BAB 2

BAB 2

TINJAUAN BAHAN PENULISAN

2.1: Pengenalan:

Bahagian ini akan mengemukakan beberapa tinjauan bahan penulisan (*literature*) dari Barat dan tempatan yang berkaitan dengan tajuk persoalan dalam kajian ini. Tujuan bahagian ini ialah: pertama, untuk menghuraikan konsep-konsep dan teori-teori penting bagi membantu dan seterusnya lebih memahami lagi bidang kajian yang akan dibuat; dan kedua, untuk meninjau sebahagian daripada dapatan-dapatan dari kajian-kajian yang pernah ditulis mengenai corak tingkah laku kepimpinan sekolah yang merupakan teoretis penjelasan permasalahan di atas, Bab ini akan dibahagikan kepada tajuk-tajuk iaitu, (i) Pentadbiran dan kepimpinan, (ii) Tingkah Laku Kepimpinan, (iii) Kajian-kajian yang berkenaan, dan (iv) Kesimpulan.

2.2: Pentadbiran dan Kepimpinan:

Fungsi sekolah ialah untuk melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka yang berada di dalamnya berusaha untuk memberikan sumbangan ke arah itu. Zaidatol Akmaliah (1990: 18) menghuraikan dalam hal ini seperti berikut:

> Pengetua dilantik untuk bertanggungjawab bagi mewujudkan dan mengekalkan suasana pembelajaran yang sebaik mungkin untuk mempertingkatkan mutu proses pengajaran dan pemelajaran. Apa yang diperlukan ialah untuk mendapatkan kerjasama, penyertaan dan penglibatan kakitangan dalam menentukan pencapaian matlamat dengan berkesan.

Campbell (1983) berpendapat bahawa proses pentadbiran adalah satu cara untuk sesebuah organisasi membuat keputusan dan bertindak. Proses pentadbiran bolehlah dimaksudkan seperti pendapat yang ditulis oleh Knezevich (1975: 12) sebagai berikut:

> *School administration is defined as a social process concerned with identifying, maintaining, stimulating, controlling, and unifying formally and informally organized human and material energies within an intergrated system designed to accomplish predetermined objectives. A school*

administrator fulfills such demands by developing strategic plans and executing policies within a unified system related to organizing, allocating, and coordinating formally and informally organized human and material resources.

Musaazi (1972) mendefinisikan pentadbiran sekolah sebagai satu proses sosial yang menitikberatkan pengenalan, pengekalan, motivasi, pengawalan dan penyatuan pengurusan manusia dan bahan sumber secara rasmi atau tidak rasmi dengan sistem yang bersepadu yang dirangka dengan rapi untuk mencapai matlamat.

Proses pentadbiran ialah tingkah laku pengetua dalam melaksanakan fungsi-fungsi sesebuah organisasi. Williams (1964: 53) berpendapat bahawa pengetua ialah sebagai "*organizational man*" dia bukan saja membina tetapi mempertahankan sesebuah organisasi - sekolah. Begitu juga pengetua cuba menyampaikan pendapat-pendapatnya kepada orang bawahannya. Dia juga bertindak-balas terhadap komunikasi orang lain yang berhubung dengan kebajikan dan kemajuan sekolah dan bahagian-bahagiannya.

Hoy dan Miskel (1978: 5) menyatakan proses pentadbiran itu menurut pendekatan tradisional memasukkan permasalahan pembahagian kerja dan penyelarasan. Sementara itu menurut mereka bahawa kelompok

jurutera melihat dari individu pekerja ke atas, manakala kelompok pengurus pentadbiran melihat dari pengarah urusan ke bawah. Fokus mereka berbeza tetapi sumbangan mereka melengkapi antara satu dengan yang lain. Sebagai satu pendekatan saintifik dalam pentadbiran, Hoy dan Miskel (1978) telah memetik definisi Fayol mengenai tingkah laku pentadbiran sebagai berikut:

