University of Malaya

Berdasarkan Jadual 4.57, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri di SBR, SBS Dan SBT (F(2, 1090)=0.330; p>0.05). Oleh yang demikian, tahap amalan kompetensi pengetua dalam domain Pembangunan Kendiri di SBT (M=4.14, S.P=0.87) dan tidak jauh berbeza dengan tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri di SBS (M=4.14, S.P=0.88) dan ia lebih tinggi berbanding tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri di SBR (M=4.09, S.P=0.82).

Jadual 4.57
Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe Perbezaan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri Di SBR, SBS Dan SBT

Tahap Amalan Kompetensi Domain Pembangunan Kendiri		Perbezaan Min	Ralat Piawai	Signifikan
SBT	SBS	.00024	.06138	1.000
SBS	SBR	.04694	.06516	.772
SBR	SBT	.04718	.06589	.774

Walau bagaimanapun, skor min tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri di SBR, SBS dan SBT tidak berbeza secara signifikan dan ujian Anova Sehala tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Secara jelas nilai p adalah 0.719 di mana nilai ini lebih besar daripada nilai alpha 0.05 membuktikan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara tahap amalan kompetensi pengetua sekolah dalam domain Pembangunan Kendiri di SBR, SBS dan SBT dan hipotesis Null adalah diterima bagi domain Pembangunan Kendiri.

University of Malaya

Dapatan Persoalan Kajian (13)

Apakah komponen domain kompetensi yang paling tinggi menyumbang kepada kompetensi pengetua?

Jadual 4.58
Ujian ANOVA komponen domain kompetensi yang paling tinggi menyumbang kepada kompetensi pengetua di SBR, SBS dan SBT

Model	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Regresi	4.922	6	.820	1.310	.249[a]
Residual	679.794	1086	.626		
Jumlah	684.715	1092			

Keputusan analisis Anova Sehala menunjukkan bahawa dari keenam-enam variabel peramal iaitu dasar dan hala tuju , pengurusan instruksional ,pengurusan perubahan, pengurusan sumber, pembangunan kapasiti dan Pembangunan Kendiri mendapati secara keseluruhannya (F(6, 1086)=1.310; p>0.05). Ini secara jelas menunjukkan nilai *p* adalah 0.249 di mana nilai ini lebih besar daripada nilai alpha 0.05 yang membuktikan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara kesemua domain yang dikemukakan.

Namun bersandarkan analisis regresi pelbagai didapati bahawa pengurusan perubahan merupakan satu-satunya domain kompetensi yang paling tinggi menyumbang kepada kompetensi pengetua di SBR, SBS dan SBT. Merujuk kepada jadual keputusan model akhir analisis regresi di bawah ia signifikan pada nilai *p*=0.010 di mana ini membuktikan pengurusan perubahan adalah merupakan penyumbang utama kompetensi para pengetua berdasarkan pandangan guru. Dapatan ini mungkin para guru menilai pengurusan perubahan sebagai asas utama penilaian kompetensi pengetua dalam melaksanakan pelbagai dasar di sekolah mereka.

University of Malaya

Jadual 4.59
Keputusan Model Akhir Analisis Regresi Domain domain kompetensi yang paling tinggi menyumbang kepada kompetensi pengetua di SBR, SBS dan SBT

Model	Pekali Tidak Diselaraskan		Pekali Diselaraskan		
	B	**Std. Error**	**Beta**	**t**	**Sig.**
	2.102	.139		15.176	.000
Dasar Dan Hala Tuju	.024	.060	.025	.392	.695
Pengurusan Instruksional	.054	.085	.056	.637	.524
Pengurusan Perubahan	**.253**	**.098**	**.247**	**2.568**	**.010**
Pengurusan Sumber	.079	.089	.074	.879	.380
Pembangunan Kapasiti	.049	.105	.051	.467	.640
Pembangunan Kendiri	.053	.077	.057	.683	.495

Berdasarkan kepada Jadual 4.59 didapati hanya Domain Pengurusan Perubahan dinilai oleh para guru sebagai domain utama yang memberi sumbangan terhadap kompetensi para pengetua dengan nilai signifikan pada nilai p=0.010.

University of Malaya

Kesimpulan

Secara keseluruhannya dalam bab ini penyelidik telah mengemukakan keseluruhan dapatan kajian berdasarkan model awal dan model yang diubahsuai dapatan dari tiga kategori sekolah iaitu sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi. Semua dapatan yang dikemukakan ini adalah bagi menjawab kesemua lapan persoalan kajian yang telah dibina dan hipotesis kajian yang telah dibangunkan.

Apa yang perlu diberi perhatian dan pengkhususan adalah di mana penyelidik tidak akan memperincikan dapatan kajian yang awal secara keseluruhan di mana persoalan kajian yang ke lima menjelaskan apabila model yang mempunyai kesepadanan yang paling memuaskan diperoleh perbincangan selepas ini hanya melibatkan model tersebut sahaja. Oleh itu dalam konteks kajian ini model *partial mediation* atau mediator separa adalah merupakan model yang didapati mempunyai kesepadanan yang paling memuaskan berdasarkan dapatan kajian secara keseluruhannya. Dalam bab 5 yang akan datang hanya dapatan ini sahaja yang akan dibincangkan oleh penyelidik dalam menghuraikan perbincangan kajian secara menyeluruh.

University of Malaya

Bab 5 Perbincangan

Pengenalan

Di dalam Bab 5 ini, penyelidik akan membincangkan hal berkaitan ringkasan kajian dan perbincangan kajian sahaja. Dalam perbincangan kajian hasil dapatan akan cuba dikaitkan dengan kajian asas dalam Bab 2 iaitu sorotan kajian. Penyelidik secara khususnya akan cuba mengaitkan dapatan kajian dengan kajian-kajian yang lepas bersama teori yang diambil bagi kajian ini. Setiap perbincangan yang dibuat berdasarkan kepada persoalan kajian yang telah dibina oleh penyelidik.

Ringkasan Kajian

Secara keseluruhannya, kajian ini merupakan satu kajian yang ingin menilai kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah berdasarkan penilaian pandangan guru-guru dari tiga kategori sekolah iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Guru-guru yang terpilih merupakan dari kepemimpinan sekolah iaitu GPK Pentadbiran, GPK Hal Ehwal Murid, GPK Kokurikulum dan GPK Penyelia Petang di samping penilaian bersama sekurang-kurangnya lima orang guru penolong terhadap pengetua mereka dari 119 buah sekolah menengah di negeri Selangor.

Seperti yang kita maklumi bahawa kredibiliti kompetensi kepemimpinan pengetua merupakan satu perkara yang sering dipertikaikan di semua peringkat sama ada oleh kepemimpinan di peringkat KPM, JPN mahupun PPD malah ia menjadi pertikaian juga di peringkat PIBG apabila ia dikaitkan dengan kemenjadian pelajar. Walau apapun pertikaian yang wujud, satu yang perlu diberi perhatian adalah kompetensi kepemimpinan pengetua yang dilihat sebagai peneraju utama sesebuah sekolah.

University of Malaya

Melalui kajian ini, penyelidik menilai kemahiran dan kompetensi yang diperlukan oleh kepemimpinan pengetua berdasarkan pandangan guru yang terdiri kepemimpinan sekolah dan guru-guru. Mereka ini menilai tahap kemahiran dan kompetensi kepemimpinan pengetua berdasarkan kepada enam elemen yang utama iaitu: dasar dan hala tuju, pengurusan instruksional, pengurusan perubahan, pembangunan kapasiti, pengurusan sumber dan pembangunan kendiri. Kepemimpinan sekolah dan guru-guru umumnya menilai kemahiran dan kompetensi kepemimpinan pengetua mereka berdasarkan kaedah dan pendekatan yang dilaksanakan oleh kepemimpinan pengetua di sekolah mereka. Bagi menyelaras dapatan dengan lebih teratur dan sistematik, penyelidik telah membahagikan analisis dapatan dari semua sekolah tersebut kepada tiga kategori sekolah yang utama iaitu sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi. Pembahagian sekolah ini berdasarkan kepada keputusan peperiksaan SPM yang diumumkan pada tahun 2014 dan yang telah diputuskan oleh pihak KPM.

Pemilihan sampel dalam kajian ini dilaksanakan oleh penyelidik menggabungkan kaedah pensampelan rawak kelompok dan pensampelan rawak mudah untuk mendapatkan sampel. Reka bentuk ini digunakan kerana dapat menjimatkan masa, tenaga serta kos di samping mempercepatkan proses penyelidikan. Pensampelan rawak kelompok adalah kaedah di mana sampel adalah unsur dari kelompok populasi dan bukan unsur dari populasi (Mohd Majid Konting, 2000; Creswell, 2012). Pensampelan rawak kelompok sesuai digunakan apabila penyelidik sukar memperoleh senarai nama populasi (Creswell, 2012). Pensampelan rawak mudah pula merupakan proses mengambil sampel bilamana setiap individu dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih.

Apa yang menariknya, Mohd Majid Konting (2000), menyatakan reka bentuk ini sesuai, sekiranya populasi yang dikaji mempunyai ciri-ciri yang seragam seperti

University of Malaya

kepemimpinan sekolah di semua sekolah seperti yang dilaksanakan oleh penyelidik dalam kajian ini. Walau bagaimanapun asas bagi menentukan jumlah sampel kepemimpinan sekolah adalah Jadual Penentuan Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1981) . Krejcie dan Morgan menetapkan jumlah sampel kajian haruslah berdasarkan jumlah populasi seperti dalam lampiran.

Dapatan data kajian ini telah dianalisis menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21 memberi keputusan statistik deskriptif seperti frekuensi dan peratusan. Dalam setiap pengujian tersebut penyelidik telah menguji data dari ketiga-tiga kategori sekolah iaitu sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi. Setiap data kuantitatif yang diperoleh menilai tahap kompetensi para pengetua. Nilaian tahap kompetensi mereka ini diinterpretasikan berdasarkan Nunnally dan Bernstein (1994). Skor min > 4.01 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap Amat Kompeten, skor min 3.01 - 4.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap kompeten, skor min 2.01 - 3.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap sederhana kompeten, manakala skor min 1.00 - 2.00 menunjukkan kepemimpinan pengetua memiliki kompetensi pada tahap tidak kompeten.

Selain itu, penyelidik juga telah berusaha mendapatkan data kualitatif dari hasilan temu bual yang dilaksanakan oleh penyelidik di enam buah sekolah masing-masing melibatkan dua orang guru dari setiap kategori sekolah iaitu dua orang guru dari sekolah berprestasi tinggi, dua orang dari sekolah berprestasi sederhana dan dua orang dari sekolah berprestasi rendah. Dapatan kualitatif ini diperoleh oleh penyelidik untuk mendapatkan data sokongan terhadap dapatan kuantitatif yang telah diperoleh oleh penyelidik sebelum ini. Secara jelas dan nyata, dapatan kualitatif yang diperoleh oleh

penyelidik menyokong sepenuhnya dapatan kuantitatif yang telah diperoleh oleh penyelidik.

Perbincangan Kajian

Umumnya kita semua jelas dan memahami bahawa sama ada disedari atau tidak kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada lapan faktor iaitu kepemimpinan, pengajaran dan pembelajaran, pengajaran yang bertujuan *(purposeful teaching),* perkongsian visi dan matlamat, ekspektasi murid yang tinggi, akauntabiliti, *learning communities* dan persekitaran yang selamat dan berstimulasi untuk pembelajaran seperti yang dikemukakan oleh Ashah, Noraizan, Chithra dan Rohaida (2010).

Menurut mereka lagi, kepemimpinan merupakan komponen yang paling penting untuk menjamin kecemerlangan sekolah kerana pemimpin mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hubungan guru dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Selain itu kepemimpinan sekolah juga dilihat sebagai entiti utama dalam memastikan jatuh bangun sekolah tersebut dalam semua bidang sama ada akademik mahupun bukan akademik. Apa yang ingin diperbincangkan adalah dalam melihat kompetensi kepemimpinan di tiga jenis sekolah iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah ini dari sudut kompetensi keseluruhan mereka berasaskan kajian penyelidik.

University of Malaya

Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Dasar Dan Hala Tuju

Jika kita teliti dari aspek domain dasar dan hala tuju kompetensi kepemimpinan pengetua di sekolah secara keseluruhannya didapati bahawa para guru bersetuju dan mengakui bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara ini. Dapatan kuantitatif dan kualitatif secara jelas menyokong antara satu sama lain melalui dapatan kajian penyelidik ini secara keseluruhannya.

Oleh yang demikian, sama ada disedari atau tidak kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada lapan faktor utama iaitu kepemimpinan, pengajaran dan pembelajaran, pengajaran yang bertujuan *(purposeful teaching),* perkongsian visi dan matlamat, ekspektasi murid yang tinggi, akauntabiliti, komuniti pembelajaran (*learning communities)* dan persekitaran yang selamat dan berstimulasi untuk pembelajaran (Ashah, Noraizan, Chithra & Rohaida; 2010). Menurut mereka lagi, kepemimpinan merupakan komponen yang paling penting untuk menjamin kecemerlangan sekolah kerana pemimpin mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hubungan guru dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Jadi tidak hairanlah apabila para guru menyatakan bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam pengurusan yang melibatkan dasar dan hala tuju. Ini kerana tanpa dasar dan hala tuju yang jelas, guru dan murid tidak akan mengetahui matlamat yang harus dituju. Jadi benarlah apa yang dikemukakan oleh Abdul Jalil (2005), dalam menilai kredibiliti dan reputasi sesebuah institusi dalam semua aspek pentadbiran, kualiti adalah sasaran yang sentiasa berganjak dan berubah. Sebagai institusi pendidikan yang mengamalkan pengurusan kualiti, teras institusi ini adalah berperanan untuk meningkatkan integriti kepemimpinan dan ahli organisasi tersebut dengan melaksanakan perubahan berdasarkan situasi semasa dan terkini (Abdul Jalil, 2005).

University of Malaya

Justeru itu, para pengetua perlu sentiasa menyemak dan mengubah suai matlamat dan objektif organisasi supaya selaras dengan keperluan, visi dan misi organisasi mereka. Sesebuah organisasi tidak dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan. Dapatan dalam kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi para pengetua pada domain dasar dan hala tuju amat kompeten selaras dengan keperluan yang sepatutnya tanpa mengira prestasi sekolah sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah. Guru-guru mengakui sepenuhnya bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara ini.

Oleh yang demikian, dapatan ini tidak bercanggah dengan pendapat yang dikemukakan Hussein (2010), menyatakan bahawa kuasa pakar dan kuasa rujukan yang dimiliki para pengetua adalah merupakan sumber inspirasi kepada staf untuk terus komited dalam menjalankan tugas masing-masing dalam hal berhubung pengurusan perubahan, jelas sekali bahawa matlamat dasar dan hala tuju yang dimiliki oleh para pengetua dapat mempengaruhi pengikut di bawahnya dalam berkaitan pengurusan perubahan. Ini kerana dapatan kualitatif dan kuantitatif menunjukkan kepemimpinan sekolah dan guru-guru tidak melihat dasar dan hala tuju pengetua yang menjadi tonggak utama kepada kejayaan sesebuah sekolah.

Dapatan kajian penyelidik ini selaras dengan dapatan yang dikemukakan menerusi kajian yang telah dilaksanakan oleh Rosli Samot (2008), yang mendapati sumber-sumber yang ada di sekolah telah menyumbang ke arah pencapaian misi dan visi di seluruh Sekolah Menengah Teknik di negeri Perak. Jelasnya pengurusan sumber yang cekap dan berkesan amat berkait rapat dengan dasar dan hala tuju dan secara tidak langsung dapat meningkatkan prestasi sekolah.

Jika kita ukur dalam era perubahan pengurusan kualiti telah mendesak organisasi supaya dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan berintegriti. Pemimpin yang melakukan perubahan akan berhadapan dengan pelbagai cabaran,

University of Malaya

terdedah kepada persaingan dan konflik serta mewujudkan ketidakselesaan (Abd. Aziz 2000). Oleh itu, adalah jelas sekali bahawa dapatan penyelidik adalah selaras dengan pendapat sedia ada. Oleh itu, dalam melakukan perubahan pemimpin perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman daya analisis bagi membina wawasan dan mampu menggariskan visi, misi dan matlamat yang jelas. Pemimpin perlu melihat kepemimpinan sebagai satu tanggungjawab dan amanah dan bukan sebagai satu keistimewaan yang melayakkannya berada di alam kedudukan tinggi dalam hierarki organisasi.

Walau bagaimanapun, pada pendapat yang lain Muhammad Bustaman (1997), menyatakan bahawa misi, visi dan objektif merupakan komponen yang sangat penting dalam sesuatu organisasi. Misi merupakan matlamat jangka panjang dan mestilah lengkap agar semua kakitangan boleh memahaminya. Pernyataan misi mempunyai hubungan yang rapat dengan kawasan dan menyediakan satu arah yang jelas tentang keadaan sekarang dan masa depan yang ingin ditujui dalam mengurus perubahan. Visi pula memberikan panduan kepada tindakan pengetua di samping meningkatkan komitmennya secara berterusan.

Namun begitu agar visi ini menjadi realiti, pengetua haruslah membina visi yang dikongsi supaya dapat menjadi pendorong untuk mendapatkan komitmen staf, pelajar dan juga ahli masyarakat di sekitar sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Linda Lambert (2001), jelasnya ilmu kepemimpinan amat rapat dengan pengurusan perubahan dalam menentukan hala tuju dan matlamat organisasi. Jika disoroti kepada kajian lampau, kita dapati peranan pengetua dalam menangani proses perubahan amat kritikal malah dari pendapat yang dikemukakan oleh Fullan (1997), menyatakan strategi pengurusan itu sendiri, sama ada yang bersifat dari atas ke bawah atau sebaliknya, tidak membawa sebarang erti keberkesanan.

Berdasarkan huraian di atas, dapatlah disimpulkan bahawa kredibiliti dan reputasi sesebuah institusi berkenaan dalam semua aspek pentadbiran. Kualiti adalah sasaran yang sentiasa berganjak. Sebagai institusi pendidikan yang mengamalkan pengurusan kualiti, teras institusi ini adalah meningkatkan integriti kepemimpinan dan ahli organisasi tersebut (Abdul Jalil, 2005). Justeru itu, para pengetua perlu sentiasa menyemak dan mengubah suai matlamat dan objektif organisasi supaya selaras dengan keperluan, visi dan misi yang ingin dituju. Sesebuah organisasi tidak dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan yang sedang berlaku di sekelilingnya.

University of Malaya

Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Instruksional

Hasil dari kajian dan analisis yang telah dilaksanakan oleh penyelidik didapati secara keseluruhannya kompetensi kepemimpinan pengetua adalah amat kompeten dalam perkara melibatkan domain pengurusan instruksional. Apa yang menariknya adalah dapatan kuantitatif dan dapatan kualitatif tidak mendapat sebarang percanggahan yang nyata dan jitu. Ia sebagai dirujuk bahawa sememangnya para pengetua di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah mempunyai kompetensi yang amat kompeten dalam hal berkaitan pengurusan instruksional.

Oleh yang demikian, penyelidik juga akan membawa bukti yang menyokong terdapat juga hubungan di antara pengurusan instruksional dengan kompetensi yang telah dipilih. Kajian lampau yang telah dijalankan oleh Davies (1996), mendapati bahawa pendekatan perekayasaan *(re-engineering)* merupakan satu kaedah yang perlu diberi perhatian oleh pemimpin instruksional di sekolah bagi menghadapi cabaran abad ke 21. Dua faktor utama yang mempengaruhi implementasi perubahan yang merupakan fokus dalam tinjauan literatur adalah ciri-ciri organisasi yang mampu mengadaptasi kepada perubahan dan model yang diamalkan dalam proses pengurusan perubahan. Oleh yang demikian Davies (1996), berpandangan di mana beliau telah membuktikan bahawa kepemimpinan pengetua perlu mengambil kira banyak aspek sebelum sebarang pengurusan perubahan ingin dibuat di sekolah. Ciri-ciri organisasi amat dititik beratkan dalam setiap pengurusan perubahan.

Pada pendapat yang lain Mohammad Sani dan Mumtaz Begum (2008), menyatakan bahawa peranan pemimpin instruksional lebih menekankan kepada usaha membentuk sifat manusia. Pemimpin instruksional ini akan berhadapan dengan kumpulan manusia yang besar jumlahnya. Orang bawahan terdiri daripada guru, staf

University of Malaya

sokongan dan pelajar terdiri daripada latar belakang yang berbeza. Dalam suasana ini, pemimpin perlu berkebolehan menghasilkan kerja yang positif dan produktif serta berkewibawaan memimpin orang bawahannya menuju kepada matlamat yang sama dalam semua aspek pengurusan perubahan.

Kepemimpinan pengetua harus menjadikan kualiti sebagai usaha yang berterusan untuk semua lapisan pekerja. Pelaksanaan proses ini memerlukan kerjasama semua warga organisasi untuk mencapai kejayaan yang cemerlang. Proses melaksanakan perubahan ke arah pencapaian kejayaan hendaklah melalui penerapan nilai kepada sistem yang sedia ada dan kepemimpinan berintegriti. Kepemimpinan instruksional yang berkesan adalah terdiri daripada individu yang mempunyai kualiti peribadi dan perwatakan yang hebat (Persell, et.al., 1989 & Kouzes & Posner, 2002).

Lantaran itu, Muhamad Bustaman (2006) berpendapat amalan pengurusan strategik dalam kalangan pengetua di sekolah-sekolah menengah di Malaysia amat diperlukan bagi mewujudkan sekolah yang berkesan. Ia selaras dengan dapatan penyelidik yang mana para guru juga mendapati sedemikian rupa. Pada pendapat yang lain, Kamaruzaman (2011) mendapati pengurusan strategik akan menjadikan proses pengurusan sesebuah sekolah itu bersifat proaktif dalam pembinaan masa depannya dalam setiap pelaksanaan pengurusan perubahan. Oleh yang demikian, pengurusan strategik adalah satu proses pengurusan yang memberikan tumpuan kepada aspek hala tuju dan prestasi jangka panjang sesebuah organisasi dengan cara memberi penekanan secara berterusan kepada operasi-operasi penggubalan, pelaksanaan dan penilaian strategi-strategi tertentu dalam melaksanakan pengurusan perubahan dalam setiap organisasi (Kamaruzaman 2011, Muhamad Bustaman, 2006 & Leslie, 1986). Pendapat ini secara jelas menyokong dapatan yang diperoleh oleh penyelidik dalam kajian ini.

University of Malaya

Pendek kata berasaskan pendapat yang dikemukakan oleh Bryson (2004), Haberberg dan Rieple (2001) dan Thompson (1997) menyatakan bahawa konsep pengurusan strategik amat penting diketahui, difahami dan seterusnya diaplikasikan oleh pengurus atau pentadbir di sesebuah organisasi. Dalam melaksanakan sebarang aktiviti, pengurusan strategik dilihat sebagai keperluan asas dalam menjamin keberkesanan dan kejayaan organisasi dalam melaksanakan pengurusan perubahan. Dalam konteks penulisan ini, penyelidik melihat pengurusan strategik dilihat sebagai salah satu elemen terpenting bagi setiap individu sama ada sebagai pemimpin atau pengurus di sesebuah organisasi terutama kepemimpinan instruksional dalam melaksanakan sebarang pengurusan perubahan di sekolah.

Umumnya kita ketahui bahawa keberkesanan sekolah adalah berkait rapat dengan penyeliaan perkembangan guru dan pembangunan kapasiti (Hallinger, 2005). Para guru juga mempunyai pendapat yang sama berasaskan kepada dapatan kajian oleh penyelidik dalam kajian ini. Perkembangan guru dan penyeliaan adalah saling berhubungan antara satu sama lain. Pemimpin instruksional bertanggungjawab memastikan *quality assurance* berlaku melalui penyeliaan keberkesanan guru-guru seterusnya membangunkan pembangunan kapasiti. Penyeliaan dan pencerapan guru secara sistematik hendaklah berjadual dan menjadi suatu kelaziman. Konsep penyeliaan dan penilaian di sekolah juga perlu diperluaskan kepada perkara-perkara yang melibatkan aktiviti-aktiviti yang berlaku dalam bilik darjah dan mengenal pasti hasil pembelajaran yang tercapai. Dengan kata lain, fokus terhadap penilaian kurang menumpukan pengukuran tetapi sebaliknya lebih kepada mengenal pasti aktiviti-aktiviti yang dapat meningkatkan tahap pembelajaran murid. Secara tidak langsung melalui aktiviti ini satu konsep menjurus kepada matlamat yang jitu sebagai pemimpin instruksional yang telah diterapkan oleh kepemimpinan pengetua di sekolah.

University of Malaya

Sebagai kesimpulannya, bolehlah kita rumuskan bahawa adalah jelas sekali bahawa dapatan penyelidik adalah selaras dengan dapatan kajian sebelum ini secara keseluruhannya berhubung dengan kompetensi pengetua dalam domain pengurusan instruksional.

University of Malaya

Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Perubahan

Jika diteliti dari dapatan kajian yang diperoleh oleh penyelidik berhubung kompetensi para pengetua dalam domain pengurusan perubahan didapati bahawa dapatan kuantitatif dan dapatan kajian kualitatif mendapati bahawa para pengetua di dapati amat kompeten dalam perkara ini. Para pengetua didapati sebagai agen ke arah pelaksanaan pengurusan perubahan di peringkat sekolah. Dapatan ini selaras bagi semua jenis sekolah sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah. Para guru mendapati pengetua mereka amat kompeten.

Mengambil kira keperluan mencapai matlamat seperti yang ditetapkan oleh pihak KPM bagi seorang pemimpin, adalah wajar para pengetua sekolah sentiasa berusaha meningkatkan tahap keintelektualan peribadi dan kemantapan emosi masing-masing. Di samping itu mereka mesti boleh menjadi juara bagi membangun dan mengembangkan potensi semua orang bawahannya (Hussein, 2010). Pada pendapat yang lain Hussein (2010), menyatakan bahawa kuasa pakar dan kuasa rujukan yang dimiliki para pengetua adalah merupakan sumber inspirasi kepada staf untuk terus komited dalam menjalankan tugas masing-masing. Para pengetua yang berwibawa dan bijak dapat melahirkan ramai –juara" dalam kalangan orang bawahannya.

Di samping itu, pengiktirafan yang diberikan kepada staf dengan pengagihan kepemimpinan juga mampu meningkatkan keterampilan dan kompetensi orang bawahan, sekali gus meningkatkan harga diri atau *self-esteem* mereka. Oleh yang demikian, adalah jelas sekali bahawa ilmu kepemimpinan yang dimiliki oleh para pengetua dapat mempengaruhi pengikut di bawahnya dalam berkaitan pengurusan perubahan. Secara jelas dapatan kajian penyelidik ini menyokong sepenuhnya pendapat yang dikemukakan oleh Hussein (2010).

University of Malaya

Jika kita ukur dalam era perubahan pengurusan kualiti telah mendesak organisasi supaya dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan berintegriti. Pemimpin yang melakukan perubahan akan berhadapan dengan pelbagai cabaran, terdedah kepada persaingan dan konflik serta mewujudkan ketidakselesaan (Abd. Aziz 2000). Oleh itu, dalam melakukan perubahan pemimpin perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman daya analisis bagi membina wawasan dan mampu menggariskan visi, misi dan matlamat yang jelas. Pemimpin perlu melihat kepemimpinan sebagai satu tanggungjawab dan amanah dan bukan sebagai satu keistimewaan yang melayakkannya berada di alam kedudukan tinggi dalam hierarki organisasi. Dapatan kajian penyelidik juga mendapati guru-guru mengakui bahawa para pengetua mereka berjaya mengkordinasikan agenda pengurusan perubahan dengan apa yang berlaku di sekeliling mereka.

Di samping itu, pada pendapat yang dikeluarkan oleh Abd Rahim (2001), pengurusan organisasi sekolah juga perlu kreatif dan inovatif bagi menjadikan sekolah sebuah organisasi yang dinamik untuk mengembangkan pengetahuan baru, budaya saintifik, penyebaran teknologi maklumat dan pembangunan dan potensi manusia. Perubahan-perubahan dunia yang mendadak sekarang ini sekaligus memerlukan sekolah juga berubah yang bertujuan menyediakan pelajar dengan kemahiran dan keterampilan perlu bagi masa depan mereka. Namun begitu, Senge, (2000), secara jelas telah memberikan kritikan yang amat sinis dengan menyatakan bahawa sekolah merupakan institusi paling lambat berubah, masih bersifat konservatif dan mengekalkan amalan tradisional yang tidak sesuai dengan kehendak semasa.

Secara kesimpulannya, dapatan kajian penyelidik adalah selaras dengan dapatan sebelum ini yang mendapati bahawa pengetua adalah merupakan agen utama dalam melaksanakan agenda pengurusan perubahan di peringkat sekolah secara keseluruhannya.

University of Malaya

Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pengurusan Sumber

Hasilan dari kajian yang dilakukan oleh penyelidik didapati bahawa dapatan penyelidik terhadap kompetensi pengetua dalam domain pengurusan sumber adalah amat kompeten. Para guru menilai kepemimpinan pengetua amat kompeten dalam hal berkaitan pengurusan sumber. Secara jelas guru-guru di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah mengakui pengetua mereka amat kompeten. Dapatan kuantitatif dan kualitatif juga menyokong secara jelas sememangnya para pengetua amat kompeten dalam perkara berkaitan pengurusan sumber.

Merujuk kepada pendapat yang dikemukakan oleh Fidler et al. (1996), yang menyatakan bahawa pengurusan sumber amat diperlukan dalam proses pembangunan sekolah dan melihat implikasinya. Antara sumber yang diperlukan merangkumi peredaran politik, sosial, ekonomi, perubahan teknologi, perubahan pendidikan, komuniti setempat, demografi setempat dan kehendak ibu bapa. Pendapat yang dikemukakan ini secara jelas menyokong kepada dapatan kajian penyelidik. Bagaimanapun berasaskan pendapat yang dikemukakan oleh Fullan (2001), menyatakan bahawa perubahan utama yang ingin dilaksanakan oleh pengetua pada peringkat sekolah boleh dijalankan dengan adanya komitmen semua pihak dan sumber yang mencukupi. Oleh itu, untuk mencapai visi dan misi, sesebuah organisasi pendidikan perlulah mengambil kira aspek-aspek tersebut. Guru-guru juga mempunyai pendapat yang sama seperti mana pendapat yang dikemukakan oleh Fullan (2001). Sehubungan itu, penyelidik mendapati kajian ini selaras dengan dapatan kajian sebelum ini.

Menerusi kajian yang telah dilaksanakan oleh Rosli Samot (2008), mendapati sumber-sumber yang ada di sekolah telah menyumbang ke arah pencapaian misi dan visi di seluruh Sekolah Menengah Teknik di negeri Perak. Jelasnya pengurusan sumber

University of Malaya

yang cekap dan berkesan dapat meningkatkan prestasi sekolah. Walau bagaimanapun, pada pendapat yang lain Zainal Abidin (1999), telah mentakrifkan perancangan dalam pengurusan sebagai satu proses untuk menggunakan sumber-sumber yang diperoleh dengan cara yang lebih berekonomi dan cekap agar matlamat organisasi tercapai. Kajian ini juga menyokong secara konsisten pendapat yang dikemukakan oleh Rosli Samot (2008) dan Zainal Abidin (1999).

Bertitik tolak dari premis ini, sebarang dimensi tugas seorang pengetua tidak harus dilihat dari perspektif sebagai pengurus semata-mata atau sebaliknya pemimpin semata-mata. Dwifungsi pengetua seharusnya merentas semua peranan dan tanggungjawab. Tugas dan peranan pengetua merentas dari urusan pentadbiran dan kewangan sehingga kepada proses pengajaran dan pembelajaran serta sumber manusia yang mendukung organisasi sekolah bagi mencapai matlamat organisasi (Hussien Mahmood, 1997). Pada pendapat yang lain Ayub (2005), menyatakan bahawa proses kawalan kepemimpinan pengetua lebih menjurus kepada kawalan terhadap matlamat sekolah, pengajaran guru di kelas, kewangan, disiplin, pengauditan sumber dan aktiviti sekolah, dan perkara ini selaras dengan dapatan yang diperoleh oleh penyelidik secara keseluruhannya melalui dapatan kuantitatif dan kualitatif. Selanjutnya Ayob (2005), berpendapat pengetua yang bersifat profesional tahu apa yang hendak dibuat berdasarkan matlamat dan dapat melaksanakan perancangannya dengan tepat dan betul mengikut kesesuaian masa dan situasi berasaskan sumber yang ada di sekolah.

Apa yang menjadi sokongan dapatan kajian penyelidik ini adalah kajian terdahulu mendapati bahawa pengurusan sumber adalah salah satu entiti yang utama bagi memastikan kelestarian sesebuah institusi sekolah. Justeru, secara langsung tiada penolakan berlaku terhadap dapatan penyelidik dengan kajian yang lalu berhubung keperluan kompetensi para pengetua yang perlu kompeten dalam hal berkaitan pengurusan sumber.

University of Malaya

Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kapasiti

Secara keseluruhannya dapatan kajian penyelidik mendapati para guru di semua jenis sekolah yang terlibat dalam kajian ini sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah mengakui bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara yang melibatkan pembangunan kapasiti. Tiada percanggahan yang diperoleh oleh penyelidik sama ada melalui dapatan kajian kuantitatif mahupun dapatan kajian kualitatif. Secara langsung guru-guru mengakui dan bersetuju bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara berhubung pembangunan kapasiti.

Dapatan ini juga secara jelas menyokong pendapat yang dikemukakan oleh Hussein Ahmad (2010), yang berpendapat pemimpin sekolah yang berkesan sentiasa memberi fokus kepada aspek-aspek merancang, mengelola, mengawal, menyelia dan membangunkan kurikulum serta pengajaran dan pembelajaran di sekolah secara teliti dan terperinci. Justeru itu, pengetua sebagai seorang pemimpin sekolah akan sentiasa mengorientasikan pemikiran semua warga sekolah kepada pencapaian matlamat iaitu ke arah peningkatan pencapaian akademik murid dengan mementingkan pembangunan kapasiti.

Mereka mempunyai misi yang lebih terperinci dengan memberi penekanan kepada pencapaian akademik. Ini dilakukan dengan meletakkan harapan dan piawaian yang tinggi untuk guru-guru dan murid. Peranan ini diselaraskan dengan usaha-usaha melahirkan sekolah yang berkesan seperti yang ditekankan oleh Mortimore, Sammons & Hilman (1995). Oleh yang demikian, dalam usaha melahirkan sekolah yang berkesan kepemimpinan pengetua harus meningkatkan ilmu pengetahuan dengan menggalakkan pembangunan kapasiti. Perkara ini dijelaskan oleh Hallinger dan Murphy (1985), sebagai panduan di mana antara aspek-aspek yang amat penting untuk diberi penekanan

University of Malaya

ialah pendefinisian misi sekolah, mengurus program dan pembangunan budaya pembelajaran sekolah yang positif dalam usaha penggalakan pembangunan kapasiti.

Selain itu, dalam pembangunan kapasiti komunikasi adalah perkara yang dititik beratkan pembangunan kapasiti. Kepemimpinan pengetua merupakan integrasi antara rupa bentuk perhubungan yang teradun melalui gaya seorang ketua mengsosialisasikan kepemimpinannya kepada warga organisasi. Keterampilan ketua selaku pemimpin berkait rapat dengan keupayaannya menjana komunikasi membina dan berpengaruh. Dengan itu, komunikasi kepemimpinan menjelaskan suatu situasi perhubungan antara individu di dalam sesebuah organisasi (Fielder, 1967). Pada pendapat yang lain, Kamarudin (1998), memberikan kritikan yang agak tajam dengan menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua yang menunjukkan kuasa dan pengaruh yang diagih tidak sama rata sehingga seseorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka terhadap individu itu menunjukkan pengetua tersebut gagal dalam kepemimpinannya.

Selain itu, pada pendapat yang lain Lambert (1998) menyatakan bahawa usaha meningkatkan pembangunan kapasiti kepemimpinan bermaksud pengetua sebagai pemimpin yang sangat penting tetapi beliau tidak melakukan semua atau kebanyakan daripada peranan kepemimpinannya sendiri sebaliknya peningkatan pembangunan kapasiti dapat melahirkan pemimpin lain yang serupa dengannya. Justeru tidak lah kita dapat menafikan berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para penyelidik sebelum ini bahawa memang terdapat perhubungan yang erat di antara ilmu kepemimpinan dengan pembangunan kapasiti dalam setiap organisasi, begitu juga dapatan kajian oleh penyelidik adalah selaras dengan dapatan kajian sebelum ini.

Pembinaan keupayaan komuniti adalah proses memajukan komuniti yang melibatkan aktiviti dalam kalangan ahli komuniti itu sendiri bagi meningkatkan kapasiti dalam komuniti (Mattessich, 2009). Justeru, para guru berpendapat bahawa para

University of Malaya

pengetua harus membina keupayaan komuniti bagi memastikan kemajuan sekolah dibentuk secara berterusan dan konsisten. Pembangunan kapasiti merupakan faktor amat penting yang menyumbang kepada keberkesanan setiap organisasi (Ezhar Taman, 1999) khususnya dalam aspek dimensi motivasi dan pembangunan kapasiti (Zeffane, 1995; Dowd, 1987 & Buchanan, 1974).

Adalah jelas sekali bahawa dalam mengembangkan pembangunan kapasiti komunikasi adalah unsur penting yang perlu diberi perhatian oleh kepemimpinan pengetua di peringkat sekolah. Sehubungan dengan itu Foo (2004) berpendapat dalam sesebuah organisasi, komunikasi kepemimpinan merupakan komponen yang membantu pelaksanaan pengurusan dengan berkesan, terutamanya yang berkaitan dengan fokus tugas, prosedur dan arahan kerja, kualiti produk atau perkhidmatan serta standard iklim tempat bertugas dan pembangunan kapasiti.

Hampir semua literatur berkaitan dengan kajian sekolah berkesan telah memperlihatkan hubungan yang erat di antara keupayaan kepemimpinan sekolah atau pengurusan seseorang pengetua dengan *output* yang dihasilkan oleh sekolah tersebut. Menyedari hakikat ini, ia menuntut agar amalan kepengetuaan yang berkesan diselarikan dengan desakan-desakan seperti melahirkan tenaga manusia yang mahir dan berpengetahuan tinggi, kualiti pendidikan yang selari dengan perubahan teknologi dan permintaan pasaran, *output* kerja yang setimpal dengan peningkatan gaji, menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan serantau, dan penerapan nilai-nilai yang positif dan mampan (Foo, 2004).

Justeru Foo (2004), berpendapat antara kompetensi yang ingin dicadangkan untuk melahirkan pengetua yang mempunyai kemahiran komunikasi yang cemerlang termasuk komunikasi itu sendiri, pengurusan konflik, kerja secara berpasukan dan kaunseling. Pengetua yang berkesan seharusnya memperlihatkan penguasaan kompetensi di atas melalui amalan-amalan seperti berikut:

University of Malaya

1. Berkomunikasi secara berkesan dengan guru, pelajar, ibu bapa dan ahli komuniti;
2. Menguruskan konflik secara berkesan dengan harapan untuk mencapai senario menang-menang.
3. Menggalakkan semangat berpasukan dan proses membuat keputusan secara kolaboratif.
4. Menyediakan perkhidmatan kaunseling untuk guru, pelajar dan ibu bapa.

Apa yang menariknya adalah, dapatan kajian penyelidik mendapati guru-guru bersetuju dengan pendapat yang dikemukakan oleh Foo (2004), tentang peri pentingnya komunikasi dalam memastikan kelangsungan pembangunan kapasiti yang berkesan dan berterusan.

Secara tidak langsung dapatan yang diperoleh sebelum ini oleh penyelidik yang lalu adalah selaras dengan dapatan penyelidik yang mana para guru yang memberi penilaian kepada para pengetua mengakui bahawa peranan pembangunan kapasiti amat penting bagi memastikan sekolah terus mampu bersaing di peringkat global.

Sebagai kesimpulannya, dapatan kajian penyelidik secara jelas menyokong dapatan kajian yang lalu berhubung dengan domain pembangunan kapasiti di semua peringkat sekolah, sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah peranan pembangunan kapasiti tidak dapat dipisahkan dengan keberhasilan sekolah secara keseluruhannya.

University of Malaya

Dapatan Tahap Amalan Kompetensi Pengetua Sekolah Dalam Domain Pembangunan Kendiri

Seperti dapatan sebelum ini, secara keseluruhannya dapatan kajian penyelidik mendapati para guru di semua jenis sekolah yang terlibat dalam kajian ini sama ada sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah mengakui bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam kompetensi domain yang melibatkan pembangunan kendiri. Tiada percanggahan yang ketara diperoleh oleh penyelidik sama ada melalui dapatan kajian kuantitatif mahupun dapatan kajian kualitatif. Secara langsung guru-guru mengakui dan bersetuju bahawa pengetua mereka amat kompeten dalam perkara berhubung pembangunan kendiri.

Justeru, dapatan penyelidik secara langsung menyokong pendapat yang dikemukakan oleh Dinham (2005) dan Esmaeil, Rozita dan Amir (2013) yang menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua yang berkesan memerlukan kefahaman yang mendalam dalam ilmu berhubung psikologi kemanusiaan sebagai asas utama untuk memimpin warga dalam sesebuah organisasi. Ini kerana dapatan penyelidik mendapati para pengetua sememangnya kompeten dalam perkara ini.

Begitu juga dengan dapatan yang diperoleh Sun, Wang dan Sharma (2014) dan Benson, Fearon, McLaughlin dan Garratt (2014), melalui kajian mereka mendapati kepemimpinan pengetua yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi berjaya mempengaruhi warga di bawah pimpinannya untuk lebih komited dan berdedikasi. Di sebabkan perkara tersebut, terbukti dengan penilaian guru-guru bahawa pengetua mereka kompeten dalam pembangunan kendiri.

Namun kajian penyelidik ini sedikit bercanggah dengan dapatan kajian yang dikemukakan oleh Abdul Ghani (2007), Bhatti & Thaabbasum (2014) dan Yulk (2013), yang telah membuktikan kepada kita melalui kajian mereka bahawa kepemimpinan yang menonjolkan kecerdasan emosi yang diakui berjaya memimpin sesebuah

University of Malaya

organisasi dengan cemerlang dan berkesan. Ini kerana dapatan penyelidik bukan sahaja sekolah berprestasi tinggi sahaja dinilai pengetua mereka kompeten dalam pembangunan kendiri malah guru di sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah juga menilai pengetua mereka kompeten sedangkan prestasi sekolah adalah pada tahap rendah.

Jelasnya di sini adalah, kewajipan sebagai seorang pemimpin sekolah iaitu pengetua harus mempunyai nilai interpersonal yang tinggi dan ia diakui serta dinilai oleh warga yang dipimpin sebagai kompetensi yang harus dipenuhi. Di samping itu, kepemimpinan pengetua juga harus mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap diri sendiri dan mereka harus tahu akan kemampuan tersebut. Pada pendapat yang telah dikemukakan oleh Goleman (2011), menyatakan bahawa adalah menjadi tanggungjawab kepemimpinan sekolah mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap kebolehan diri serta percaya kepada kekuatan yang ada pada diri mereka tersebut.