> ***To plan*** *means to study the future and arrange the plan of operations.*
>
> ***To organize*** *means to build up material and human organization of the business, organizing both men and materials.*
>
> ***To command*** *means to make the staff do their work.*
>
> ***To coordinate*** *means to unite and correlate all activities.*
>
> ***To control*** *means to see that everything is done in accordance with the rules which have been laid down and the instructions which have been given.*

Apa yang menarik mengenai satu set fungsi-fungsi am pentadbiran terdapat dalam satu rencana susunan Sergiovanni (1984: 219), ialah Gulick (1937) telah menyimpulkan fungsi pentadbiran sebagai "POSDCORB", di mana setiap huruf itu membawa makna sebagai "*Planning, Organising, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting dan Budgeting*". POSDCORB

merupakan fungsi-fungsi di dalam pentadbiran sebagai satu proses, semua pentadbiran melalui proses; perancangan, penyusunan, penempatan staf, pengarahan, penyelanggaraan, pelaporan, dan belanjawan. Dari itu pengetua dalam proses pentadbiran dikatakan memusatkan kepada beberapa fungsi pentadbiran seperti, merancang, membuat keputusan, menyusun, berkomunikasi, menyelaras, menggalak, membuat belanjawan:

1. MERANCANG: ialah suatu tindakan untuk menentukan perkara-perkara yang hendak dibuat dan kaedah melakukan perkara itu supaya dapat mencapai matlamat.
2. MEMBUAT KEPUTUSAN: membuat keputusan terhadap sesuatu perkara. Keberkesanannya bergantung kepada kualiti dan kebolehan pemimpin.
3. MENYUSUN: iaitu "*the establishment of a formal structure of authority*" melalui pengagihan kerja yang telah disusun, didefinisikan dan selaraskan untuk mencapai matlamat.
4. BERKOMUNIKASI: ialah penyampaian maklumat, pendapat, arahan, nasihat dari seorang ke seorang atau kelompok bertujuan untuk menggalakkan minat.
5. MENYELARAS: ialah menyelaraskan semua bahagian kerja yang bersesuaian.

6. MENGGALAK: ialah menggalakkan perasaan dalaman seseorang bagi tekun berkerja dan berusaha mencapai matlamat.
7. MEMBUAT BELANJAWAN: ialah menentukan perbelanjaan yang bersesuaian bagi keperluan semasa dan masa hadapan.

Ovard (1966: 30) pula menambah "*delegating*" iaitu pemberian tugas kepada orang lain dalam proses di atas. Dia menekankan pentadbir yang berkesan ialah yang melibatkan tanggungjawab dan kuasa. Seseorang pentadbir hendaklah cuba menghadapi keadaan masalah tertentu yang disampaikan kepadanya. Menurutnya sebahagian dari tingkah laku pentadbiran pengetua ialah, "*planning, initiating, managing, delegating, coordinating, decision making, communicating, and evaluating*". Dalam menyelesaikan masalah tertentu seseorang pengetua akan menggunakan satu atau beberapa tindakan tersebut di atas.

Manakala fungsi-fungsi pentadbiran sekolah dalam konteks tempatan pula seperti mana di senaraikan oleh Zaidatol Akmaliah (1990: 19-20) adalah seperti berikut:

1. Mengatur dan melaksanakan jadual waktu dan kalendar sekolah.

2. Mengawasi skim bantuan buku teks.
3. Surat-menyurat.
4. Mengagih dan mengawas kerja-kerja staf perkeranian di pejabat sekolah.
5. Mengumpul dan menyusun data seperti yang diminta oleh Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri.
6. Memastikan undang-undang dan peraturan-peraturan sekolah dipatuhi oleh pelajar-pelajar.
7. Mengurus perbelanjaan sekolah.
8. Memastikan kemudahan dan harta benda sekolah digunakan dengan sebaik-baiknya.
9. Menjalin hubungan komunikasi antara sekolah dan pelbagai badan/awam luar.
10. Memastikan anggota staf mematuhi cara-cara, undang-undang dan peraturan-peraturan perkhidmatan.