Adalah jelas sekali bahawa kompetensi para pengetua dalam domain pembangunan kendiri telah dinilai secara keseluruhannya amat kompeten namun ia didapati tidak memberi kesan terhadap pengurusan sekolah secara keseluruhannya. Kompetensi pembangunan kendiri ini antara lain dilihat sebagai pengukuhan interpersonal kepemimpinan pengetua terhadap warga di bawah kepemimpinannya.

Timbul persoalan di sini, siapakah yang tidak kompeten yang menyebabkan kewujudan sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah. Jika para pengetua dinilai amat kompeten adakah mungkin guru atau pelajar yang tidak kompeten.

University of Malaya

Dapatan Kajian Terhadap Sekolah Berprestasi Rendah

Jika kita teliti dari aspek perhubungan dasar dan hala tuju dengan kompetensi kepemimpinan di sekolah berprestasi rendah ia seumpama mempunyai kaitan secara terus. Dapatan ini memaparkan kepada kita bahawa kepemimpinan sekolah dan guru-guru di sekolah berprestasi rendah menilai kepemimpinan pengetua mereka bertindak dalam pengurusan perubahan, pembangunan kapasiti dan pengurusan sumber bukanlah dari ilmu kepemimpinan yang diperoleh tetapi melalui dasar dan hala tuju yang telah ditentukan.

Oleh yang demikian, dapatan ini tidak bercanggah dengan pendapat yang dikemukakan Hussein (2010), menyatakan bahawa kuasa pakar dan kuasa rujukan yang dimiliki para pengetua adalah merupakan sumber inspirasi kepada staf untuk terus komited dalam menjalankan tugas masing-masing dalam hal berhubung pengurusan perubahan, jelas sekali bahawa matlamat dasar dan hala tuju yang dimiliki oleh para pengetua dapat mempengaruhi pengikut di bawahnya dalam berkaitan pengurusan perubahan. Ini kerana dapatan di sekolah berprestasi rendah menunjukkan kepemimpinan sekolah dan guru-guru tidak melihat pengetua tidak kompeten, sebaliknya mereka dilihat sebagai tonggak utama dalam pengurusan perubahan dan domain-domain yang lain.

Jadi benarlah apa yang dikemukakan oleh Abdul Jalil (2005), dalam menilai kredibiliti dan reputasi sesebuah institusi dalam semua aspek pentadbiran, kualiti adalah sasaran yang sentiasa berganjak dan berubah. Sebagai institusi pendidikan yang mengamalkan pengurusan kualiti, teras institusi ini adalah meningkatkan integriti kepemimpinan dan ahli organisasi tersebut dengan melaksanakan perubahan berdasarkan situasi semasa dan terkini (Abdul Jalil, 2005). Justeru itu, para pengetua perlu sentiasa menyemak dan mengubah suai matlamat dan objektif organisasi supaya selaras dengan keperluan, visi dan misi organisasi mereka. Sesebuah organisasi tidak

University of Malaya

dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan. Dapatan di sekolah berprestasi rendah menunjukkan bahawa dasar dan hala tuju menyumbang ke arah pengurusan perubahan secara langsung jadi pandangan yang dikemukakan oleh Abdul Jalil (2005), perlu diberi perhatian oleh kepemimpinan sekolah di sekolah berprestasi rendah.

Apa yang dapat dikenal pasti berasaskan kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik di sekolah berprestasi rendah kepemimpinan pengetua tidak menyelaras keadaan semasa dengan situasi di sekolah. Kepemimpinan pengetua yang sepatutnya menjadi agen perubahan tidak memainkan peranan secara total dalam urusan ini di sekolah berprestasi rendah jadi pengurusan perubahan adalah gagal dilaksanakan secara terus oleh kepemimpinan pengetua berasaskan ilmu kepemimpinan yang ada pada mereka.

Dapatan kajian penyelidik ini juga menyokong pendapat yang pernah dikemukakan oleh Senge (2000), menyatakan secara jelas dengan memberikan kritikan yang amat sinis dengan menyatakan bahawa sekolah merupakan institusi paling lambat berubah, masih bersifat konservatif dan mengekalkan amalan tradisional yang tidak sesuai dengan kehendak semasa. Ertinya di sini, terdapat percanggahan yang jelas apabila guru-guru di sekolah berprestasi rendah menilai pengetua mereka sebagai seorang yang amat kompeten dalam semua aspek.

Ini seumpama tiada bukti yang menunjukkan bahawa ilmu kepemimpinan pengetua di sekolah berprestasi rendah masih belum mantap dalam hal berkaitan pengurusan perubahan. Malah dapatan penyelidik di sekolah berprestasi rendah ini juga tidak menyokong pendapat yang pernah dikemukakan oleh Fullan (1997), yang menyatakan strategi pengurusan itu sendiri, sama ada yang bersifat dari atas ke bawah atau sebaliknya, tidak membawa sebarang erti keberkesanan jika tidak bersama mendukung pengurusan perubahan dan pemantapan dalam hal berhubung ilmu

University of Malaya

kepemimpinan. Jelas lagi bersuluh ilmu kepemimpinan pengetua di sekolah berprestasi rendah perlu dimantapkan lagi dalam hal berhubung kompetensi para pengetua dalam hal berkaitan pengurusan perubahan, mungkin kerana kekurangan ini sekolah berprestasi rendah ini bukanlah disebabkan oleh kompetensi para pengetua tetapi ia sukar untuk dibangunkan dari segi keputusan akademiknya disebabkan oleh para pelajarnya.

Dapatan penyelidik ini juga tidak menyokong pendapat yang pernah dikemukakan oleh Mohammed Sani & Mohd Izham (2012), yang menyatakan bahawa kepemimpinan sekolah hari ini sering berhadapan dengan perubahan dan inovasi, oleh itu kepemimpinan pengetua perlu memahami apa itu perubahan dan bukan perubahan. Dalam erti kata lain, mengenal pasti istilah yang sering digunakan dengan perubahan. Perubahan dan inovasi adalah sesuatu yang berkait pada dasarnya, ia haruslah dilihat sebagai satu usaha untuk meningkatkan keberkesanan proses dan pencapaian dalam sesebuah organisasi. Justeru berdasarkan pengurusan dapat yang dikemukakan oleh Mohammed Sani & Mohd Izham (2012), ini memberi maksud yang jelas bahawa kepemimpinan pengetua harus mengikut peredaran zaman dan mengikuti perubahan. Dapatan kajian kualitatif dan kuantitatif yang dilaksanakan di sekolah berprestasi rendah ini mendapati bahawa kepemimpinan pengetua amat kompeten dalam melaksanakan pengurusan perubahan dalam sekolah mereka dan tiada isu dibangkitkan tentang kepemimpinan pengetua yang dilihat masih belum mantap.

Jika kita menilai hubungan ilmu kepemimpinan pengetua dengan pembangunan kapasiti secara keseluruhannya di sekolah berprestasi rendah tiada sebarang kekurangan yang diperoleh, para guru menilai pengetua mereka amat kompeten. Kepemimpinan sekolah dan guru-guru tidak menilai tindakan kepemimpinan pengetua dalam hal berhubung pembangunan kapasiti ini lemah tetapi sebaliknya.

University of Malaya

Secara tidak langsung dapatan ini juga tidak bercanggah dengan pendapat yang pernah dikemukakan oleh Hussein Ahmad (2010), yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah yang berkesan sentiasa memberi fokus kepada aspek-aspek merancang, mengelola, mengawal, menyelia dan membangunkan kurikulum serta pengajaran dan pembelajaran di sekolah secara teliti dan terperinci sentiasa mementingkan pembangunan kapasiti dalam pengurusan mereka.

Justeru itu, Hussein Ahmad (2010) juga menyatakan bahawa pengetua sebagai seorang pemimpin sekolah akan sentiasa mengorientasikan pemikiran semua warga sekolah kepada pencapaian matlamat iaitu ke arah peningkatan pencapaian akademik murid dengan mementingkan pembangunan kapasiti. Apa yang menyedihkan bahawa dapatan kajian penyelidik ini mendapati tiada isu yang jelas dan nyata menyatakan tentang kelemahan kompetensi pengetua adalah punca kepada kewujudan sekolah berprestasi rendah.

Benarlah apa yang difikirkan oleh penyelidik di mana pendapat ini dikongsi bersama pandangan yang dikemukakan oleh Mortimore, Sammons & Hilman (1995), menyatakan bahawa dalam usaha melahirkan sekolah yang berkesan, kepemimpinan pengetua harus meningkatkan ilmu pengetahuan dengan menggalakkan pembangunan kapasiti. Seumpama tidak dapat dinafikan bahawa pembangunan kapasiti di sekolah berprestasi rendah ini dilihat kurang memberi kesan kepada seluruh anggota dalam institusi tersebut secara total. Namun para pengetua di sekolah berprestasi rendah ini didapati amat kompeten mantap dalam hal berhubung pembangunan kapasiti berdasarkan pandangan kepemimpinan sekolah dan guru-guru di sekolah tersebut.

Perkara ini juga pernah dijelaskan oleh Hallinger dan Murphy (1985), dengan menyatakan bahawa sebagai rujukan dan panduan kepada kepemimpinan pengetua di mana antara aspek-aspek yang amat penting untuk diberi penekanan ialah pendefinisian misi sekolah, mengurus program dan pembangunan budaya pembelajaran sekolah yang

University of Malaya

positif dalam usaha penggalakan pembangunan kapasiti. Pembudayaan pembangunan kapasiti di sekolah berprestasi rendah telah dilaksanakan oleh kepemimpinan pengetua secara berterusan. Jadi isunya di sini adalah kewujudan sekolah berprestasi rendah bukanlah berpunca dari kepemimpinan pengetua yang tidak mempunyai kredibiliti sebagai seorang pengetua tetapi ia mungkin disebabkan murid yang agak kurang dari segi kognitif dan psikomotornya.

Seperti mana yang dimaklumkan dapatan kajian penyelidik mendapati ilmu kepemimpinan yang ada pada pengetua di sekolah berprestasi rendah mempunyai hubungan secara langsung dengan pengurusan sumber. Jika kita amati berasaskan pendapat yang dikemukakan oleh Fullan (2001), menyatakan bahawa perubahan utama yang ingin dilaksanakan oleh pengetua pada peringkat sekolah boleh dijalankan dengan adanya komitmen semua pihak dan sumber yang mencukupi. Oleh itu, untuk mencapai visi dan misi, sesebuah organisasi pendidikan perlulah mengambil kira aspek-aspek tersebut iaitu pengurusan sumber yang mencukupi. Dapatan penyelidik mendapati pengurusan sumber di sekolah berprestasi rendah ini tetap diberi perhatian oleh para pengetua secara khusus. Pengetua didapati bijak dalam bidang pengurusan sumber kerana sekolah hanya mempunyai sumber yang terhad dan perlu digunakan secara maksimum namun ia masih gagal meningkatkan prestasi di sekolah berprestasi rendah.

Dapatan kajian penyelidik ini tidak bercanggah dengan dapatan yang dikemukakan menerusi kajian yang telah dilaksanakan oleh Rosli Samot (2008), yang mendapati sumber-sumber yang ada di sekolah telah menyumbang ke arah pencapaian misi dan visi di seluruh Sekolah Menengah Teknik di negeri Perak. Jelasnya pengurusan sumber yang cekap dan berkesan dapat meningkatkan prestasi sekolah. Namun persoalan yang mungkin masih berlegar di pemikiran penyelidik adalah sekolah berprestasi rendah ini mempunyai kepemimpinan pengetua yang amat kompeten, namun mengapakah prestasi sekolah masih gagal diberikan peningkatan secara berterusan.

University of Malaya

Walau bagaimanapun dapatan kajian penyelidik di sekolah berprestasi rendah ini secara jelas menyokong dapatan yang telah dikemukakan oleh Mohammad Sani dan Mumtaz Begum (2008), yang menyatakan bahawa peranan pemimpin instruksional lebih menekankan kepada usaha membentuk sifat manusia. Pemimpin instruksional ini akan berhadapan dengan kumpulan manusia yang besar jumlahnya. Orang bawahan terdiri daripada guru, staf sokongan dan pelajar terdiri daripada latar belakang yang berbeza. Dalam suasana ini, pemimpin perlu berkebolehan menghasilkan kerja yang positif dan produktif serta berkewibawaan memimpin orang bawahannya menuju kepada matlamat yang sama dalam semua aspek pengurusan perubahan. Apa yang perlu dijelaskan di sini adalah pengurusan perubahan di sekolah berprestasi rendah sememangnya dilaksanakan berasaskan kepada pengurusan instruksional para pengetua.

Pada pendapat yang lain, kepemimpinan instruksional yang berkesan adalah terdiri daripada individu yang mempunyai kualiti peribadi dan perwatakan yang hebat (Persell, et.al., 1989 & Kouzes & Posner, 2002). Jadi penyelidik berpendapat bahawa kepemimpinan pengetua di sekolah berprestasi rendah ini telah mempunyai kualiti peribadi dan perwatakan yang hebat. Oleh yang demikian, sepatutnya mereka tidak gagal dalam usaha meningkatkan prestasi di sekolah yang dipimpin tetapi hasilan yang diperoleh adalah sebaliknya.

Salah satu unsur dalam pengurusan instruksional adalah pengurusan strategik. Jika dinilai dari dapatan penyelidik, pengurusan strategik di sekolah berprestasi rendah ini tiada isu yang menyatakan ia masih belum mantap secara keseluruhannya, kerana ia telah diberi penekanan dari segala sudut sama ada di peringkat KPM, JPN mahupun PPD. Walaupun demikian, penyelidik menyokong dapatan yang dikemukakan oleh Kamaruzaman (2011), yang mendapati pengurusan strategik akan menjadikan proses pengurusan sesebuah sekolah itu bersifat proaktif dalam pembinaan masa depannya dalam setiap pelaksanaan pengurusan perubahan.

University of Malaya

Oleh yang demikian, pengurusan strategik adalah satu proses pengurusan yang memberikan tumpuan kepada aspek hala tuju dan prestasi jangka panjang sesebuah organisasi dengan cara memberi penekanan secara berterusan kepada operasi-operasi penggubalan, pelaksanaan dan penilaian strategi-strategi tertentu dalam melaksanakan pengurusan perubahan dalam setiap organisasi (Kamaruzaman 2011, Muhamad Bustaman, 2006 & Leslie, 1986). Namun, apa yang menyedihkan perkara ini telah dilaksanakan secara berkesan di sekolah berprestasi rendah namun ia masih gagal menganjak prestasi sekolah ke arah yang lebih baik.

Secara kesimpulannya, penyelidik merumuskan bahawa tidak ada isu yang perlu dibangkitkan berasaskan dapatan yang dikemukakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 bahawa sejak tahun 1999, hanya seperempat daripada semua lepasan NPQEL dilantik sebagai pengetua/guru besar iaitu seramai 303 orang manakala 33% masih lagi memegang jawatan sebagai penolong kanan iaitu seramai 412 orang , lebih menyedihkan 43% iaitu seramai 549 orang masih lagi menjadi guru biasa dari jumlah semua graduan NPQEL seramai 1264 orang sehingga tahun 2010.

Oleh yang demikian, berdasarkan jumlah sekolah mengikut data pada seperti 31 Ogos 2013, terdapat 10094 buah sekolah di seluruh negara dan ini akan melibatkan kepemimpinan sekolah seramai 40376 orang dengan andaian 4 orang setiap sekolah mempunyai: pengetua/guru besar, penolong kanan kurikulum, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan kokurikulum. Jika diandaikan hanya 5% sahaja yang menghadiri kursus NPQEL atau KKPP ertinya seramai 2019 orang sahaja yang telah hadir manakala seramai 38357 orang lagi masih belum hadir sebarang kursus berhubung kepemimpinan sekolah terutamanya NPQEL atau KKPP.

Oleh itu, penyelidik menolak dapatan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang menyatakan tentang perkara ini menjadi isu utama bagi mewujudkan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi. Kepemimpinan sekolah yang wujud pada

University of Malaya

ketika ini rata-ratanya dilantik berasaskan kepada senioriti bukanlah berasaskan ilmu dalam hal kepemimpinan sekolah. Penyelidik secara dasarnya menyokong dapatan dan saranan yang telah dikemukakan oleh Kamaruzaman (2009), yang menyatakan bahawa kepemimpinan sekolah yang dilantik perlulah mereka dalam kalangan para peserta yang telah hadir kursus NPQEL. Namun ini bukanlah isu utama kepada kewujudan sekolah berprestasi rendah.

Walaupun perkara ini sudah diaplikasikan namun ia belum dilaksanakan secara menyeluruh. Penyelidik berpendapat jika perkara ini dapat dilaksanakan secara telus dan berkesan, isu sekolah berprestasi rendah dapat diatasi dan dikurangkan secara berperingkat kerana ilmu asas dalam kepemimpinan itu telah ada dalam dada kepemimpinan sekolah yang dilantik. Jadi tidak hairanlah bagi penyelidik tidak menyokong sepenuhnya kajian yang telah dilakukan oleh Amin Senin et al. (2007), secara langsung menjelaskan kepada kita bahawa tahap kompetensi kepemimpinan pengetua masih berada di tahap yang rendah dan belum mencapai tahap yang dikehendaki terutama di sekolah berprestasi rendah. Ini kerana dapatan penyelidik adalah sebaliknya.

Dalam erti kata lain, dapatan kajian penyelidik menunjukkan bahawa kompetensi kepemimpinan pengetua di sekolah berprestasi rendah bukan menjadi isu utama kepada pengwujudan sekolah berprestasi rendah kerana para pengetua di sekolah ini telah dinilai oleh guru-guru mereka sebagai pemimpin yang amat kompeten. Jadi penyelidik mendapati wujud sekolah berprestasi rendah adalah disebabkan pelajar yang masih belum mencapai tahap yang sepatutnya dan ia bukan berpunca dari kompetensi pengetua yang tidak kompeten di sekolah berprestasi rendah. Oleh itu, dapatan ini agak bertentangan dengan dapatan sebelum ini yang menyatakan bahawa punca wujud sekolah berprestasi rendah adalah berpunca dari kepemimpinan sekolah yang mempunyai kompetensi yang rendah.

University of Malaya

Dapatan Kajian Terhadap Sekolah Berprestasi Sederhana

Bagi membincangkan dapatan di sekolah berprestasi sederhana ia tidak banyak berbeza dengan dapatan di sekolah berprestasi rendah. Pada dasarnya kepemimpinan sekolah dan guru-guru menilai kompetensi dasar dan hala tuju pengetua memberi impak kepada pengurusan perubahan. Dapatan ini menyokong dapatan yang dikemukakan oleh Abdul Jalil (2005), yang menyatakan bahawa sesebuah organisasi tidak dapat bergerak jika pengurusannya tidak seiring dengan perubahan. Oleh yang demikian, asas kepada pengurusan perubahan adalah kepemimpinan pengetua perlu sentiasa peka terhadap segala perubahan yang berlaku dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah ke arah sekolah berprestasi tinggi.

Penyelidik bersetuju dengan pendapat yang dikemukakan oleh Linda Lambert (2001), yang menyatakan bahawa matlamat dasar dan hala tuju amat rapat dengan pengurusan perubahan dalam menentukan hala tuju dan matlamat organisasi. Jika ilmu yang ada pada kepemimpinan pengetua itu masih belum mantap, maka segala hal yang berkaitan hala tuju tidak dapat diterjemahkan dan dikongsi bersama anggota organisasi.

Sikap dan sifat kepemimpinan pengetua juga memainkan peranan penting dalam usaha ke arah melaksanakan pengurusan perubahan. Penyelidik tidak dapat menafikan bahawa ada dalam kalangan kepemimpinan pengetua yang agak sukar untuk menerima perubahan dan melaksanakan pengurusan perubahan. Oleh yang demikian, dapatan penyelidik ini secara jelas menyokong dapatan kajian yang telah dilakukan oleh Azlin Norhaini (2006), dalam kajiannya yang bertajuk –Amalan Pengurusan Pengetua: Satu Kajian Kes", telah menggunakan enam orang pengetua sebagai sampel dalam kajiannya di enam buah sekolah menengah untuk mengkaji amalan pengurusan pengetua tersebut.

Dalam kajian tersebut, beliau mendapati dalam beberapa situasi kepemimpinan pengetua dilihat masih kurang bersikap terbuka terhadap perubahan yang dicadangkan. Jadi bila sikap keterbukaan ini tiada pada kepemimpinan pengetua, maka sudah tentu

University of Malaya

pengurusan perubahan sukar dilaksanakan secara berterusan dan terancang di sekolah berprestasi sederhana. Rata-rata kita suka melihat peningkatan dalam pelaksanaan dan keputusan kemenjadian pelajar, namun kita agak sukar menerima dan melaksanakan pengurusan perubahan.

Walaupun demikian, apa yang menariknya adalah dapatan kajian penyelidik di sekolah berprestasi sederhana, sama ada kajian dalam bentuk kuantitatif mahupun dapatan kajian kualitatif didapati pengetua di sekolah berprestasi sederhana amat kompeten dalam semua domain kompetensi yang dikaji sama ada domain dasar dan hala tuju, domain pengurusan instruksional, domain pengurusan perubahan, domain pengurusan sumber, domain pembangunan kapasiti dan domain pembangunan kendiri. Analisis yang dilaksanakan membuktikan para pengetua di sekolah berprestasi sederhana amat kompeten dalam semua domain kompetensi tersebut.

Selain dari itu, dapatan di sekolah berprestasi sederhana juga membuktikan para pengetua juga kompeten pada domain pembangunan kapasiti. Perkara ini dianggap oleh penyelidik sebagai entiti utama terhadap keberkesanan sesebuah sekolah. Ini terbukti seperti mana sokongan penyelidik terhadap kajian dan kenyataan yang dibuktikan oleh Ashah et al. (2010), yang menyatakan bahawa kepemimpinan pengetua merupakan komponen yang paling penting untuk menjamin kecemerlangan sekolah kerana pemimpin mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hubungan guru dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Jadi jika pembangunan kapasiti tidak dilaksanakan secara berkesan adakah peningkatan dalam kemenjadian pelajar dapat dipertingkatkan. Sudah pasti ia merupakan sesuatu yang mustahil. Oleh itu, penyelidik amat bersetuju dengan pendapat bersama dapatan yang dikemukakan oleh Ashah et al. (2010), tersebut. Adalah mustahil kemenjadian pelajar dapat dipertingkatkan tanpa pengaruh yang kuat dari entiti kepemimpinan sekolah terutamanya kepemimpinan pengetua.

University of Malaya

Pada masa yang sama penyelidik menyokong pendapat yang dikemukakan oleh Mattessich (2009), yang menyatakan bahawa pembinaan keupayaan komuniti adalah proses memajukan komuniti yang melibatkan aktiviti dalam kalangan ahli komuniti itu sendiri bagi meningkatkan kapasiti dalam komuniti. Adalah jelas sekali bahawa dalam meningkatkan prestasi dan kemenjadian pelajar pembangunan kapasiti perlu diberi perhatian dan perlu dipertingkatkan dari semasa ke semasa berdasarkan keperluan, matlamat dan visi yang ingin dicapai. Walau bagaimanapun berasaskan dapatan sedia ada perkara ini dinilai oleh kepemimpinan sekolah dan guru-guru di sekolah berprestasi sederhana bahawa kepemimpinan pengetua yang di sekolah mereka adalah para pengetua yang amat kompeten.

Secara jelas dapatan penyelidik ini menyokong dapatan yang dikemukakan oleh Elmore (2000) dan Nunnelley et al. (2003) yang menyatakan bahawa peningkatan produktiviti kepemimpinan adalah berkait rapat dengan ilmu, kompetensi dan kemahiran bagi melicinkan pelaksanaan dalam pengurusan. Melalui aspek ini, kepemimpinan pengetua haruslah mempunyai kompetensi dalam hal berkaitan membangun kapasiti, komunikasi, menjalin hubungan dengan pihak luar dan melaksanakan konsep kerja dalam pasukan.

University of Malaya

Dapatan Kajian Terhadap Sekolah Berprestasi Tinggi

Berpandukan dapatan penyelidik bagi sekolah berprestasi tinggi tidak berbeza dari dapatan di sekolah berprestasi rendah dan sekolah berprestasi sederhana. Di mana para guru yang menilai para pengetua di sekolah berprestasi tinggi berpendapat sama iaitu pengetua mereka amat kompeten dalam semua domain kompetensi yang dikaji oleh penyelidik. Ertinya di sini adalah dapatan kuantitatif dan dapatan kualitatif membuktikan bahawa para pengetua di sekolah berprestasi tinggi amat kompeten dalam pengurusan mereka.

Adalah jelas sekali bahawa pendapat dan dapatan yang dikemukakan oleh Senge (2000), yang menyatakan secara jelas dengan memberikan kritikan yang amat sinis dengan menyatakan bahawa sekolah merupakan institusi paling lambat berubah, masih bersifat konservatif dan mengekalkan amalan tradisional yang tidak sesuai dengan kehendak semasa, adalah benar dan nyata di Malaysia. Ia tidak hanya berlaku di sekolah berprestasi rendah dan sekolah berprestasi sederhana malah ia turut berlaku di sekolah berprestasi tinggi.

Penyelidik secara jelas menyokong pendapat yang dihujahkan oleh Glanz (2006) berdasarkan kajian beliau yang mendedahkan bahawa, kepemimpinan pengetua harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mempromosikan kemenjadian semua pelajar dengan mengurus organisasi, mengurus operasi, dan sumber manusia dengan cara yang mempromosikan lingkungan belajar yang aman, cekap dan berkesan. Apa yang dihujahkan oleh Glanz (2006), kemantapan dalam ilmu kepemimpinan dengan matlamat dan dasar dan hala tuju yang jelas perlu dimantapkan secara keseluruhannya. Pengurusan perubahan adalah inti pati utama kepada kepemimpinan sekolah dalam usaha dan tindakan mempertingkatkan kemenjadian pelajar.

.

University of Malaya

Bagi penyelidik, dapatan ini secara tidak langsung memberi gambaran kepada kita bahawa budaya yang ada di sekolah berprestasi tinggi secara jelas berbeza dengan budaya di sekolah berprestasi rendah dan sekolah berprestasi sederhana. Pembudayaan inilah yang menjadi tonggak utama kepada pengukuhan prestasi dan peningkatan berterusan prestasi kemenjadian pelajar di sekolah berprestasi tinggi. Ia memberi gambaran kepada kita bahawa guru-guru yang berada di sekolah berprestasi tinggi mampu bertindak sendiri berdasarkan visi dan matlamat yang telah dibangunkan oleh organisasi tanpa perlu tunggu arahan bagi tujuan pelaksanaan dan peningkatan kemenjadian pelajar. Ini tidak berlaku di sekolah berprestasi rendah dan sekolah berprestasi sederhana.

Walau bagaimanapun, secara jelas penyelidik menyokong dapatan yang dikemukakan oleh Dipabile (2011), yang menyatakan bahawa pembangunan kendiri menzahirkan perubahan terhadap Pembangunan Kendiri dalam menzahirkan perubahan terhadap motivasi manusia, kesejahteraan dan pencapaian diri. Kepercayaan seseorang bahawa tindakannya akan menghasilkan tingkah laku yang diingini menjadi pendorong yang kuat untuk beliau bertindak . Di samping itu , beliau tidak gusar berhadapan dengan rintangan. Jelasnya dapatan Dipabile (2011), menyokong dapatan penyelidik di sekolah berprestasi tinggi secara keseluruhannya.

Dapatan di sekolah berprestasi tinggi ini secara jelas tidak memberikan penyelidik gambaran yang jelas berbeza dengan dapatan di sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah. Cuma satu kelebihan yang mungkin tidak wujud di sekolah berprestasi rendah mahupun sekolah berprestasi sederhana adalah budaya yang terpimpin di sekolah berprestasi tinggi yang mana pertukaran pengetua tidak memberikan impak yang maksimum kerana budaya kecemerlangan yang memang telah terbina setelah sekian lama.

University of Malaya

Rumusan Dapatan Kajian Secara Keseluruhan

Apa yang dapat penyelidik kemukakan di sini adalah persamaan dapatan antara sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi secara keseluruhannya. Dapatan penyelidik secara jelas menyokong dapatan yang telah dikemukakan oleh Davies (1996), yang mendapati bahawa pendekatan perekayasaan *(re-engineering)* merupakan satu kaedah yang perlu diberi perhatian oleh pemimpin instruksional di sekolah bagi menghadapi cabaran abad ke 21. Dua faktor utama yang mempengaruhi implementasi perubahan yang merupakan fokus adalah ciri-ciri organisasi yang mampu mengadaptasi kepada perubahan dan model yang diamalkan dalam proses pengurusan perubahan.

Oleh yang demikian Davies (1996), berpandangan di mana beliau telah membuktikan bahawa kepemimpinan pengetua perlu mengambil kira banyak aspek sebelum sebarang pengurusan perubahan ingin dibuat di sekolah. Ciri-ciri organisasi amat dititikberatkan dalam setiap pengurusan perubahan. Jadi tidak hairanlah dapatan penyelidik mendapati bahawa pelaksanaan pengurusan perubahan di ketiga-tiga jenis sekolah terbabit dilaksanakan berdasarkan kepada kompetensi yang amat kompeten yang ada kepada para pengetua di sekolah tersebut.

Sehubungan dengan itu, dapatan penyelidik di ketiga-tiga jenis sekolah ini juga menyokong dapatan yang telah dikemukakan oleh Mohammed Sani dan Mumtaz Begum (2008), yang mendapati bahawa peranan pemimpin instruksional lebih menekankan kepada usaha membentuk sifat manusia. Pemimpin instruksional ini akan berhadapan dengan kumpulan manusia yang besar jumlahnya. Orang bawahan terdiri daripada guru, staf sokongan dan pelajar terdiri daripada latar belakang yang berbeza.

Dalam suasana ini, pemimpin perlu berkebolehan menghasilkan kerja yang positif dan produktif serta berkewibawaan memimpin orang bawahannya menuju kepada matlamat yang sama dalam semua aspek pengurusan perubahan. Adalah jelas

University of Malaya

dapatan penyelidik menggambarkan bahawa pengurusan instruksional secara terus berwajah signifikan dengan pengurusan perubahan di kesemua jenis sekolah sama ada sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi tinggi.

Jika diukur dari hubungan antara pengurusan instruksional dengan pengurusan perubahan secara khususnya penyelidik mendapati perancangan strategik adalah pendorong utama terhadap perkara ini. Oleh itu, dapatan penyelidik adalah selaras dengan dapatan yang dikemukakan oleh Kamaruzaman (2011), Muhamad Bustaman (2006) dan Leslie (1986), yang mendapati bahawa pengurusan strategik adalah satu proses pengurusan yang memberikan tumpuan kepada aspek hala tuju dan prestasi jangka panjang sesebuah organisasi dengan cara memberi penekanan secara berterusan kepada operasi-operasi penggubalan, pelaksanaan dan penilaian strategi-strategi tertentu dalam melaksanakan pengurusan perubahan dalam setiap organisasi. Dapatan penyelidik di ketiga-tiga jenis sekolah terlibat menyokong penuh dapatan ini.

Pada sudut yang lain dalam membicarakan tentang domain pengurusan instruksional dengan pembangunan kapasiti di sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi dapatan penyelidik secara jelas menyokong dapatan yang telah dikemukakan oleh Hallinger (2005), di mana umumnya kita ketahui bahawa keberkesanan sekolah adalah berkait rapat dengan penyeliaan perkembangan guru dan pembangunan kapasiti.

Perkembangan guru dan penyeliaan adalah saling berhubungan antara satu sama lain. Pemimpin instruksional bertanggungjawab memastikan *quality assurance* berlaku melalui penyeliaan keberkesanan guru-guru seterusnya membangunkan pembangunan kapasiti. Penyeliaan dan pencerapan guru secara sistematik hendaklah berjadual dan menjadi suatu kelaziman. Selanjutnya Hallinger (2005), juga mendapati bahawa konsep penyeliaan dan penilaian di sekolah juga perlu diperluaskan kepada perkara-perkara

University of Malaya

yang melibatkan aktiviti-aktiviti yang berlaku dalam bilik darjah dan mengenal pasti hasil pembelajaran yang tercapai.

Dengan kata lain, fokus terhadap penilaian kurang menumpukan pengukuran tetapi sebaliknya lebih kepada mengenal pasti aktiviti-aktiviti yang dapat meningkatkan tahap pembelajaran murid. Secara tidak langsung melalui aktiviti ini satu konsep pembangunan kapasiti telah diterapkan oleh kepemimpinan pengetua di sekolah. Justeru dapatan penyelidik adalah selaras dengan dapatan Hallinger (2005), dalam menilai hubungan penyeliaan dengan pembangunan kapasiti di kesemua sekolah yang dikaji.

Komunikasi juga dilihat sebagai entiti terpenting dalam pengurusan instruksional, adalah jelas sekali bahawa dapatan penyelidik selaras dengan dapatan yang telah dikemukakan oleh Shukri (2000;2004), Md Yusof Anim (1997), Conrad (1985) dan Roberts & O'Reily (1981), di mana mereka mendapati bahawa dalam mengembangkan pembangunan kapasiti komunikasi adalah unsur penting yang perlu diberi perhatian oleh kepemimpinan instruksional.

Sehubungan dengan itu, pada dapatan yang lain, Foo (2004), berpendapat dalam sesebuah organisasi, komunikasi kepemimpinan merupakan komponen yang membantu pelaksanaan pengurusan dengan berkesan, terutamanya yang berkaitan dengan fokus tugas, prosedur dan arahan kerja, kualiti produk atau perkhidmatan serta standard iklim tempat bertugas dan pembangunan kapasiti. Dapatan ini secara jelas menyokong dapatan penyelidik dalam kajian ini secara keseluruhannya berhubung komunikasi dalam pembangunan kapasiti. Apa yang jelas di sini adalah perhubungan yang signifikan antara pengurusan instruksional dan pembangunan kapasiti dapat dibuktikan secara langsung di sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi.

Kepemimpinan instruksional sering difahami sebagai satu proses mempengaruhi perubahan amalan subordinat untuk memenuhi matlamat tertentu seperti matlamat

University of Malaya

sekolah berkesan dan juga melaksanakan penambahbaikan sekolah secara berterusan berasaskan sumber yang terhad. Dapatan penyelidik mendapati bahawa kompetensi para pengetua yang amat kompeten pada domain pengurusan sumber sama ada di sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi tinggi. Dapatan penyelidik ini secara langsung menyokong dapatan yang telah dikemukakan oleh Blanchard (2007), Hussein (1997; 2008) dan Northouse (2004), sebelum ini.

Begitu juga dalam berkaitan pengurusan sumber, dapatan kajian lepas yang telah dilaksanakan oleh Foo dan Zaidatol Akmaliah (2003), menyatakan bahawa pengetua mempunyai tiga aspek tanggungjawab kepemimpinan iaitu untuk memenuhi tuntutan tanggungjawab, membina organisasinya dan memajukan individu dalam organisasinya berdasarkan sumber yang ada. Oleh itu, kepemimpinan pengetua dianggap sebagai entiti utama yang berperanan memikirkan kaedah terbaik dalam menggunakan sumber yang terhad dalam usaha peningkatan kemenjadian pelajar. Dapatan ini secara jelas menyokong dapatan penyelidik dalam hal berkaitan pengurusan sumber.

Pada peringkat yang lain, dapatan kajian yang dilaksanakan oleh Ayob (2005), mendapati pengetua yang bersifat profesional tahu apa yang hendak dibuat berdasarkan matlamat dan dapat melaksanakan perancangannya dengan tepat dan betul mengikut kesesuaian masa dan situasi berasaskan sumber yang ada di sekolah. Ertinya di sini kepemimpinan pengetua tahu menggunakan sumber yang terhad untuk melaksanakan apa yang telah dimatlamatkan dalam pengurusan instruksional. Dapatan ini selaras dan menyokong dapatan yang diperoleh oleh penyelidik. Oleh yang demikian, adalah jelas sekali bahawa kepemimpinan sekolah dan guru-guru di sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi sedar bahawa pengurusan instruksional memainkan peranan penting dalam hal berhubung pengurusan sumber pada keseluruhannya berdasarkan sumber yang terhad.

University of Malaya

Justeru melalui kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik ini, didapati tiada perbezaan yang ketara tentang kompetensi para pengetua sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah. Para guru yang membuat penilaian terhadap para pengetua mereka menilai kompetensi para pengetua di ketiga-tiga kategori sekolah tersebut adalah kompeten dalam semua aspek yang dikaji. Tiada wujud percanggahan yang ketara terhadap penilaian guru terhadap para pengetua sama ada melalui dapatan kajian kuantitatif mahupun kualitatif di mana nadanya sama dan rentaknya juga sama iaitu para pengetua dinilai sebagai pengetua yang kompeten dalam semua domain kompetensi yang dinilai.

Apa yang menjadi persoalan sekarang ini adalah kesamaan dan penyelarasan kompetensi yang ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah yang kompeten mungkin disebabkan oleh para pengetua yang dilantik mempunyai latar belakang pendidikan yang sama dan perlu menghadiri kursus yang sama sebelum dilantik sebagai pengetua. Kewajipan menghadiri kursus NPQEL ini dilihat memberi impak yang jelas kepada kompetensi para pengetua. Oleh itu dapatan kajian penyelidik ini dilihat seumpama anti tesis kerana tidak terdapat sebarang perbezaan tentang kompetensi para pengetua sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun di sekolah berprestasi rendah.

Dapatan kajian juga mendapati bahawa punca kewujudan sekolah berprestasi rendah dan sekolah berprestasi sederhana bukanlah berpunca dari kompetensi yang ada kepada para pengetua. Kompetensi para pengetua di semua sekolah terlibat yang dikaji telah menunjukkan mereka amat kompeten dalam semua aspek dan domain yang dikemukakan.

Selanjutnya merujuk kepada pendapat Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), menyatakan bahawa tidaklah menghairankan bahawa kualiti guru adalah penyumbang utama kepada kejayaan sekolah. Apa yang menghairankan ialah

University of Malaya

penekanan yang kuat diberi ke atas guru-guru supaya bekerja dalam satu pasukan. `Pasukan guru‘ adalah ciri yang penting di sekolah-sekolah dan merupakan satu daripada kunci-kunci utama kejayaan sekolah. Semua orang dewasa yang bekerja di dalam bilik darjah yang menggunakan pelbagai cara pengajaran yang berbeza untuk pembelajaran akan dimasukkan ke dalam pasukan ini seterusnya dapat membantu dalam memberi bentuk perasaan budaya. Ahli-ahli pasukan guru ini akan bekerja dengan menggunakan kepakaran masing-masing, di samping bekerjasama untuk mempertingkatkan kebolehan masing-masing. Kebanyakan hasil kerja pasukan guru adalah tekal, berkuasa dan berterusan yang membantu ke arah memperkukuhkan budaya yang ada. Secara jelas pendapat yang dikemukakan oleh Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015), menunjukkan bahawa guru juga entiti terpenting dalam menentukan justifikasi sesebuah sekolah. Secara tidak langsung memberi tanggapan bahawa kompetensi kepemimpinan pengetua sahaja tidak memberi impak keseluruhan kepada prestasi sekolah sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah.

Justeru itu, apakah punca kewujudan sekolah berprestasi rendah dan sekolah berprestasi sederhana yang ada di negara kita? Kompetensi para pengetua telah dinilai amat kompeten dalam semua aspek. Penyelidik berasakan bahawa kewujudan sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah ini bukanlah berpunca dari kepemimpinan pengetua yang tidak kompeten tetapi ia mungkin wujud kerana pelajar yang tidak mencapai kemenjadian pelajar yang sepatutnya atau mungkin juga kompetensi guru yang tidak kompeten yang tidak mampu melahirkan pelajar yang mempunyai kemenjadian pelajar yang hebat dan berprestasi tinggi.

University of Malaya

Kesimpulan

Sebagai kesimpulannya, dalam bab 5 ini, penyelidik telah mengemukakan pendapat dan sorotan kajian lepas yang menyokong dapatan kajian penyelidik secara keseluruhannya. Semua dapatan penyelidik telah disokong mahupun ada yang bercanggah dengan dapatan yang ada sebelum ini. Pada dasarnya kajian yang dilakukan oleh penyelidik ini diharapkan dapat menambah koleksi ilmiah dalam hal yang berkaitan kepemimpinan sekolah pada masa akan datang.

University of Malaya

Rumusan Keseluruhan

Pengenalan

Di dalam tajuk ini, penyelidik akan memberikan kesimpulan dapatan kajian yang telah dilaksanakan oleh penyelidik. Pada masa yang sama penyelidik juga akan mengemukakan implikasi dan cadangan bagi kajian yang akan datang.

Rumusan Dapatan Kajian

Pada kesimpulan dapatan kajian penyelidik secara tersuratnya penyelidik akan membawa kembali teori utama yang digunakan dalam kajian ini iaitu teori Bolman dan Deal (1991:1997) dan Model Kompetensi Pemimpin Sekolah IAB (2009). Berpandukan teori tersebut secara jelas Bolman dan Deal mengemukakan gaya kepemimpinan struktural dalam dapatan mereka. Gaya struktural ini secara jelas digambarkan seperti gaya pengurusan instruksional dalam penulisan penyelidik. Dapatan kajian yang dilaksanakan oleh Lokman dan Mohd Anuar (2011), melibatkan 35 buah sekolah di negeri Johor iaitu sampel seramai 35 orang pengetua dan 2269 orang guru mendapati kepemimpinan pengetua yang mengamalkan kepemimpinan gaya struktural adalah mereka yang bermatlamat untuk melihat produktiviti yang cemerlang terutama berkaitan dengan pencapaian pelajar.

Kepemimpinan pengetua yang menggunakan gaya kepemimpinan politik dilihat mempunyai matlamat yang berkaitan dengan aspek _bantuan‘ sama ada bantuan kewangan atau bantuan kepakaran. Kepemimpinan politik menggunakan gaya ini mewujudkan jaringan sosial antara sekolah dengan komuniti atau organisasi luar. Manakala gaya kepemimpinan simbolik pula dilihat melalui elemen pembentukan budaya, perkongsian nilai dan identiti dalam usaha membina dan memupuk nilai murni, perkongsian nilai dan komited terhadap organisasi. Oleh yang demikian, kepemimpinan

struktural ini adalah gaya kepemimpinan yang popular digunakan kerana matlamat dan hala tuju yang jelas serta boleh dikongsi bersama dengan warga sekolah.

Seperti yang dijelaskan oleh penyelidik bahawa dalam konteks kajian ini penyelidik tidak menggunakan istilah gaya kepemimpinan struktural sebaliknya pengurusan instruksional. Penyelidik mendapati gaya pengurusan ini sememangnya memberi kesan secara langsung kepada kompetensi kepemimpinan pengetua di semua sekolah yang dikaji sama ada sekolah berprestasi rendah, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi tinggi.

Walau bagaimanapun penyelidik mendapati bahawa terdapat beberapa kelemahan yang ketara dalam teori yang telah dibangunkan oleh Bolman dan Deal (1991;1997) ini. Bolman dan Deal tidak melihat peranan efikasi kendiri sebagai entiti utama dalam membangunkan matlamat dan kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah. Dari segi pandangan penyelidik teori yang telah dibangunkan oleh Bolman dan Deal (1991;1997) ini boleh ditambah baik dengan memasukkan bersama unsur efikasi kendiri seperti yang dikemukakan oleh Bandura (1986;1993;1996), di mana efikasi kendiri dilihat sebagai entiti utama yang bertindak sebagai perantara untuk mempengaruhi kesungguhan serta keazaman seseorang pemimpin untuk merealisasikan sesuatu tugas dan matlamat yang ingin dicapai.