Sebahagian penulis menganggap pentadbiran dan pengurusan adalah sama dan sebahagian lain tidak semestinya. Sebilangan buku pentadbiran menganggap kedua-dua konsep itu boleh ditukarganti. Sementara itu pengurusan dilihat sebagai satu masalah kepimpinan (Wee, Lee dan Bambang, 1991: 11). Pendekatan kepimpinan adalah komponen yang penting dalam pentadbiran sekolah dan juga kejayaan sekolah.

Kepimpinan adalah satu konsep yang subjektif dan luas pengertiannya. Konsep itu pula didefinisikan dengan berbagai-bagai pengertian menurut kefahaman dan persepsi pengkaji-pengkaji pentadbiran pendidikan seperti, Fayol (dalam Kennedy, 1993), Gulick (1937), Fiedler (1967), Musaazi (1972), Stogdill (1974), Knezevich (1975), Hoy and Miskel (1978), Sergiovanni (1984), Bass (1990) dan lain-lain lagi. Secara umum konsep kepimpinan ini menurut Bass (1990), didefinisikan sebagai:

> ***Leadership*** *is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perception and expectations of the members. Leaders are agents of change - persons whose acts affect other people more than other people's acts affect them. Leadership occurs when one group members modifies the motivation or competencies of other in the group. Research in the 1970s and 1980s often expressed this idea as the directing of attention of other members to goals and the paths to achieve them.....*

Manakala Silver (1983: 154) pula telah menghubungkan kepimpinan dengan bidang kuasa seseorang dalam tingkah lakunya di mana kepimpinan dimaksudkan sebagai:

> Satu hubungan kuasa yang tidak sama di mana seseorang, ketua, mempunyai lebih pengaruh atas tingkah laku ahli kelompok daripada pengaruh salah satu ahli kelompok lain. Seseorang ketua, sebagai seorang yang bertanggungjawab untuk memastikan tugas-tugas kelompok diselesaikan dengan sempurna, mengkehendaki satu tingkat pengaruh atas ahli-ahli kelompok. Sama ada ketua itu dilantik secara rasmi, dipilih oleh kelompok, atau dianggap saja sebagai ketua oleh ahli kelompok, dia menggunakan pengaruh yang lebih daripada yang lain dalam kelompok itu.

Newell (1978) menyatakan bahawa kepimpinan boleh didefinisikan sebagai satu proses di mana seseorang atau kelompok secara langsung mempengaruhi orang lain di dalam perkembangan dan pencapaian matlamat kelompok atau organisasi. Wan Ahmad Nasir (1985) pula menyatakan mengenai kualiti kepimpinan tersebut sebagai berikut:

> Kepimpinan adalah mengandungi ciri-ciri kualiti dan kemahiran. Kualiti melibatkan intelektual, sosial dan moral seseorang. Melalui kemahuan, perasaan dan pertimbangannya pemimpin dapat mengarah dan mengawal orang lain untuk mencapai sesuatu matlamat. Manakala kemahiran merupakan kebolehan, kebijaksanaan dan keupayaan seseorang itu

memimpin, mengarah dan mendorong orang lain dalam mencapai matlamat itu.

Knezevich (1975: 88-89) berpendapat bahawa dalam proses pentadbiran yang disebutkan terdahulu, perlu ada satu kuasa untuk mengarah sumber-sumber dalam susunan organisasi ke arah matlamat dan piawai (*standard*) institusi. Kepimpinanlah yang dapat menyediakan kuasa tersebut. Beliau menyatakan terdapat tiga jenis kepimpinan pengetua menurut kajian-kajian awal iaitu, "*autocratic, democratic, and laissez faire*".