Selain itu, Hussein (2012), menyatakan bahawa gaya kepemimpinan super adalah *'lead others to lead themselves'*. Beliau selanjutnya menyatakan bahawa pemimpin perlu menguasai seni kepemimpinan dan mendidik orang lain untuk mengikut perkara yang sama. Oleh yang demikian, antara kriteria dan strategi yang boleh dilaksanakan oleh kepemimpinan *super* adalah banyak mendengar, banyak bertanya, cepat belajar dari kesilapan, menggalakkan kemahiran penyelesaian masalah, berkongsi maklumat, menggalakkan kreativiti dan bekerja secara berpasukan, tidak bergantung pada orang lain, berdikari di samping membentuk kepemimpinan kendiri

University of Malaya

Hussein, (2012). Secara jelas apa yang dikemukakan oleh (Hussein, 2012), adalah untuk menjadi kepemimpinan *super* seseorang pemimpin itu perlu mempunyai efikasi kendiri yang mantap. Oleh yang demikian, dapatan ini menyokong pendapat yang dikemukakan oleh penyelidik bagi memantapkan lagi teori dan model yang telah dibangunkan oleh Bolman dan Deal (1991;1997) tersebut.

Penyelidik juga telah mendapati terdapat sedikit kelemahan dalam kajian dan teori yang dikemukakan oleh Bandura (1986;1993;1996). Walaupun Bandura mengemukakan teori berhubung efikasi kendiri namun aspek Nujuman Penyempurnaan Kendiri *(self fulfilling prophecy)* tidak diambil kira atau ditumpukan oleh Bandura dalam teori yang telah dibangunkan oleh beliau. Oleh itu, penyelidik mendapati terdapat kekurangan dan kelompangan yang jelas dalam teori yang dikemukakan oleh Bandura tersebut seperti juga kelompangan yang terdapat dalam teori dan model yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991;1997).

Sehubungan itu, penyelidik berharap dengan kajian yang dikemukakan oleh penyelidik ini sedikit sebanyak dapat memberi impak dan penambahan ilmu dalam bidang kepemimpinan khususnya dan kepemimpinan sekolah amnya. Ilmu ini terus berkembang dari semasa ke semasa, cuma sama ada kita mampu untuk mengikut perubahan yang berlaku atau kita ketinggalan dengan setiap perubahan yang berlaku. Apa yang jelas ilmu baru wujud setiap hari dan sebagai penyelidik kita harus mempersiapkan diri kita mengikut perubahan yang berlaku dari hari ke hari.

Begitu juga model kompetensi pemimpin sekolah yang dikemukakan oleh IAB dilihat tidak memberikan penekanan yang khusus dalam pembentukan efikasi kendiri yang mantap dan berkesan kepada para pengetua yang diberikan latihan di situ.

University of Malaya

Implikasi Dan Cadangan

Implikasi Terhadap Teori Dan Model

Jika diimbas kembali berhubung dapatan oleh penyelidik dalam kajian ini mendapati bahawa tiada isu besar yang diperoleh melalui dapatan kajian berhubung kompetensi para pengetua di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun di sekolah berprestasi rendah. Namun penyelidik seumpama terpanggil untuk memberikan cadangan menambah baik model yang telah dikemukakan oleh IAB. Model ini menjadi asas utama kajian penyelidik namun penyelidik mendapati terdapat kekurangan yang amat jelas terhadap model tersebut.

Walaupun pengetua dinilai sebagai amat kompeten pada domain pembangunan kendiri namun dalam model tersebut tidak dimasukkan elemen efikasi kendiri sebagai sokongan dalaman kepada para pengetua untuk terus komited sebagai pemimpin yang cemerlang di masa hadapan. Penyelidik mempunyai harapan yang tinggi untuk melihat agar unsur efikasi kendiri ini dimasukkan ke dalam Model Kompetensi Pemimpin Sekolah yang telah dikemukakan oleh IAB (2009) ditambah baik dan diberikan nafas baru.

Menerusi kajian ini, penyelidik dapat merumuskan satu dapatan baru bagi melahirkan model yang terkini bagi memantapkan lagi pengurusan sekolah dalam usaha menjurus melahirkan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi di semua sekolah di Malaysia. Berasaskan kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik di dapati kelemahan yang ada dalam teori dan model yang dibangunkan oleh Bolman dan Deal (1991;1997) dan Model Kompetensi Pemimpin Sekolah yang dikemukakan oleh IAB (2009) boleh ditambah baik untuk dijadikan model bagi mengukuhkan lagi kepemimpinan di peringkat sekolah khususnya dan peringkat global umumnya bagi tujuan peningkatan kemenjadian pelajar secara menyeluruh dengan melahirkan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi.

University of Malaya

Rajah 5.1 Teori Asas Model Kepemimpinan DIR (*Dimension In Reality*)

Apa yang cuba dikemukakan oleh penyelidik melalui Model Kepemimpinan DIR adalah menunjukkan kepentingan efikasi kendiri ke atas pelaksanaan dan perancangan kepemimpinan sekolah di semua peringkat sama ada kepada pengetua,

guru penolong kanan, ketua panitia mahu pun guru penolong di peringkat kelas. Pada dasarnya model yang cuba dikemukakan oleh penyelidik ini boleh diguna pakai secara realiti bagi menambah baik model yang sedia ada.

Adalah jelas sekali model dan teori yang dikemukakan pada waktu dahulu mungkin sesuai di zamannya namun pada zaman kini mungkin model itu perlu ditambah baik bersandarkan situasi semasa dan keperluan semasa. Secara teorinya, penyelidik mendapati dengan memasukkan elemen efikasi kendiri dalam model yang dibangunkan secara khususnya diyakini dapat meningkatkan kemenjadian pelajar secara keseluruhannya. Oleh itu, penyelidik bercadang untuk mengemukakan Teori dan Model Kepemimpinan DIR (*Dimension In Reality*) seperti di atas bagi memantapkan lagi model kepemimpinan di semua peringkat sekolah bagi mencapai matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 iaitu menyediakan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi di semua sekolah tanpa mengira lokasi dan latar belakang.

Berpandukan Rajah 5.1 di atas, penyelidik cuba memasukkan domain efikasi kendiri sebagai pengukuhan utama terhadap kepemimpinan sekolah. Apa yang jelas adalah apabila efikasi kendiri kepemimpinan sekolah telah mantap ia secara langsung memberi pengukuhan kepada ilmu kepemimpinan dan pengurusan instruksional. Oleh itu, apabila hala tuju dan matlamat telah jelas secara langsung kepemimpinan sekolah akan memantapkan lagi hal berhubung pengurusan perubahan, pembangunan kapasiti dan pengurusan sumber yang terhad. Dengan tindakan yang demikian, apa yang penyelidik dapat kemukakan adalah ia akan memberi impak yang jelas kepada kemenjadian pelajar.

University of Malaya

Sumbangan Teori Kepemimpinan DIR (*Dimension In Reality*)

Asas utama dalam penambahbaikan yang dikemukakan adalah melalui pembangunan Teori Kepemimpinan DIR, teori ini adalah berteraskan kepada firman Allah dalam Al-Quran menerusi Surah Ar-Ra'd ayat ke-11 seperti yang dikemukakan di bawah.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

–Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah apa yang ada pada sesuatu kaum hingga mereka mengubah yang ada pada diri mereka sendiri."
(Ar-Ra'd 11)

Adalah jelas sekali bahawa dengan merujuk kepada Al-Quran dengan bersumberkan ayat ke-11 dari Surah Ar-Ra'd di atas, memberi panduan kepada kita bahawa dalam tindakan untuk mengubah sesuatu kaum atau sesuatu organisasi perkara yang perlu diubah dulu adalah diri seseorang itu. Dalam konteks Teori Kepemimpinan DIR ini perkara yang perlu dititik beratkan dalam menjana perubahan dan peningkatan dalam sesebuah organisasi adalah tindakan melaksanakan perubahan kepada diri seorang pemimpin itu dahulu sebelum dia mahu melaksanakan perubahan kepada organisasi yang berada di bawah kepemimpinannya.

Justeru perubahan yang perlu dibawa oleh seseorang pemimpin itu adalah perubahan kepada proses kendiri beliau yang meliputi 6 entiti utama yang berhubung kendiri iaitu :-

a. Kesedaran Kendiri
b. Regulasi Kendiri
c. Motivasi Kendiri
d. Empati
e. Efikasi Sosial
f. Nujuman Kendiri

University of Malaya

Penjelasan secara terperinci akan dikemukakan oleh penyelidik berhubung semua entiti utama terhadap domain Efikasi kendiri seperti yang dikemukakan di atas secara menyeluruh supaya ia dapat dipraktikkan secara dalam kehidupan seharian dalam usaha melaksanakan perubahan dalam setiap organisasi. Namun dalam kajian ini penyelidik mengkhususkan perubahan utama adalah sebagai pelaksanaan pengurusan perubahan oleh kepemimpinan sekolah yang target utamanya adalah melibatkan kepada kemenjadian pelajar.

Walaupun tidak dijelaskan dalam bab 2 sebelum ini berhubung Efikasi kendiri secara jelas teori ini diambil dari teori yang pernah dikemukakan oleh Bandura (1977, 1986, 1993). Namun penyelidik mendapati bahawa teori yang dikemukakan oleh Bandura ini masih terdapat kelemahan dalam proses pelaksanaannya secara menyeluruh. Oleh yang demikian, penyelidik membuat sedikit penambahbaikan dalam pelaksanaan efikasi kendiri ini supaya ia menjadi lebih berkesan dan menyeluruh.

a. Kesedaran Kendiri

Secara amnya, Kesedaran Kendiri merujuk kepada sejauh mana seseorang pemimpin itu mengetahui keadaan dalaman serta menyedari dan mengetahui perasaan diri sendiri dalam sesuatu keadaan agar dapat memilih keutamaan dalam mengambil tindakan atau membuat sebarang bentuk keputusan.

Dalam erti kata lain seseorang pemimpin tahu akan impak yang boleh diramalkan dari tindakan yang bakal dilaksanakan. Secara tidak langsung pemimpin jelas bahawa ada impak positif yang akan berlaku atau impak negatif yang akan diperoleh hasil dari keputusan yang telah diambil oleh pemimpin tersebut. Oleh yang demikian, dalam setiap tindakan yang bakal diambil pemimpin harus membuat penilaian dari segi keutamaan dan keperluan yang diperlukan dalam organisasi.

b. Regulasi Kendiri

Manakala Regulasi Kendiri pula merujuk kepada situasi di mana seseorang pemimpin berupaya menilai keadaan dalaman untuk mengurus emosi dalam melaksanakan kerja supaya lebih mudah dan tidak mengganggu sesuatu tugasan tersebut.

Lebih tepat lagi jika dikatakan bahawa ia merupakan satu proses atau kaedah yang harus digunakan oleh pemimpin dalam mengurus emosi. Ia boleh diumpamakan dalam kaedah mengurus emosi sama ada emosi dari tekanan berpunca dari perasaan bimbang atau cemas *(Anxiety Management)* mahupun dalam mengawal tekanan dari perasaan sedih *(Sadness Management)* atau situasi lainnya.

c. Motivasi Kendiri

Secara khusus bolehlah kita katakan bahawa Motivasi Kendiri pula merujuk kepada keupayaan seseorang pemimpin menggunakan kemahuan diri sebagai penggerak utama dalam usaha untuk mencapai sesuatu matlamat atau kejayaan.

Sebagai contoh yang paling hampir adalah pemimpin mengenal pasti seseorang yang berada di persekitarannya yang boleh dijadikan contoh dalam proses kepemimpinannya. Secara khusus pemimpin yang ada cuba mengaitkan ciri-ciri kepemimpinan idola dalam diri dan kehidupan hariannya, tindakan ini dilaksanakan bagi memotivasikan pemimpin itu sendiri dalam membawa matlamat diri seiring dengan matlamat organisasi yang ingin dicapai.

d. Empati

Empati adalah keupayaan yang pelbagai boleh didefinisikan dengan cara yang berbeza termasuk ruang lingkup yang luas, yang terdiri dari orang-orang yang mencipta keinginan untuk membantu, mengalami emosi yang serupa dengan emosi orang lain,

University of Malaya

untuk mengetahui apa yang orang lain rasa dan fikirkan, kabur garis antara diri dan lain-lain.

Ia menjelaskan bagaimana seseorang pemimpin mengurus perhubungannya dengan warga yang terlibat di bawah kepemimpinannya sama ada melalui konsep empati mahupun sekadar memenuhi kemahiran sosial.

e. Efikasi Sosial

Manakala kemahiran sosial atau Efikasi Sosial merujuk kepada keupayaan seseorang pemimpin mentafsir dengan tepat interaksi yang mencetuskan *respons* yang sesuai daripada orang lain dan dapat mengurus pelbagai emosi yang tercetus secara berkesan dalam pergaulannya.

Dari satu sudut lain, pemimpin seperti sudah menjangkakan bahawa apakah *respons* yang bakal diperoleh dalam sebarang tindakan yang dilaksanakan dan beliau secara khusus dapat menangani sebarang isu yang timbul dalam organisasi kerana kesedaran dan kemahiran sosial yang ada pada pemimpin, dapat diterima oleh anggota organisasi secara khusus.

f. Nujuman Kendiri *(self fulfilling prophecy)*

Dalam ilmu berhubung psikologi, ada istilah *self fulfilling prophecy* atau dalam Bahasa Melayu disebut sebagai Nujuman Penyempurnaan Kendiri. Ini merujuk kepada aspek atau kaedah di mana kita meramal dulu, kemudian jadikan ia betul seperti kita ramalkan. Sebagai contoh kita ramalkan memimpin itu susah, lalu kita malas dan tidak melakukan sebarang tindakan dalam memimpin, lalu ia menjadi benar-benar menyusahkan. Yang kita jangka akhirnya terjadi. Lalu kita berkata, lihat telah aku jangka dari awal lagi.

University of Malaya

Begitulah PhD. Jika kita ramal ia susah, ia berakhir dengan susah. Jika kita meramal mudah, ia berakhir dengan mudah juga. Ramalan kita mengubah cara kita bertingkah laku. Itulah yang dimaksudkan dengan Nujuman Penyempurnaan Kendiri, dengan lebih jelas bolehlah kita katakan **KITA ADALAH APA YANG KITA FIKIRKAN** termasuklah dalam bidang kepemimpinan.

Banyak pemimpin yang berjaya atau gagal dilihat kepada rungutan-rungutannya. Semakin banyak merungut, semakin banyak meramal kegagalannya juga. Mengapa tidak kita meramal sesuatu yang hebat agar ia mengubah pola kepemimpinan?. Jika diandaikan bahawa kepemimpinan anda sesuatu yang terhebat, jadi seseorang pemimpin akan mengejarnya dengan cara yang hebat juga. Oleh itu, adalah penting bagi seseorang pemimpin jangan tertipu dengan nujuman yang telah dibina sebelumnya atau dalam erti kata lain sentiasa memikirkan sesuatu yang negatif dalam bidang kepemimpinan maka hasilnya juga negatif. Justeru sebagai seorang pemimpin di peringkat sekolah adalah menjadi kewajipan para pengetua mengubah nujuman mereka, secara tidak langsung ia mengubah diri seseorang pemimpin itu, maka hasilnya sudah pasti perubahan juga dapat diperoleh dalam organisasi tersebut.

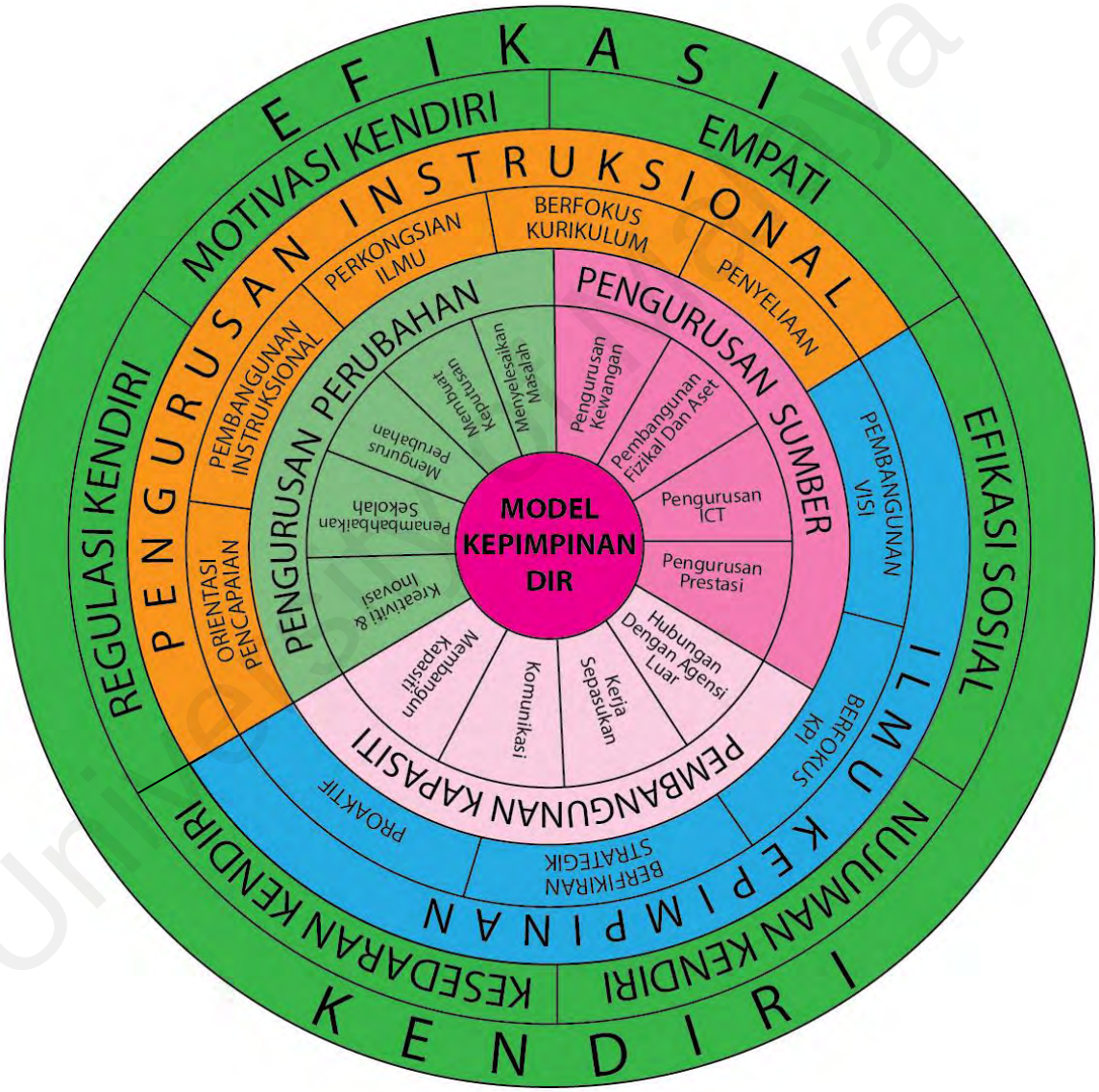
Secara kesimpulannya, dalam usaha mengubah sesuatu organisasi semuanya bermula dari dalam diri seseorang pemimpin itu. Jika pengurusan perubahan ke arah positif maka hasilnya juga positif begitulah sebaliknya. Peranan seseorang pemimpin adalah bergantung rapat kepada pengurusan perubahan pada dirinya dahulu barulah ia mampu mengubah sesuatu organisasi.

Perkara yang lain berhubung pengurusan instruksional, ilmu kepemimpinan, pengurusan perubahan, pembangunan kapasiti dan pengurusan sumber telah disentuh oleh penyelidik dalam bab yang kedua.

University of Malaya

Sumbangan Model Kepemimpinan DIR (*Dimension In Reality*)

Model Kepemimpinan DIR yang dibangunkan oleh penyelidik ini bukan hanya sesuai digunakan oleh kepemimpinan sekolah sahaja malah ia boleh juga digunakan oleh guru-guru dalam penentuan dan pencapaian secara keseluruhannya iaitu kemenjadian pelajar.



Rajah 5.2 Model Kepemimpinan DIR (*Dimension In Reality*)

Bersandarkan kepada Model Kepemimpinan DIR yang dikemukakan di atas, penyelidik memberi panduan kepada kepemimpinan sekolah dan guru-guru untuk melaksanakan pengurusan perubahan secara menyeluruh dengan menggunakan borang senarai semak seperti yang dikemukakan dalam lampiran.

Panduan penggunaan dibahagikan kepada tiga kategori utama kepemimpinan di peringkat sekolah iaitu :-

a. **Borang Senarai Semak Untuk Kepemimpinan Sekolah**
b. **Borang Senarai Semak Untuk Guru Kanan Mata Pelajaran/Ketua Bidang**
c. **Borang Senarai Semak Untuk Guru**

Melalui borang senarai semak yang dikemukakan kepemimpinan sekolah dan para guru dapat menilai sejauh mana mereka telah bertindak dengan memenuhi kriteria yang telah dikemukakan melalui Teori dan Model Kepemimpinan DIR secara keseluruhannya. Selanjutnya dengan menggunakan borang senarai semak yang dikemukakan juga para kepemimpinan sekolah dan guru dapat mengetahui kelompangan dan kekurangan yang masih ada pada ilmu pengetahuan dan kompetensi diri masing-masing.

Sebagai kesimpulannya melalui Teori dan Model Kepemimpinan DIR yang cuba dikemukakan oleh penyelidik diharapkan dapat menjadi panduan dan alat bantu sokongan kepada kepemimpinan sekolah dan guru-guru dalam usaha membina sahsiah dan pembangunan kapasiti ke arah kepemimpinan guru sekolah berprestasi tinggi.

University of Malaya

Implikasi Terhadap KPM

Pada dasarnya implikasi yang paling jelas dapat dilihat melalui kajian penyelidik ini adalah kejayaan kepada pihak pengurusan di Institut Aminuddin Baki (IAB) di mana dapatan kajian penyelidik telah membuktikan bahawa pihak IAB telah berjaya melahirkan kepemimpinan sekolah iaitu para pengetua yang kompeten dari segala aspek yang dinilai bersandarkan soal selidik KOMPAS yang telah diubahsuai. Apa yang lebih jelas adalah para pengetua sama ada di sekolah berprestasi tinggi, sekolah berprestasi sederhana mahupun sekolah berprestasi rendah dinilai oleh para guru sebagai pengetua yang kompeten dari semua segi.

Oleh itu, adalah jelas sekali bahawa pihak IAB telah membuktikan kejayaan mereka melahirkan para pengetua sekolah berprestasi tinggi di tempatkan di semua sekolah selaras dengan kehendak Plan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Justeru secara khususnya bolehlah dirumuskan bahawa kewujudan sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah bukanlah berpunca dari para pengetua yang tidak kompeten tetapi ia disebabkan oleh perkara lain yang perlu dikaji sama ada gurunya mahupun murid atau mungkin persekitaran yang menyebabkan wujudnya sekolah yang sedemikian.

Pada aspek yang lain bersandarkan teori dan model Kepemimpinan DIR yang telah dibangunkan oleh penyelidik ia didapati dapat memberikan sumbangan kepada pihak KPM bagi memantapkan lagi pengurusan di sekolah. Oleh yang demikian, penyelidik telah menyediakan tiga senarai semak yang boleh digunakan oleh kepemimpinan sekolah di semua peringkat bagi melahirkan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi di semua sekolah.

Penyelidik berharap agar Teori dan Model Kepemimpinan DIR yang dibangunkan oleh penyelidik dapat menjadi rujukan kepada pihak KPM dalam melahirkan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi yang bakal ditempatkan di semua

University of Malaya

sekolah. Asasnya semua kepemimpinan sekolah tahu dan terpandu dengan matlamat dan hala tuju KPM yang jelas dan jitu. Usaha melahirkan kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi bukanlah sesuatu yang mudah walaupun ia telah dibicarakan sejak wujudnya Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 iaitu sejak tahun 2013 lagi. Oleh yang demikian, bagi memudahkan kepemimpinan sekolah di semua peringkat, penyelidik telah menyediakan satu garis panduan yang perlu dipatuhi oleh semua kepemimpinan sekolah. Garis panduan tersebut merupakan satu senarai semak.

Senarai semak yang dikemukakan oleh penyelidik ini merupakan garis panduan yang perlu dipatuhi oleh semua kepemimpinan sekolah bagi memantapkan lagi pengurusan sekolah secara keseluruhannya. Senarai semak tersebut dibuat oleh penyelidik bagi tiga kategori kepemimpinan sekolah iaitu:- 1. Kepemimpinan Sekolah (Pengetua dan GPK), 2. Kepemimpinan Mata Pelajaran (Guru Kanan Mata Pelajaran dan Ketua Panitia) dan 3. Kepemimpinan Kelas (Guru Penolong). Senarai semak tersebut dikemukakan oleh penyelidik dalam lampiran yang diberikan berasaskan matlamat yang satu dengan kaedah pelaksanaan yang berbeza.

University of Malaya

Implikasi Terhadap Pengurusan KPM

Teori dan Model Kepemimpinan DIR ini merupakan satu sumbangan dari penyelidik bagi memantapkan lagi kepemimpinan di peringkat sekolah. Oleh yang demikian, secara tidak langsung melalui Teori dan Model Kepemimpinan DIR ini, penyelidik berharap agar pihak KPM dan IAB khasnya mewujudkan satu lagi modul tambahan iaitu efikasi kendiri dalam memantapkan lagi pembangunan mental dan fizikal terhadap kepemimpinan di peringkat sekolah terutamanya dalam kursus kepemimpinan guru di peringkat IAB.

Secara tidak langsung dengan memasukkan modul ini dalam latihan terhadap kepemimpinan sekolah ia dapat membentuk kualiti peribadi yang lebih unggul dan berketerampilan terutamanya dalam peningkatan seperti *emotional spiritual quality* dengan mewujudkan kemesraan dengan kakitangan bawahan. Tindakan yang sebegini akan melahirkan satu kelompok sokongan yang kuat dan melahirkan rakan sekerja yang saling membantu dalam mencapai matlamat sekolah.

Pembentukan Teori dan Model Kepemimpinan DIR ini juga bertujuan untuk meningkatkan minat membaca dan kesediaan kepemimpinan sekolah menghadiri kursus-kursus yang berkaitan dengan kerjaya dan masa depan. Oleh yang demikian, penyelidik mencadangkan agar peranan IPG diubah dari melahirkan graduan guru yang baru kepada pusat bimbingan guru. Semua guru harus menghadiri kursus secara berkala di IPG bagi mengikuti arus perkembangan pendidikan. Dari tinjauan penyelidik di sekolah-sekolah didapati terdapat guru yang hampir lima tahun tidak menghadiri sebarang kursus berkaitan perkhidmatan dan pembangunan kapasiti. Mungkin ini juga menjadi punca utama kepada kewujudan sekolah berprestasi rendah. Sepatutnya dengan matlamat yang pelbagai kewujudan sekolah berprestasi rendah mungkin dapat dikurangkan jika para pengetua dan para guru mempunyai kompetensi yang terbaik.

University of Malaya

Penyelidik juga mencadangkan kepada pihak KPM agar **'LESEN GURU'** diperkenalkan semula bagi memelihara maruah dan kredibiliti guru. Kita telah mengiktiraf guru adalah kerjaya profesional namun, dalam satu peringkat semua orang boleh jadi guru dengan mewujudkan pusat tuisyen sendiri tanpa perlu ada lesen sebagai pengajar. Dengan pengwujudan lesen guru ini secara tidak langsung peranan IPG dapat dipertingkatkan semula secara berkala. Dicadangkan lesen guru ini akan tamat tempoh dalam lima tahun, oleh itu semua yang mempunyai lesen ini perlu menghadiri kursus untuk memperbaharui lesen mereka. Tindakan ini secara tidak langsung akan mendedahkan kepada guru-guru agenda pengurusan pendidikan dari semasa ke semasa.

Penyelidik juga mendapati tekanan kepada guru semakin meningkat namun, keperluan pembantu guru dilihat lebih diperlukan oleh kepemimpinan sekolah berbanding guru. Oleh itu, penyelidik mencadangkan agar semua GPK disediakan pembantu dengan jawatan N17 secara tidak langsung kerja-kerja pengkeranian yang dilaksanakan oleh guru dapat dikurangkan secara berperingkat. Penyelidik mendapati bahawa keperluan pembantu ini lebih kritikal kepada kepemimpinan sekolah berbanding keperluan terhadap guru penolong.

University of Malaya

Cadangan Penyelidikan Lanjutan

Selain itu, penyelidik juga mencadangkan agar kajian selanjutnya dilaksanakan ke seluruh negara kerana kajian penyelidik ini hanya dilakukan di negeri Selangor sahaja. Mungkin kajian akan datang boleh dimasukkan dibuat lebih mendalam dan lebih menyeluruh dalam mengenal pasti punca wujudnya sekolah berprestasi rendah ini. Dalam mengukuhkan lagi dapatan kajian, kajian penyelidik telah menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif dan kualitatif sebagai sokongan dalam kajian ini.

Kajian penyelidik kali ini hanya melibatkan unsur akademik kemenjadian pelajar sebagai pemboleh ubah bersandar. Oleh itu bagi kajian akan datang penyelidik mencadangkan agar unsur kokurikulum juga diambil kira sebagai domain moderator kepada kepemimpinan sekolah dalam menilai kecemerlangan sesebuah sekolah. Justeru, sekolah tidak dinilai hanya bergantung pada akademik sahaja sebaliknya ia juga dikaitkan dengan pencapaian kokurikulum sebagai asas penilaian kecemerlangan sesebuah sekolah itu.

Selain itu, penyelidik juga mencadangkan agar satu kajian yang lebih komprehensif dilaksanakan bagi mengenal pasti punca utama kepada kewujudan sekolah berprestasi sederhana dan rendah ini. Dapatan dari kajian penyelidik secara jelas mendapati bahawa tahap kompetensi para pengetua bukanlah sebab utama ke arah kewujudan sekolah berprestasi sederhana dan rendah, ia mungkin disebabkan oleh kemenjadian pelajar atau juga mungkin tahap kompetensi para guru yang rendah atau mungkin juga ia mempunyai kaitan dengan persekitaran mahupun latar belakang ibu bapa. Sehingga kini, penyelidik mendapati belum ada kajian yang dibuat secara komprehensif dalam mengenal pasti kewujudan sekolah berprestasi sederhana dan rendah ini. Jika perkara ini dapat dikenal pasti puncanya maka kita mempunyai cabaran baru dalam mengubah landskap pendidikan negara secara total untuk menjadikan semua sekolah yang ada di Malaysia bertaraf sekolah berprestasi tinggi.

University of Malaya

Penutup

Bersandarkan apa yang dikemukakan oleh penyelidik dalam Bab 5 ini, adalah satu cadangan masa depan bagi memastikan kelangsungan apa yang dihajati di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 itu menjadi kenyataan. Tidak dapat dinafikan bahawa negara kita dalam proses menuju ke arah negara maju menjelang tahun 2020 namun dapatan penyelidik mendapati kepemimpinan sekolah masih belum bersedia ke arah itu malah elemen-elemen persekitaran sekolah juga belum bersedia ke arah negara maju.

Justeru dengan cadangan penyelidik membentuk Teori dan Model Kepemimpinan DIR itu sedikit sebanyak diharapkan dapat memberi sumbangan ilmiah ke arah tercapainya Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 secara menyeluruh dan berkesan. Setidak-tidaknya penyelidik berharap agar Teori dan Model Kepemimpinan DIR menjadi pandu arah kepada kepemimpinan di peringkat KPM, JPN, PPD dan sekolah dalam usaha mewujudkan **KEPEMIMPINAN SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI** di tempatkan di semua sekolah tanpa mengira lokasi dan pencapaian.

University of Malaya

Rujukan

Abdul Aziz Md. Noor. (2003). *An investigation into the headship training programs for aspiring primary school head teachers*. Disertasi Doktor Falsafah, University of Bristol.

Abdul Ghafar Mahmud, (2010). *Mencetus Kegemilangan Melalui Kepemimpinan Cemerlang.* Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke-17, IAB. Genting Highland.79-86.

Abdul Rahim, A.R. (2001). *Kreativiti untuk pencetusan inovasi pengerusi organisasi sekolah.* Dibentangkan dalam Seminar Pengurusan, Perancangan dan Dasar Pendidikan. Fakulti Pendidikan , Universiti Malaya pada 9 September 2001.

Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Ucap tema: kepemimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang.* Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-12 2004, hlm. 13-23.

Albright, J. J. (2007). *Confirmatory factor analysis using AMOS, LISREL and Mplus.* Muat turun pada 26 November 2013, dari laman web Stat/Math Center, Indiana University: http://www.indiana.edu/~ststmath/stat/all/cfa/index.html.

Alkin, M. C. (1969). *Evaluating theory development*. Evaluation Comment 2:2-7.

Amin, Senin (2011). *Pemikiran Semula Kepemimpinan pengetua.* Institut Aminudin Baki. Sri Layang, Genting Highlands.

Amin Senin, Rosnarizah Abd. Halim & Ruhaya Hassan. (2007). The aspiring head teachers‘ performance in leadership and management assessment: a preliminary study. *Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-14.* Institut Aminuddin Baki, Pahang, 25 - 27 Jun.

Amin Senin. (2008). Kajian kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah. *Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-15.* Institut Aminuddin Baki, Pahang, 29 Jun - 2 Julai.

Amran Ramlan. (2002). *Kajian mengenai punca dan faktor tekanan bidang di kalangan pentadbir sekolah menengah di daerah Klang Selangor*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Amstrong, M. (2001). *A handbook of human resourse management practice.* 8th Edition. Kogan Page: London.

Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A review of recommended two steps approach. *Psychological Bulletin,* 103(3), 411-423.

Arbuckle, J.L. (2005). *AMOS 6.0 User's Guide. Spring House PA:* Amos Development Corporation.

Asma Ahmad. (1994). *Training design development: the practice of four development agencies in Malaysia*. Disertasi Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia.

Ashah Samah, Noraizan Sulaiman, Chithra Adiyodi & Rohaida Abd. Manap, (2010), *Kepemimpinan Penentu Kecemerlangan Sekolah,* Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke-17. IAB. Genting Highlang. 87-100.

Ayob Jantan. (2007). *Pengetua sekolah yang efektif.* Cetakan ke-3. Kuala Lumpur: Penerbitan PTS.

Azlin Norhaini Mansor. (2004). *Amalan bidang pengetua: satu kajian kes*. Prosiding Seminar Nasional dan Kepemimpinan Pendidikan ke-12 2004, him. 255-265.

Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan pengurusan pengetua: satu kajian kes.* Tesis Dr. Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1998). On the evaluation of structural equation models. The Academy of Marketing Science. 16(1), 74-79.

Balasundram Ramaiah (2002). *Peranan kajian kes pengurusan pendidikan dalam membina kemahiran menyelesaikan masalah dan membuat keputusan.* Seleksi Prosiding seminar nasional pengurusan dan kepemimpinan pendidikan 2001-2010. IAB. Genting Highlang. 31-40.

Baldoni, J. (2012). Lead With Purpose: Giving Your Organization a Reason to Believe in Itself. *American Management Association*, USA.

Bandura, A.1986. *Social Foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory.* New Jersey: Prentice-Hall.

Bandura, A. 1993. *Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning*. Educational Psychologist 28(2): 117-148.

Bandura, A. 1996. *Self-efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.

Bandura, A.1977. *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change*. Psychological Review 84: 191-215.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173-1182.

Bass, B. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: Free Press

Bates, R. (2004). *A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. Evaluation and Program Planning,* 27:341-347.

Beeby, C. E. (1978). *The meaning of evaluation. Wellington:* Department of Education.

University of Malaya

Benson, Y., Shamir, B., Avolio, B., & Popper., M. (2001). *"The relationship between vision strength, leadership style, and context"* Leadership quarterly. 12: 419-450.

Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*. 88: 588-606.

Bentler, P. & Chou, C. (1987). *Practical Issues in Structural Equation Modelling. Sociological Methods and Research.* 69(16):78-117.

Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107: 238-246.

Bhasah Abu Bakar. (2003). *Asas pengukuran bilik darjah*. Tanjong Malim: Quantum Books.

Bhul Vindar Kaur (1997). *Hubungan di antara komunikasi ke atas dengan moral. Satu tinjauan di kalangan penyelia-penyelia pengeluaran kilang National Semi Conductor Sdn Bhd.* Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Skudai:UTM.

Bity Salwana Alias. (2009). *Analisis kompetensi berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran, dan amalan dalam pelbagai bidang pengurusan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia.* Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid.* Houston, TX; Gulf Publishing.

Blake, R & Mouton, J. (1985). *The managerial grid IJI: a new look at the classic that has booted productivity and profits for thousands of corporation's world wide. Houston*: Gulf Publishing.

Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level.* New Jersey: Prentice Hall.

Bollen, K.A. (1986). *Sample size and Bentler and Bonett's non-normed fit index*. Psychometrika 51: 375-377.

Bollen, K.A. (1989b). A new incremental fit index for general structural equation models. *Socialogical Methods and Research* 17: 303-316.

Bolman, L., & Deal, T. (1991). ―Leadership and management effectiveness: multi-frame, multi-sector analysis." *Human resource management*. 30(4): 509 - 534.

Bolman, L., & Deal, T. (1993). ―Everyday epistemology in school leadership: patterns and prospects." Dlm Hallinger, P., Leithwood, K., & Murphy, J. (peny.). *Cognitive perspectives on educational leadership.* Teachers College Press. New York.

Bolman, L & Deal, T. (1997). *Reframing organization: artistry, choice and leadership.* Ed ke-2. Jossey-Bass. San Francisco.

University of Malaya

Bolman, L., & Deal, T. (1998). *Leadership orientations survey.* National Center for Educational Leadership. Cambridge.

Bolman, L., Bloch, H., & Granell, E. (1999). *Versatile leadership: A comparative analysis of reframing in Venezuelan managers.* Kertas kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual di Universiti Madrid, Sepanyol. http: www.bloch.ukmc.edu/classes/bolman. html . Dimuat turun pada 23 November 2013.

Bolman, L., & Deal, T. (2000). *―The manager as politician."* Dlm Fullan, M (peny.) Educational leadership: Jossey-Bass reader series. Jossey-Bass. San Francisco.

Bolman, L., & Deal,T. (2000). *"People in organization."* Dlm Fullan, M (peny.) Educational leadership: Jossey-Bass reader series. Jossey-Bass. San Francisco.

Bolman, L., & Deal, T. (2003). *Reframing organization: artistry, choice and leadership* Ed. Ke-3. Jossey-Bass. San Francisco.

Bolman, L. (2004). *Validity and reliability of leadership orientation questionnaire*, http://bloch.ukmc.edu/classes/bolman/leadershipresearch.html . Dimuat turun pada 23 November 2013.

Brian, F. (1996). *Strategic Planning for school improvement*. London:Financial Times, Pitman Publishing.

Brinkerhoff, R. D., Brethower, D. M., Hluchyj, T. & Nowakowski, J. R. (1983). *Program evaluation: a practioner's guide for trainers and educator*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.

Bryson, J.M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strenghtening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Buchanan, F. (1974). Building organizational commitment: *The socialization of managers in work organization.* Administrative Science Quaterly. 19: 533-546.

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.

Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education.* SAGE Publications Ltd. London.

Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with Amos:* Basic Concepts, Applications and Programming. Mahwah, N.J: Erlbaum.

Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS:* Basic Concepts, Applications and Programming 2nd Edition. Routledge. New York.

Chan, Y. F. (2003). Pendekatan penilaian: satu tinjauan dari aspek kesesuaiannya dalam penilaian program latihan. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan,* 13(1):65-81.

University of Malaya

Chant, R.H., Heafner, T.L. & Bennet, K.R. 2004Connecting personal theorizing and action research to preserve teacher development. *Teacher Education Quarterly* 31(3):25-42.

Ciulla, J.B. (2004). *Ethics and leadership effectiveness* Dalam Antonakis, J., Cianciolo, A.T. & Sternberg, R.J. The nature of leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap. ..and the others don't.* New York: Harper Business.

Comer, J. (2003). *"Transforming the lives of children."* Dlm Elias, M., Arnold, H., & Hussey, C (peny.). *EQ + IQ = Best leadership practices for caring and successful schools,* hlm 33 - 56. Thousand Oaks: Sage.

Conrad, C. (1985). *Strategic organizational and communication: Cultures, situations and adaption*. New York: Holt, Rinehart & Winstons.

Cossentino, J. (2005). ―Leadership as a master class: joining role and talk in the practice of educational administration." Dim Hoy, W & Miskel, C., (peny.), *Educational leadership and reform.* Connecticut: Information Age.

Creswell, J.W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating, quantitative and qualitative and research*. Ed. ke-4. Lincoln: Pearson Merrill Prentice Hall.

Cronbach, L.J. (1951). *Coefficient Alpha and the Internal Structural of Tests.* Pychometrica. 16(3): 297-334.

Cronbach, L. J. (1963). *Course improvement through evaluation*. Teacher College Record 64:672-683.

Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, R. D., Hornick, R. C., Philips, D. C., et al. (1985). *Toward reform of program evaluation* (Ed. First). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Daft, R. (1999). *Leadership: theory and practice.* Orlando, Florida: Harconn Brace.

Davies, B. 1996). Reengineering school leadership. *International Journal of Educational Management*, 10 (2), 11-16.

Davis, G, A & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Davis, S., Hammond, L.D., LaPointe, M. & Meyerson, D. (2005). *School Leadership Study Developing Successful Principals.* Stanford Educational Leadership Institute (SELI).

Day, C. (2003). ―The changing needs of heads." Dlm Harris, A., Day, C., Hopkins, D. Had field, M., Hargreaves, A., Chapman, C. (peny.) *Effective leadership for school improvement.* London: Routledge Falmer.

University of Malaya

Deal, T., & Peterson, K. (2000). The *Leadership paradox: balancing logic and artistry in schools.* Jossey-Bass. San Francisco.

Dee, J., Henkin. A., & Duemer, L. (2003). ―Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment." *Journal of educational administration.* 41(3): 257-277.

Dembo, M.H. & Gibson, s. 1985. Teachers' sense of efficacy: An important factor in school achievement. *The Elementary School Journal* 86: 173-184.

Deming, W.E. (1991). Foundations of management of quality in the western world. *In an introduction to total quality for schools.* Arlington, VA: American Association of School Administrators.

Dibapile, W.T.S 2011. *A literature review on teacher efficacy classroom management. Proceedings of the 2011* New Orleans International Academic Conference, hlm 221-220.

Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356.

Doll, R. C. (1978). *Curriculum improvement: decision making and process.* Boston Allyn and Bacon Inc.

Dowd, J.J. (1987). *Commitment in the employee relations: An exploratory study.* Thesis (PhD). The Universityof Harvard.

Dunning, G. (1996). *Management problems of new primary head teachers*. School Organization. 16:111-128

Duttweiler, Patricia, C. (1988). New insights from research on effective schools. Insights. Austin, TX: *Southwest Educational Development Laboratory.* No 4.

Dwivedi, R.S. (1986). Morale and some related factors. Dalam N.K. Singh & G.K. Suri (eds.) *Personnel management.* New Delhi: Vikas Publishing House; 215-228.

Easterby-Smith, M. (1987). *Evaluation of management education, training & development.* England: Gower Publishing Company.