Aminuddin (1990:36) berpendapat bahawa walaupun ada pandangan yang bertentangan tentang kepentingan pemimpin kepada kelompok, organisasi dan masyarakat manusia, kebanyakan orang bersetuju bahawa pemimpin tetap dikehendaki atau diperlukan oleh sesebuah organisasi. Beliau memetik dan menghuraikan pendapat Katz & Kahn (1978) yang mengemukakan lima faktor mengapa pemimpin perlu kepada organisasi, iaitu:

(1) Rekabentuk organisasi yang tidak lengkap; (2) Kepimpinan sebagai fungsi sempadan; (3) Keadaan persekitaran yang sentiasa berubah; (4) Dinamik dalaman organisasi; dan (5) Tabii keanggotaan manusia dalam organisasi.

Ramaiah (1992: 22), merujuk kepada Stogdill (1974) telah menyokong konsep kepimpinan yang ada hubungannya dengan sesebuah organisasi, bahawa kepimpinan ialah kuasa yang menentukan kewujudan sesebuah institusi. Ia (kepimpinan) juga merupakan kuasa mengarah sumber-sumber sesebuah organisasi ke arah pencapaian matlamat dan kewujudan piawai organisasi. Pemimpin dan pentadbir sekolah berbeza-beza dari segi cara mereka melayani pekerja bawahan. Banyak konsep terhadap perkara ini telah digunakan untuk menghuraikan perbezaan tersebut. Misalnya konsep kepimpinan berpusatkan hubungan dan kepimpinan berpusatkan tugas dan sebagainya. Dalam konteks ini, istilah seperti autokratik atau autoritarian dikaitkan dengan kepimpinan berpusatkan tugas, sementara kepimpinan demokratik dan ekualitarian dikaitkan dengan kepimpinan berpusatkan hubungan atau berpusatkan orang/pekerja. Sebenarnya, keberkesanan dan kejayaan proses kepimpinan adalah soal stail.

Pada kesimpulannya mengenai konsep kepimpinan ini Hoy dan Miskel (1978: 176) dan Bass (1990) telah mendapati definisi kepimpinan hampir sebanyak bilangan pengkaji-pengkaji yang membuat penyelidikan terhadap konsep kepimpinan dalam kajian mereka. Antara definisi yang biasanya dikemukakan ialah seperti berikut:

To lead *is to engage in an act that initiates a structure-in-interaction as part of the process of solving a mutual problem.*

Leadership *is power based predominantly on personal characteristics. usually normative in nature.*

The leader *is the individual in the group given the task of directing and coordinating task-relevant group activities.*

Leadership *in organization involves the exercise of authority and the making of decisions.*

The *essence of organizational* ***leadership*** *is the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization.*

Leadership *is the initiation of a new structure or procedure for accomplishing an organization's goals and objectives or for changing an organization' goals and objectives.*

Leadership *is the process of influencing the activities of an organized group toward goal setting and goal achievement.*

Sergiovanni (1984: 105) pula berpendapat bahawa kepimpinan diertikan secara meluas sebagai pencapaian matlamat-matlamat secara berkesan dan cekap. Beliau membahagikan kepimpinan kepada dua iaitu kepimpinan "*tactical*" dan "*strategic*" yang dihuraikannya sebagai berikut:

> ***Tactical leadership*** *involves analyses which lead to administrative action and means of minor magnitude, which are of small scale, and which serve larger purposes.* ***Strategic leadership,*** *by contrast, is the art and science of enlisting support for broader policies and purposes and for devising longer-range plans.*

Dari itu pengetua perlu menguasai beberapa kemahiran untuk membina dan memelihara kebolehan kepimpinan asas sebagai pemimpin yang berkualiti. Kemahiran asas kepimpinan itu yang dimaksudkan sebagai "*tactical leadership*", menurut Sergiovanni (1984: 107-108), dinyatakan sebagai berikut:

> *Such skills as mastering and using various contingency leadership theories, conflict management tactics, team management principles, shared decision-making models, and group process techniques are examples of basic leadership requirements. Leadership skills are tactical in the sense that they are situationally specific, of short duration, and focused on specific objectives or outcomes.*