Edmonds, R. (1979). *Some schools work and more can.* Social policy, 9(2), 28-32

Edwards, J.R. & Lambert L.S. (2007). *Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis*. Psychological Methods, 12: 1-22.

Eseryel, D. (2002). *Approaches to evaluation of training: theory and practice*. Educational Technology and Society 5(2):93-98.

University of Malaya

Esmaeil, H., Rozita, Z., & Amir, H. M. (2013). The relationship between emotional intelligence and personality features with job satisfaction status of male junior high school teachers in Islamshahr city. *Journal of Educational and Management Studies, 3*(3), 205-214.

Ezhar Tamam (1999). *Menjayakan komunikasi kumpulan kecil.* Serdang Selangor. Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Fayol, H. (1949). General and industrial management; London: Pitman. Dlm Lokman Mohd Tahir, & Mohd Anuar Abd Rahman. (2011). *Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah.* Johor, Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.

Fiedler, F.E. (1974). Leadership and Effective Management. Glenview: Scott, Foresman, and Company. Dlm Mohammed Sani Ibrahim & Jamalul Lail Abdul Wahab. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. & Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation - alternative approaches and practical guidelines.* Ed. ke-3. Boston: Allyn and Bacon.

Foo Say Fooi dan Zaidatol Akmaliah. (2003*). Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan.* Serdang: Universiti Putra Malaysia.

Foo Say Fooi. (2003). *"Pengurusan dan keberkesanan sekolah."* Dlm Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi (peny.). Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: satu langkah ke hadapan. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Foo Say Fooi (2004). *Kepengetuaan dan Pengetua Berkesan: Kepengetuaan dan Kepemimpinan Sekolah : Perspektif Pengamal.* Institut Pengetua, Universiti Malaya, 9: 89-104.

Frazier, P.A., Tix, A. P. & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51: 115-134.

Fullan, M. (1992). *Successful school improvement:* The implementation perspective and beyond. London: Open University Press.

Fullan, M. (1993). *Change forces. Probing the depth of educational reform.* London: Falmer Press.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change,* San Francisco, CA: Jossey Bass.

Fullan, M. G. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). USA: Teacher Collage.

Glickman, C. D., Gordon, S., & Roos-Gordon, J. M. (2007). *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach* (7th Ed.). Boston: Pearson

University of Malaya

Goddard, R. D. & Skrla, L. (2006). The Influence of School Social Composition on Teachers‟ Collective Efficacy Beliefs. *Educational Administration Quarterly*, 42(2),216-235.

Goddard, R., Goddard, Y., Kim, E. S., & Miller, R. (2015). A Theoretical and Empirical Analysis of The Roles of Instructional Leadership, Teacher Collaboration, and Collective Efficacy Beliefs in Support of Student Learning. *American Journal of Education*, 121(4).

Glanz, Jeffrey. (2006). *What Every Leadership Should Know about Operational Leadership.* New York City: Yeshiva University.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1996). Emotional intelligence: *Why it can matter more than IQ.* New York. Bantam Books.

Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review,* 76(6), 92- 102.

Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence.* New York.

Goleman, D. (1999). *Emotional intelligence: Working with emotional intelligence*. New York. Bantam Books.

Goleman, D. (2000). *Leadership That Get Results. Harvard Business Review*, March/Apr 2000, 78(12), 78.

Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. New York: Bantam

Goleman, D. (2011). Leadership: *The Power of Emotional Intelligence*. USA. More Than Sound.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence.* Boston: Harvard Business School Press.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston, MA:Harvard Business School Press.

Goodlands, John. (1983). A place called school. New York: McGraw-Hill.

Gray, J., Jesson, J., & Simen, N.(1990). *Estimating differences in the examination performances of secondary schools in six LEAs:* a multi-level approach to school effectiveness. Oxford Review of Education.

Greenfield, J.(1995). Schools climate on group evalution and consesus: Student and parent percetions of the elementary school environment. *The Elementary School Journal,* 101, (1), 35-61.Gibson, S. & Dembo, M.H. 1984. Teacher efficacy: a construct validation. *Journal of Educational Psychology* 76(4):569-582.

University of Malaya

Guskey, T. R. (2002). *Evaluating professional development*. California: Corwin Press, Inc.

Hair, J.F. Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hair, J.F. Black, W.C., Rabin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Ed). Eaglewood Cliffs: Pearson Prentice Hall.

Hair, J.F., Anderson, R.E. Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4th Ed). Eaglewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hair, J.F., Anderson, R.E. Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis with readings* (5th Ed). Eaglewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hairuddin Mohd Ali & Muhammad Bustaman Abdul Manaf. (2009). *Perancangan strategic sekolah.* Selangor: PTS Professional Sdn Bhd.

Hallinger, P. (1985). Assessing The Instructional Management Behaviors of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-243.

Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal,* 86(2).

Hallinger, P & Murphy, J. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Journal of Educational Leadership,* 45(1).

Hallinger, P., & McCary, C.E. (1990). Developing The Strategic Thinking of Instructional Leaders. *The ElementarySchool Journal,* 91(2), 89-108

Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). Reassessing The Principal Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.

Hallinger, P. & Heck, R. H (1998). Exploring The Principal‟s Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness & School Improvement*, 9(2),157-191

Hallinger, P. (2000). A review of two decades of research on the principalship using the Principal *Instructional Management Rating Scale.* Retrieved from http://www.leadingware.com

Hallinger, P. (2003). Leading educational change:Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education,* 33(3), 329-352.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership: How has the model evolved and what have we learned? *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association,* Montreal.

Hallinger, P. (2008). Methodologies for studying school leadership. A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale. *Paper prepared for presentation at Annual Meeting of the American Educational Research Association*.

University of Malaya

Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using The Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly,* 47(2), 271-306.

Hallinger, P. (2012). Assessing and developing instructional leadership in schools. In Shen, J. (Ed). *Tools for improving the principalship.* Oxford, UK: Peter Lang.

Halverson, R., Kelley, C. & Kimball, S. 2004. ―Implementing teacher evaluation systems: how principals make sense of complex artifacts to shape local instructional practice." Dlm Hoy, W., & Miskel, C. (peny.). *Educational administration, policy and reform: research and measurement.* Connecticut: Information Age.

Hamzah Mohamed. (2000). *Pembangunan sekolah berkesan dalam konteks sekolah berwatak, konsep dan komitmen*.Atas talian. http://www.angelfire.com/journal2/ fakir_zamani/ceramah6.htm

Harberberg, A. & Rieple, A. (2001). *The strategic management of organisations*. England: Pearson Education Ltd.

Hayes, A.F. & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41:924-936.

Hedayat Allah Nikkhah, Ma'rof Redzuan (2010) The role of NGO in promoting empowerment for sustainable community development. *Jurnal of Human Ecology* 30 (2), 85-92.

Herbert, E.,(2006). *"The boss of the school":effective leadership in action.* New York: Teachers College Press.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (2001). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources.* Ed. ke-5. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice — Hall Inc.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Holmes-Smith, P., Coote, L. & Cunningham, E. (2006). *Structural Equation Modelling: From the fundamental to advanced topics*. Melbourne: Streams.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G.,(2008). *Educational administration* (8th.ed). New York: McGraw Hill. http://www.emeraldinsight.com.ezplib.ukm.my/Insight/ViewContentServlet? Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0260270103.html.

Hoy, W.K. & Miskel C.G. (2001). *Educational administration : theory, research and practice.* Ed. ke-6. New York: McGraw-Hill Inc.

Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphy, G.J. (2006). *Leadership: Enhancing the lesson of experience.* Bostan: Irwin.

University of Malaya

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2002). *Leadership: enhancing lessons of experience.* Boston: McGraw Hill/Irwin.

Hussein Ahmad (2010). *Kepemimpinan Instruksional Pemacu Kecemerlangan Pendidikan.* Kolokium Kebangsaan Kepemimpinan Instruksional, IAB Genting Highland, 1-12.

Hussein Ahmad. (2010). *Dasar desentralisasi dan pengurusan berasaskan sekolah: Justifikasi, strategi dan implikasi.* In Shahril@Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (Eds.), Kepemimpinan pengetua: Menjana modal insan di sekolah berkesan (pp. 37-78). Selangor, Malaysia: PTS Publishing Sdn. Bhd.

Hussein Ahmad. (2012). *Mission of public education in Malaysia: the challenge of transformation.* University Malaya Press. Kuala Lumpur.

Hussein Mahmood. (1988). *Komunikasi kepemimpinan dari perspektif Islam*. Occational paper no. 7. Serdang Selangor: Centre for extension and continuing education.

Hussien Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hussein Mahmood. (2007). *Kepemimpinan beretika dan bermoral dalam penambahbaikan sekolah.* Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke-14. Institut Aminuddin Baki, Pahang, 25-27 Jun.

Hussien Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ibrahim Mamat. (1996). *Reka bentuk dan pengurusan latihan - konsep dan amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ibrahim Mamat. (2001). *Reka bentuk dan pengurusan latihan - konsep dan amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Idris. M. A., Dollard Maureen F. (2011). Psychosocial Safety Climate, Work Conditions,and Emotions in the Workplace: A Malaysian Population-Based Work Stress Study. American Psychological Association . *International Journal of Stress Management,* Vol. 18, No. 4, :324–347

Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. (2005). *Amalan-amalan terbaik pengurusan dan kepemimpinan sekolah menengah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. 2009. *Instrumen Kompetensi Pemimpin Sekolah.* Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Institut Aminuddin Baki. (1994). *Laporan kajian keberkesanan kursus pembantu tadbir (perkeranian bagi Semenanjung Malaysia anjuran Institut Aminuddin Baki) dari 1990 hingga 1993*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

University of Malaya

Ishak Sin. (2003). Gaya kepimpinan transformasi dan pengajaran: gaya manakah yang diperlukan oleh pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 13(2): 1-12.

Ishak Sin. (2004). Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan* 14(1):1-17.

Ishak Sin. (2006). *Pembinaan Instrumen Kajian.* Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah. Memo, 3 Jun

Ishak Sin. (2007). *"Mengurus dan memimpin sekolah: Adakah latihan profesional sebelum memegang jawatan pengetua diperlukan oleh penyandangnya?".* Kertas Kerja di Seminar Kebangsaan Isu-isu Pendidikan Negara Ke-3: Dasar dan Pelaksanaan. Bangi. 13-14 Februari.

Izani, I. (2013). *Pengaruh Kecerdasan Emosi Pemimpin Terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah.* Paper presented in Seminar Nasional Pengurusan dan Pendidikan Ke 20. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Izani, I. (2014). *Tahap Kecerdasan Emosi Pemimpin dan Kepemimpinan Servant serta Pengaruhnya Terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah*. (Tesis Doktor Falsafah). Universiti Utara Malaysia.

Jamaliah Abdul Hamid. (2003). *"Pengupayaan dalam pengurusan pendidikan: perspektif teori agensi."* Dlm Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi (peny.), *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: satu langkah ke hadapan.* Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Jamaliah Abdul Hamid. (2007). *Knowledge management far school development.* Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Jamaliah Abdul Hamid & Norhasimah Ismail. (2006). *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: teori, aplikasi dan praktis.* Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Jameela, B. A. (2012). *Amalan Kepemimpinan Instruksional dalamKalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang: Satu Kajian Kualitatif.* (Thesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Universiti Kebangsaan Malaysia.

Jamil bin Ahmad. (2002). *Pemupukan budaya penyelidikan di kalangan guru di sekolah: satu penilaian.* Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.

James Ang Jit Eng & Balasandram Ramiah. (2009). *Kepemimpinan instruksional, satu panduan praktikal.* Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.

Jarvis, P. (1996). *Adult and continuing education* (Ed. ke-2). New York: Routledge Publisher.

University of Malaya

Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1984). *LISREL-VI user's guide* (3rd ed). Mooresville, IN: Scientific Software.

Johnson.J.W. , Rapp.A. (2010). A more comprehensive understanding and measure of customer helping behavior. *Journal of Business Research* 63: 787–792

Joint Committee on Standard for Educational Evaluation. (1981). *The program evaluation standard: how to assess evaluation of teacher programs*. California: Sage Publications.

Kamaruzaman Moidunny. (2009). *Keberkesanan program kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan (NPQEL).* Disertasi Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Kamaruzaman Moidunny, Akma Abdul Hamid & Nor Asmah Othman. (2010). *Keberkesanan program kelayakan pemimpin pendidikan kebangsaan*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Kamaruzaman Moidunny. (2011). Pengurusan Strategik: Konsep Dan Aplikasi Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*. IAB Genting. 21(1): 47-66.

Kaplan L., owing, W., & Nunnrey, J. (2005). ―Prinsipal quality: a Virginia study connecting interstate school leaders licensure consortium standard." National *association of secondary school principals,* NASSP Buletin. Jun.

Kearsly, G. & Lynch, B. (1992). Educational leadership in the age of technology: The new skill. *Journal of Research on Computing in Education*, 25(1), 50-61.

Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Memperkasa kepemimpinan instruksional di sekolah*. Kuala Lumpur: Perniagaan Rita.

Kementerian Pelajaran Malaysia (2012). *Laporan Pembangunan Pendidikan*, 2013-2025. Putrajaya: KPM.

Kementerian Pelajaran Malaysia (2013) *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: KPM.

Kementerian Pelajaran Malaysia (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan.* Putrajaya: KPM.

Kenny, D.A. & Judd, C.M. (1984). *Estimating the nonlinear and interactive effects of latent*

Khalidah Haron. (1995). *Evaluating the perceived effect of total quality management (TQM) training program in Tenaga Nasional.* Disertasi Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Putra Malaysia.

University of Malaya

Khoo, G. T. (1997). *Evaluating the training programme on ISO 9002 at Esprit Corporation Sdn. Bhd.* Disertasi Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Putra Malaysia.

Kirby, P.C., Paradise, L.V, & King, M.I. (1991). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leaderships. *Journal of Education Research*, 85(5), 303-311.

Klein, A.G. & Moosbrugger H. (2000). *Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method.* Psychometrika, 65: 457-474.

Kline, R.B (2005). *Principles and Practice of structural equation Modelling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.

Kline, R.B (2011). *Principles and Practice of structural equation Modelling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.

Korthagen, F. 2005. Practice, *Theory and Person in life-long Profesional Learning*. Dlm. Beijaard, D., Meijer, P.C., Morine-Dershimer, G. & Tillema, H. (pnyt.) Teacher Professional Development in Changing Conditions, hlm. 79-94. AA Dordrecht: Springer.

Kouzes, J.M & Posner, B.Z. (2002*). The leadership challenge* (Ed. Ke-30). San Francisco: Josey-Bass.

Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey- Bass.

Kowalski, T. (2005). *Case studies in educational administration*. Ed. ke-4. Allyn & Bacon.

Kraemer, H.C., Stice, E., Kazdin, A., Offord, D. & Kupfer, D. (2001). How do risk factors works together? *Moderators, mediators, independent, overlapping, and proxy risk factors. American Journal of Psychiatry*, 158:848-856.

Kraemer, H.C., Wilson G.T., Fairburn, C.G. & Agras, W.S. (2002). *Mediators and moderators of treatment effects in randomized clinical trials*. Archives of General Psychiatry, 59:877-883.

Kuhn, M. S. (2012). *Leading School Through Generational lens: Perceptions of principals' change leadership disaggregated by principal generation*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Denver, Colorado.

Lambert, L. (1998b). Building leadership capasity in schools. Alexandria, VA: *American Association for Supervision and Curriculum Development*.

Lambert, L. (2001). *Building leadership capacity in schools.* Elexandria, VA:ASCD.

Lance, C.E, Butts, M.M & Michels L.C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria. *Organizational research methods* vol 9(2): 202-220

University of Malaya

Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004*). How Leadership Influences Student Learning (Executive Summary).* New York: The Wallace Foundation.

Leithwood, K, (2005). ―Understanding successful principal leadership: process on abrokenfront." *Journal of educational administration.*43(6): 619 — 629.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2006). *Changing leadership for changing times.* Philadelphia: Open Press.

Leithwood, K., Louis, K.S., Seashore, K., Wahlstrom, K., Anderson, S., Mascall, B. and Gordon, M. (2010). *How Successful Leadership Influences Student Learning: the Second Installment of a Longer Story*. Springer International Handbooks of Education.

Leithwood, K., & Levin, B. (2010). Understanding how leadership influences student learning*. International Encyclopedia of Education*. Oxford, UK: Elsevier.

Leslie, W. Rue, Phyllis G. Hollan. (1986). *Strategic management, concepts and experiences*. New York: McGraw Hill Book Co.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values.* New York: McGraw-Hill.

Linn, R. L. & Miller, M. D. (2005). *Measurement and assessment in teaching*. Ed. ke-9. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.

Lokman Mohd Tahir, M. Al-Muzammil Yasin & Mislina Salleh. (2012). Impak Strategi Politik terhadap Amalan Kepimimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang. *Jurnal Teknologi,* Universiti Teknologi Malaysia. 60(2013): 1–10.

Lokman Mohd Tahir, & Mohd Anuar Abd Rahman. (2011). *Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah*. Johor, Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.

Lussier, R., & Achua, C. (2001). *Leadership: theory, application and skills development.* New Jersey: Prentice Hall.

Maimunah Muda. (2005). *Kepemimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia.* Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Malek Shah Mohd Yusoff & Liew Swee Liang. (2006). *Taklimat Mengenai . Bidang Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi*. Hotel Renaissance, Melaka, 14-16 Jun.

Manz, C. C. & Sims. (1991*). Super Leadership*: beyond the myth of heroic leadership. Organizational Dynamics 19: 18-35.

Mark, M. M., Henry, G. T. & Julnes, G. (1999). Toward an integrative framework for evaluation practice. *American Journal of Evaluation* 22:457-480.

University of Malaya

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works.* Alexandria, Va: Association for Curriculum and Development.

Mardhiah, J., & Rabiatul-Adawiyah, A. R. (2016). Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dengan Efikasi Kendiri Guru. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 3*(3): 1 – 16.

Mattessich PW (2009). Social capital and community building. *In: Phillips R, Pittman RH (ed) An introduction to community development.* Routledge Taylor and Francis Group, London.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

Mendels, P. (2012). The Effective Principal: 5 Pivotal Practices That Shape Instructional Leadership. *Journal of Staff Development, 33*(1): 54–58. Retrieved from:www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-Effective-Principal.pdf

Metfessel, N. S. & Michael, W. B. (1967). A paradigm involving multiple criterion measures for the evaluation of the effectiveness of school programs. *Educational and Psychological Measurement* 27(4): 931-943.

Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in Education. Revised and Expanded from case study research in education.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.

Milen A (2001) *What do we know about capacity building* [cited January 25, 2014]. Available from: http://www.unescobkk.org/fileadmin/userupload/aims/capacity building.pdf.

Mohammed Sani Ibrahim, Ahmad Zabidi Abdul Razak & Husaina Banu Kenayathulla. (2015). *Strategi Implementasi Plan Pembangunan Pendidikan Malaysia*. Penerbit Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Mohammed Sani & Mohd Izham. (2009). *Pengurusan Perubahan dalam pendidikan*; Fakulti Pendidikan, UKM.

Mohammed Sani Ibrahim. (2000). *Sistem Pemastian Peningkatan Standard Kualiti Pendidikan.* Nota kuliah kursus kepengetuaan sekolah (penyeliaan sekolah) GC6273. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mohammed Sani Ibrahim. (2007). *Sistem mentoran dalam kalangan pengetua.* Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-14. Institut Aminuddin Baki, Pahang, 26-27 Jun.

Mohammed Sani Ibrahim & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

University of Malaya

Mohammed Sani Ibrahim, Jamalul Lail Abdul Wahab, Mohd. Izham Mohd Hamzah & Wamoh Katiman. (1999). *Kajian keberkesanan perlaksanaan program latihan guru sekolah bestari.* Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mohammed Sani Ibrahim & Saedah Siraj (2012).*Standard Kompetensi Guru Malaysia.* Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Pendidikan Guru Anjuran Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA di Zon Residence Resort, Johor Bahru, pada 7-9 Oktober 2012 anjuran universiti Teknologi Malaysia.

Mohd. Azhar Abdul Hamid, Paimah Atoma, Muhamed Fauzi Othman & Mohd. Nasir Markom. (2004). *Andragogi - mengajar orang dewasa belajar*. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Mohd Ibrahim, K. Azeez., Mohammed Sani Ibrahim, Rosemawati Mustapa., Yusni, M.Y., Shariza, S., & Mohd Ridhuan, M.J. (2015). *Tarnsformasi Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Ke Arah Kepemimpinan Berprestasi Tinggi*. Jurnal Isu Dalam Pendidikan, Jld 39: 79-93

Mohd Ibrahim K. Azeez, Mohammed Sani Ibrahim & Rosemawati Mustapa. (2015). *Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah : Satu Kajian Empirikal Di Negeri Selangor.* Jurnal Kepemimpinan Pendidikan. Bil. 2, Isu 3 : 01-14

Mohd Majid Konting. (1994). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Ed. ke-4. Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan Pustaka.

Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Ed. ke-6. Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan Pustaka.

Mohd Yusof Amin. (1997). *Haluan komunikasi ke atas dalam organisasi. Satu tinjauan audit di Syarikat Telekom Malaysia Berhad Segamat Johor.* Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

Mooij, T., Smeets, G. (2001). *Modelling and supporting ICT implementation in secondary schools.* Computers in Education, 27 (2), 265-281

Mortimore, P., Sammons, P. & Hillman, J. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools. Kertas kerja Effective Schools Seminar,* Kementerian Pelajaran Malaysia.

Muhammad Bustaman Abdul Manaf, (1997). *Pengurusan strategik: satu pengenalan kepada peranan dan amalan konsepnya dalam pengurusan sekolah.* Jurnal Pengurusan Pendidikan, 7(1), 36-49.

Muhammad Bustaman Abdul Manaf, (2006). *The issues and theories of educational strategic leadership.* Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan. IAB Genting. 16(2): 29-41.

University of Malaya

Muller, D., Judd, C.M. & Yzerbyt, V.Y. (2005). *When moderation is mediated and mediation is moderated.* Journal of Personality and Social Psychology, 89:852-863.

Muniandy M. Sandapan. (2007). *Perkaitan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan ketegangan kerja guru di SJK(T) Daerah Larut, Matang dan Selama,* Perak. Kertas projek sarjana yang tidak diterbitkan. Minden: Universiti Sains Malaysia.

Musa Muhammad. (2001). *Prakata Buku Pembangunan Pendidikan 2001-2010.* Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Mustamin & M.Al-Muzzammil Yasin. (2012a). The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success*? Journal of Education and Learning.* 6(1): 33–42.

Mustamin & M. Al-Muzzammil Yasin. (2012b). Using Concept Mapping to build Concept the Competence of School Principals. *Journal of Education and Learning.* 6(4): 215–222.

Mustamin & M. Al-Muzzammil Yasin. (2013). Perbandingan Kompetensi Pengetua Sekolah antara Malaysia dan Indonesia. *Jurnal Teknologi.* Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia.

Nadler, L. (1983). *Designing training programs - the critical events models.* California: Addison-Wesley Publishing Company.

Nitko, A. J. (2004). *Educational assessment of student.* Edisi ke-4. New Jersey: Peason Merril Prentice Hall.

Ng, W., Nicholas, H. & Alan, W 2010. School experience influence on pre-service teachers; evolving about effective teaching. Teaching and Teacher Education 101(1): 50-61.

Noordin Hj. Yahaya & Sharifudin Ismail. (2004). *Tingkah laku kepemimpinan pengetua dan hubungannya dengan tekanan kerja dan keberkesanan organisasi di beberapa buah sekolah terpilih di Negeri Sembilan.* Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-12 2004, him. 183-195.

Noraini Idris. (2010). Penyelidikan dalam pendidikan. Kuala Lumpur. Mc Graw Hill (Malaysia) Sdn Bhd.

Norasmah Othman. (2002). Keberkesanan program keusahawanan remaja di sekolah menengah. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia.

Nordin Hj. Abd Razak & Wan Mohd Rani Abdullah. (2003). *Amalan bidang pengetua dari perspektif guru*. Digest Pendidik 3 (1): 23-35.

Noriah Mohd Ishak. (2006*). Pengurusan kecerdasan emosi dan pembangunan kendiri murid. Seminar Pengetua dan Pengurusan Pembangunan Murid.* Institut Pengajian Kepengetuaan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

University of Malaya

Northouse, P. (2001). *Leadership: theory and practice*. Newbury Park, CA: Sage

Northouse, P.G. (2004). *Leadership, theory and practice.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Oliff. R. (2006). *"Framing leadership and belonging: an analysis o f frame utilization by middle school principals and the relationship to student and teacher sence of belonging to school."* Tesis PhD. Temple University.

Ong, C. S. (1992). *Effectiveness of the in-service training programme for secondary school principals at Institute Aminuddin Baki*. Disertasi Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research method*. California: Sage.

Poon, M.L. (1994). *Pengurusan Sumber Manusia.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Punch, S. (2002). Youth transitions and interdependent adult-child relations in rural Bolivia. *Journal of Rural Studies, 18,* 123-133.

Purba, Sukarman. (2009). Peningkatan Kompetensi Melalui Pementoran dalam Mewujudkan Profesionalisme Kepala Sekolah. *Generasi Kampus Journal.* 2(2009): 2.

Quah, C. S. (2011). Instructional Leadership Among Principals of Secondary Schools in Malaysia. *Educational Research*, *2* (12): 1784-1800.

Rallis, S. F. &Rossman, G. B. (2000). *Dialogue for learning: evaluator as critical friend*. Dlm. Hopson, R. K. (pnyt). How and why language matters in evaluation. New Direction for Evaluation 86:81-92.

Ramaiah, A.L. (2009). *Kepemimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.

Rahimah, A., & Simin, G. (2014). School Leadership for The 21st Century: A Conceptual Review. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), 2*(1): 48-61.

Razik, T. & Swanson, A. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership.* Ed. ke-2. New Jersey: Prentice Hall.

Reeves, M. (1994). *Evaluating of training*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.

Roberts, K. & O'Reilly, C. (1981). Interpersonnel communication and objective and perceptual assessments of performance in organizations. University of California Bekerly.

University of Malaya

Rosli Samot (2008). *Pengurusan strategik dalam kalangan pengurus sekolah menengah teknik di negeri Perak*. Seleksi Prosiding seminar nasional pengurusan dan kepemimpinan pendidikan 2001-2010. IAB. Genting Highlang. 153-167.

Rosnarizah bt Abdul Halim. (2009). *Best Practices in Educational Management and Leadership: Identifying High Impact Competencies for Malaysian School Principals.* Dimuat turun dari http://www.seaspf.org/index.php/component/content/article/15-articles/21.. pada 26 November 2013.

Rossafri Mohamad & Balakrishnan A/L Muniandy. (2007). Menterjemahkan kepemimpinan teknologi bagi melahirkan kepemimpinan instruksional yang cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan* 17(02): 91-103.

Ross, D. (2006). *"Leadership style of secondary school principal as perceived by secondary school teacher."* Tesis Disertasi Ed.D. Florida Atlantic University.

Ross, J. 2007 Professional development effects on teacher efficacy: results of randomizes field trial. *The Journal of educational Research* 101 (1): 50-60.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation - a systematic approach* (Seventh ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Rothman, R. (1995). Measuring up: standards, assessment and school reform. San Francisco: Jossey-Bass.

Rotter, J.B.1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Pcychological Monographs 80: 1-28.

Royse, D., Thyer, B. A., Padgett, D. K. & Logan, T. K. (2001). *Program evaluation - an introduction*. Ed. ke-3. Belmont, California: Brooks/Cole Thomson Learning.

Rue, L & Byars, L. (2000). *Management: skills and application.* New York: McGraw Hill.

Sabitha Marican. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial.* Petaling Jaya: Pearson Prectice Hall (Malaysia).

Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim (2013). Merealisasikan penempatan kepemimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Majlis Dekan-Dekan Pendidikan IPTA 2013. Pada 23-25 September 2013, Pusat Aktiviti Kebudayaan (CAC), Dewan Zabedah, Kompleks Azman Hashim, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.

Salisbury, C. & McGregor, G. (2005). Principals of Inclusive Schools. Great Urban Schools: Learning Together Builds Strong Communities.

Salmah Mohd Salleh (2004). Kajian budaya sekolah cemerlang. Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan Kebangsaan Kali Ke-XI 26-29 September 2004. Kementerian Pelajaran Malaysia.

University of Malaya

Samsudeen Abdul Aziz. (2005). ―Amalan pengurusan berasaskan sekolah di sekolah swasta di Malaysia: Satu tinjauan." Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh & Zamri Abu Bakar, (2007). Perkaitan antara kepemimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan 17(02): 105-120.

Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh & Zamri Abu Bakar. (2007). *Perkaitan antara kepemimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan.* Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan 17(02): 105-120

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership.* Ed. ke-3. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneckenberg, D. 2009. Understanding the real barriers to technology-enhanced innovation in higher education. Education Research 51 (4):411-424.

Scriven, M. S. (1991). *Evaluation Thesaurus* (Ed. Fourth). Newbury Park, California: Sage Publications.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill-building approach.* Ed. ke-4. New York: John Wiley and Sons.

Senge, P.M. (1990). The leader‘s new world: Building learning retention Educational Leadership, 47, 84-88.

Senge, Peter M. (2000). Schools that learn. London: Nicholas Brealey Publishing.

Sergiovanni, T.J. (1995). The principalship: A reflective practice perspective. (3rd ed.). Boston:Allyn and Bacon.

Shahril @ Charil Marzuki, (2006). Mengurus kewangan sekolah edisi 2. Kuala Lumpur : PTS Professional Publishing Sdn Bhd.

Shahril Marzuki (1997). Ciri-ciri kepemimpinan pengetua dan guru besar yang menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke-21. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke-9, Institut Aminuddin Baki.

Sharma, S., Sun, H., & Kannan, S. (2012). A Comparative Analysis on Leadership Qualities of School Principals in China, *Malaysia and India. International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3): 536-543.

Sharma, S. (2015). Do Leadership Qualities Determine Competent Principals. *Innovare Journal of Education, 3*(1): 1-6.

University of Malaya

Shukri Zain (1998). Signifikasi gaya kepemimpinan ketua di Institut perguruan. Kertas penyelidikan yang tidak diterbitkan. Bintulu: Maktab Perguruan Sains Bintulu, Sarawak.

Shukri Zain (2000). Welstanchauung sekolah citra: kepemimpinan pengetua protagonis. Kertas kerja dibentang dalam Seminar Nasional Ke-9 Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan, 1-3 Ogos. Sri Layang, Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Shukri Zain (2002). Formalasi Total Quality Management (TQM) dalam pengurusan praktikum. Kertas kerja dibentang dalam The Inaugural UPSI International Teacher Education Conference (UPSIITEC 2002), 6-8 Mei, Renaissance Palm Garden Hotel Putrajaya. Organised by Faculty of Cognitive Science and Human Development . Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Shukri Zain (2004). Amalan komunikasi dalam pengurusan praktikum: pengintergrasian perpektif etika. Kertas kerja dibentang dalam Wacana Pendidikan Peringkat Kebangsaan 2004, 29-30 Jun Hotel Grand Continental Kuala Terengganu. Kuala Lumpur: Bahagian Pendidikan Guru.

Siti Rahayah Ariffin. (2003). Teori, konsep & amalan dalam pengukuran dan penilaian. Bangi: Pusat Pembangunan Akademik UKM.

Siti Faezah, H., & Mohd Zuri, G. (2013). Persepsi Guru Terhadap Kecerdasan Emosi Pengetua dan Hubungannya dengan Motivasi Kerja Guru. *Malaysian Education Deans' Council.*10:90-96.

Sim, Q. C. (2011). Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia. *Educational Research,.2*(12): 2141-5161.

Simin, G., Mohammed Sani, I., Chellapan, K., Sukumaran, K., & Subramaniam, A. (2015). Instructional Leadership Practices of Principal In Vocational and Technical College: Teachers' Perception. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), 3*(1),:48-67.

Splliane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: distributed perspective. Journal of curriculum studies. 36(1): 3-34.

Standard Kompetensi Kepengetuaan Malaysia, (2004). Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia.

Stogdill, R. (1974). Handbook of leadership. New York: Free Press.

Stufflebeam, D. L. &Shinkfield, A. J. (1990). Systematic evaluation - a self-instructional guide to theory and practice. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.

Stufflebeam, D. L. (1986). The CIPP model for program evaluation. Dalam Madaus, G. F., Stufflebeam, D. L., dan Scriven, M. S. Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation. Boston: Kluwer-Nijhoff.

University of Malaya

Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. I., Merriman, H. O., et al. 1971. Educational evaluation and decision-making. Illinois: Peacock.

Suchman, E. A. (1967). Evaluative research. New York: Russel Sage Foundation.

Suria Baba. (2007). Strategi pengajaran dan pembelajaran bestari dalam aktiviti pra penulisan. Tesis Dr. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Suria Baba. (2008). Kesahan dan kebolehpercayaan data kualitatif. Kertas kerja kesahan dan kebolehpercayaan data kualitatif. Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia. 9 Ogos 2008.

Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. Educational Leadership, v39 ,n5, p346-352.

Syed Azauddin Syed Bahaldin, (2005). Alternative quality management standards-Islamic Perspective. Kuala Lumpur : Utusan Publication and Distributors Sdn. Bhd.

Syed Ismail Syed Mustapa, & Ahmad Subki Miskon. (2010). Asas Kepemimpinan dan perkembangan profesional. Selangor, Malaysia: Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.

Talmage, H. (1982). *Evaluation of programs*. Dlm. Mitzel, H. E. (pnyt). Encyclopedia of educational research. Ed. ke-5. New York: Free Press.

Tanaka, J.S. & Huba, G.J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. British Journal of Methematical and Statistical Psychology 38:197-201.

Tarr, H.C. (1992). The commitment and satisfaction of Catholic school teachers. Dissertation Abstracs (PhD). The Catholic University of America.

Taylor, F.W. (1947). Scientific Management. New York: Harper.

Taylor, R (1947). Scientific management. New York: Harper. Dlm Lokman Mohd Tahir, & Mohd Anuar Abd Rahman. (2011). Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah. Johor, Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.

Telem, P. (2004), MIS implementation in schools: A system socio-technical framework. Computers in Education, 27 (2), 85-93.

Thompson, J.L. (1997). Strategic management: Awareness and change (3th ed.). London: The International Thomson Business Press.
variables. Psychological Bulletin, 96:201-210.

Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership - personal growth for professional development.* London: Sage Publications.

University of Malaya

Tschannen-Moran, M., Hoy, A.W. & Hoy, W.K. (1998). Teacher efficacy: its meaning and measure. Review of Educational Research 68: 202-248.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, A.W. (2007). The differential antecedents of self efficacy beliefs of novice and experienced teachers. Teaching and Teacher Education 23 (6): 944-956.

Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty Trust in The Principal: An Essential Ingredients in High-Performing Schools. *Journal of Educational Administration, 53*(1): 66-92.

Tuckman, B. W. (1999). Conducting educational research. Ed. Ke-5. California: Wadsworth Thomson Learning.

Tyler, R. W. (1950). Basic principles of curriculum and instruction. Chicago: University of Chicago Press.

Wan Zawawi Wan Ismail. (2011). Leadership transition pre to post NPQH: a qualitative analysis. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (Trans. By A. M. Henderson; introduction by T. Parsons). New York: Free Press.

Weber, M. (1947). Theory of social and economic organization. New York: Free Press. Dlm Lokman Mohd Tahir, & Mohd Anuar Abd Rahman. (2011). Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah. Johor, Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia

William, H.W. (2008). Characteristics that distinguish outstanding urban principals: Emotional intelligence, social intelligence and environmental adaptation.

Widhyanti, R. & Shahril @ Charil, M. (2016). Headmaster Instructional Leadership and Organizational Learning on The Quality of Madrasah and The Quality of Graduates the State Madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region. *Higher Education Studies*, *6*(1): 159-168.

Yukl, G. (2006). Leadership in organization. Ed. ke-6. New Jersey: Prentice Hall.

Yulk, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8th Ed). New York: Pearson.

Zaharah Mokhtar, (2002). *"Amalan pengurusan pentadbir akademik universiti: satu kajian kes."* Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, (2003), *"Asas kepemimpinan transformasional dalam pendidikan."* Dlm Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi (peny.) *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: satu langkah ke hadapan.* Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

University of Malaya

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi. (2003). –Kepengetuaan berasaskan kompetensi Dlm Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi (peny.), *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: satu langkah ke hadapan.* Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Zaidatul Aklamiah Lope Pihie, (2001). Pentadbiran pendidikan. Kuala Lumpur : Fajar Bakti.

Zainal Abidin, Mohamad. (1999). Pengurusan strategik di sektor pendidikan Serdang: Hendry, C. (1995). Human resourse management: A strategic approach to employment. Boston: Butterworth-Heinemann Ltd.

Zaiton Md. Noor. (2001). Masalah pengurusan sekolah yang dihadapi pengetua dan guru besar yang baru dilantik. Tesis sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Zelfane Rachid (1995). Organizational commitment and perceived management styles. The public-private sector contrast. Management Research. Vol.18, No. 6/7.

University of Malaya

Senarai Penerbitan Dan Pembentangan Kertas Kerja (Prosiding)

a) Penerbitan Jurnal

Mohammed Sani Ibrahim, Simin Ghavifekr, Sii Ling, Saedah Siraj & **Mohd Ibrahim K. Azeez.** (2013). Can transformational leadership influence on teachers'commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis. Education Research Institute, Seoul National University, Seoul, Korea. Asia Pacific Educ. Rev. DOI 10.1007/s12564-013-9308-3 (online)

Mohd Ridhuan, M. J., Shariza, S., & **Mohd Ibrahim, K. Azeez.** (2014). Kompetensi Guru Terhadap Pengurusan Pengajaran Dan Pembelajaran: Suatu Pendekatan Teknik Fuzzy Delphi. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 1(3), 77–88

Yusni M. Y., Melati, S., Fatanah, M., Shahriza, S., **Mohd Ibrahim, K. Azeez.**, & Mohd Ridhuan, M. J. (2015) The Needs Analysis In Self-Concept Module Development, The Malaysian Online Journal of Educational Science (MOJES), 3(1), 44-55

Yusni M. Y., Melati, S, **Mohd Ibrahim, K. Azeez.**, Shahriza, S., Mohd Ridhuan, M. J., (2015). Perancangan Aktiviti Konsep Kendiri Bagi Murid Sekolah Rendah: Pandangan Pakar, Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 2(2), 13-33

Shahriza, S., Cheong, L.S., Mohd Ridhuan, M. J., Yusni M. Y., **Mohd Ibrahim, K. Azeez.**, & Ni, N.P. (2014). Analisis Masalah Dan Keperluan Guru Pendidikan Khas Integrasi (Masalah Pembelajaran) Peringkat Sekolah Rendah Tentang Pendidikan Seksualiti, Jurnal Penerbitan Bitara UPSI, 7 (1), 77-85

Mohd Ibrahim K. Azeez, Mohammed Sani Ibrahim & Rosemawati Mustapa. (2015). Kompetensi Kepemimpinan Instruksional Di Kalangan Pengetua Sekolah : Satu Kajian Empirikal Di Negeri Selangor. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan. Bil. 2, Isu 3 : 01-14

Sia Seng Lee, W.A., S. Rengasamy, Lim Boon Hooi, C. Varatharajoo, **M. Ibrahim K. Azeez.** (2015). The Effectiveness of Teaching Games for the Improvement of the Hockey Tactical Skills and the State of Self-Confidence among 16 Years Old Students. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering Vol:9, No:7: 1947-1953

Mohd Ibrahim, K. Azeez., Mohammed Sani Ibrahim, Rosemawati Mustapa., Yusni, M.Y., Shariza, S., & Mohd Ridhuan, M.J. (2015). Tarnsformasi Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Ke Arah Kepemimpinan Berprestasi Tinggi. Jurnal Isu Dalam Pendidikan, , Jld 39: 79-93

Universiti of Malaya

b) Prosiding

Mohd Ibrahim, K. Azeez., Shahriza, S., Mohd Ridhuan, M. J., & Yusni M. Y. (2014). Kompetensi Panitia Bahasa Melayu Terhadap Pengurusan Pengajaran Dan Pembelajaran: Suatu Pendekatan Teknik *Fuzzy* Delphi. *Prosiding Konvensyen Pendidikan* (KONPEN 2014), IPG Kampus Bahasa Melayu Kuala Lumpur.

Chandrakala, V, Adelina Asmawi, Sheiladevi ,S, **Mohd Ibrahim K. Azeez,** Zanariah Ahmad,. (2014). Morphemic Awareness among Malaysian ESL Secondary School Students . *Prosiding 2nd International Seminar Teaching Excellence And Innovation*, (ISTEI 2014), Universiti Malaya.

Samsul Aripin, **Mohd Ibrahim K. Azeez,** Zanariah Ahmad,. (2014). Kesihatan Mental Dalam Kalangan Mahasiswa Sarjana Muda Pendidikan Di Beberapa Buah IPTA Di Malaysia. *Prosiding 2nd International Seminar Teaching Excellence And Innovation,* (ISTEI 2014), Universiti Malaya.

Mohd Ibrahim, K. Azeez., Mohamed Sani, I., Zaharah, H., Mohd Ridhuan, M.J., Shahriza, S., & Yusni M. Y. (2014). Pendekatan Penilaian Teknik Fuzzy Delphi Terhadap Kompetensi Guru Pendidikan Islam Sekolah Rendah Di Negeri Selangor: Satu Kajian Rintis. *Prosiding 3rd International Seminar on Quality and Affordable Education* (ISQAE 2014), Universiti Malaya.

Sia Seng Lee, W.A.., Rengasamy, S. Hooi, L.B., Mohd Ridhuan, M.J., & **Mohd Ibrahim, K. Azeez.** (2014). Kesan Pengajaran Terhadap Tahap Motivasi Intrinsik Murid Tingkatan Empat Dalam Kelas Pendidikan Jasmani. *Prosiding 3rd International Seminar on Quality and Affordable Education* (ISQAE 2014), Universiti Malaya.

Yusni M. Y., Melati, S., Fatanah, M., Shariza, S., **Mohd Ibrahim, K. Azeez**., & Mohd Ridhuan, M.J. (2014). Keberkesanan Bimbingan Kelompok Terhadap Konsep Kendiri Murid. *Prosiding 3rd International Seminar on Quality and Affordable Education* (ISQAE 2014), Universiti Malaya.

Mohd Ibrahim K. Azeez., Mohammed Sani, I., Rosemawati M., Maisarah A.M., Chandrakala, V., Sia Seng Lee W.A.., (2015). Instructional Leadership and Competency in Capacity Development among Principals: A Mediation with Self Efficacy in Moderate Performing Schools. *17th International Conference on Early Childhood Education and Technology* (ICECET 2015), Paris, France.

Sia Seng Lee, W.A.., S. Rengasamy, Lim Boon Hooi, C. Varatharajoo, **M. Ibrahim K. Azeez.** (2015). The Effectiveness of Teaching Games for the Improvement of the Hockey Tactical Skills and the State of Self-Confidence among 16 Years Old Students. *17th International Conference on Early Childhood Education and Technology* (ICECET 2015), Paris, France.

Chandrakala, V, Adelina, Nabeel Abdallah, M.A., Sia Seng Lee,W.A., **Mohd Ibrahim, K. Azeez.** (2015). Morphemic Analysis Awareness: Impact on ESL Students' Vocabulary Learning Strategy. *17th International Conference on Early Childhood Education and Technology* (ICECET 2015), Paris, France.

University of Malaya