Kimbrough dan Nunnery (1976: 140-141) pula membuat tiga andaian mengenai kepimpinan yang perlu diperhatikan; Pertama, pentadbiran lebih

luas daripada kepimpinan (iaitu pentadbiran meliputi aktiviti-aktiviti lain, seperti kerja dan tugas pengurusan). Kedua, kepimpinan dalam organisasi dan kumpulan tidak terhad kepada pemegang kedudukan yang berstatus. Ketiga, kepimpinan merujuk kepada seseorang yang menunjukkan tingkah laku yang cuba mempengaruhi orang-orang lain supaya mereka mahu secara sukarela dan bersemangat mendapatkan pencapaian matlamat-matlamat kelompok.

Kajian-kajian yang berhubung dengan aspek-aspek psikologi kepimpinan telah menunjukkan persamaan dalam kesimpulan-kesimpulan mereka. Kimbrough dan Nunnery (1976: 141) telah membuat generalisasi berikut mengenai sifat-sifat dalam psikologi kepimpinan yang boleh diterima sebagai sah:

1. ***Leaders*** *tend to be slightly higher in intelligence than the average of the group led.*
2. ***Leaders*** *tend to be emotionally mature, to exhibit self-confidence, to be goal oriented, to initiate action, to be dependable in exercising responsibilities, to have insight into problems faced by the group, and to have a strong continuing drive to succeed.*
3. ***Leaders*** *realize that people are essential for goal achievement. Therefore they attempt to communicate with*

others, tend to be sociable, show consideration for people, and seek cooperation of others.

4. *The presence of such traits and characteristics does not guarantee effective performance as a leader, nor does their absence preclude effetive performance; rather, the presence of these traits and characteristics enhances the probability of effective performance as a leader.*

Bothwell (1983: 133) nampaknya mempunyai pendapat yang sama seperti di atas dengan menyatakan bahawa satu senarai mengenai sifat-sifat (*traits*) yang biasanya dikesan oleh pengkaji-pengkaji sebagai mempunyai hubungan kolerasi yang tinggi dengan kepimpinan telah dikemukakan sebagai berikut:

1. *Intelligence.*
2. *Ability to get along well with others.*
3. *Skill in the area of technical competence.*
4. *Ability to motivate self and others.*
5. *Emotional stability and self-control.*
6. *Planning and organizing skills.*
7. *Strong desire to achieve task.*
8. *Ability to use the group process.*
9. *Ability to be effective and efficient.*

10. Decisive.

Jones, et al. (1969: 144) juga sependapat dengan menyatakan bahawa pemimpin biasanya lebih tinggi dari bukan pemimpin dalam kebolehan mereka menilai pendapat kelompok mengenai isu-isu yang berkaitan. Seseorang pemimpin adalah penyelaras tindakan kelompok. Dia menyelesaikan dengan sempurna matlamat-matlamat melalui kerjasama dengan yang lain, dengan memahami kehendak mereka dan dengan menolong kelompok menghadapi masalah. Seterusnya menurut beliau terdapat dua sifat bertentangan yang dimiliki oleh pemimpin iaitu seperti berikut:

> ***Indecisive leaders*** *often suspend action on important issues that need immediate attention. They fail to assume their properly assigned responsibilities. By contrast* ***the automatic decision maker*** *often has a predetermination that all problems and issues have answers and feels that his rightful duty and responsibility is to make decisions quickly and definitely.*

Williams (1964: 96-97) pula telah menyentuh mengenai tingkah laku pengetua yang boleh dianggap sebagai seorang pemimpin demokratik. Beliau menekankan bahawa pengetua sekolah menengah yang moden hendaklah

bertindak lebih daripada bercakap demokrasi - di mana dia hendaklah menghidupkannya seperti berikut:

> *He must constantly seek new and challenging ways to improve the educational program of the school, maintain a high level of morale among the teaching staff, and create a sincere and enthusiastic interest in the school on the part of parents. Without question, most principals would find it much more convenient and much easier to run their schools on an undemocratic basis. A heavy burden is assumed by the administrator who adheres strictly to a democratic framework. He must not, on the other hand, be so timid that he fears making constructive and necessary decision on his own when the occasion arises. Through good faith and sound judgment the democratic secondary school principal can encourage staff participation in administration and still safeguard the fundamental, legal responsibilities that he maintains as the chief executive of the school.*

Ovard (1966: 42) pula menyatakan bahawa pengetahuan mengenai kelompok dinamik (*group dynamics*) dan psikologi sosial sangat berfaedah kepada seseorang pemimpin yang berkesan. Sebahagian besar masa pengetua digunakan untuk berkerja dengan manusia, secara individu dan kelompok.

keberkesanan yang besar akan dicapai jika pengetua memahami proses kelompok dan teknik untuk mengerakkan kelompok itu kepada matlamat yang hendak dicapai. Mengapa keputusan-keputusan kelompok boleh lebih berkesan, menurut Ovard (1966: 43), perkara ini boleh diusahakan melalui beberapa cara iaitu:

1. *improve the morale of those involved,*
2. *create greater acceptance to whatever are reached,*
3. *improved the quality of the decision, and*
4. *place maximum responsibility to carry out a decision at the operational level.*

Di samping penjelasan mengenai konsep kepimpinan secara menyeluruh di atas terdapat juga kepimpinan dihubungkan dengan kurikulum sekolah. Umpamanya, Williams (1964: 190-191) berpendapat tingkah laku kepimpinan pengetua yang mengambil perhatian utama dalam perkembangan kurikulum dipanggil sebagai kepimpinan kurikulum: pengetua hendaklah dapat melihat matlamat kurikulum; dia hendaklah membantu dalam perkembangan dasar yang akan memberikan garis pandu yang diikuti dalam pembaikan kurikulum; organisasi yang hendak dimajukan dalam program pengajaran hendaklah mewakili kemahuan keseluruhan fakulti; bagi kejayaan perkembangan kurikulum sumber pendidikan sekolah dan masyarakat hendaklah disediakan untuk staf; dan langkah terakhir ialah melaporkan

kerja, kemajuan, dan cadangan kelompok kurikulum kepada keseluruhan fakulti dan pejabat pusat. Selain itu, Burr (1963), berpendapat bahawa kepimpinan pengetua adalah juga termasuk kepimpinan pengajaran, kepimpinan masyarakat sekolah, kepimpinan perhubungan, kepimpinan pelajar, kepimpinan peyeliaan dan kepimpinan guru.

Bass (1990: 8) menyatakan bahawa kepimpinan selalu dianggap sebagai suatu faktor kritikal dalam kejayaan dan kegagalan institusi termasuk institusi pendidikan seperti sekolah. Sepandapat dengan beliau, Allen (1981) menegaskan bahawa kepimpinan pengetua sekolah adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan iklim sekolah dan seterusnya kejayaan penuntut. Itulah antara bentuk-bentuk kepimpinan dalam organisasi sekolah yang biasanya dikemukakan oleh penulis-penulis berkenaan.

2.3: Tingkah Laku Kepimpinan:

Kajian awal mengenai kepimpinan didapati telah menerima perubahan fokus iaitu berubah dari melihat pemimpin selaku orang yang istimewa kepada melihat tingkah laku mereka dalam menjalankan tugas masing-masing sesuai dengan situasi tertentu. Hughes, et al. (1993: 185) menyatakan bahawa perubahan dalam fokus dari sifat-sifat keperibadian (*personality traits*) kepada pendekatan tingkah laku (*behavioral approach*) terjadi kerana

dua sebab utama iaitu, pertama, anggapan bahawa sifat keperibadian tertentu tidak semestinya berkait dengan kejayaan kepimpinan dan kedua, penekan terhadap bagaimana situasi tertentu (seperti, penghargaan dan hukuman) berkesan kepada tingkah laku yang nyata dan terang. Ke arah tujuan itu Hemphill (1949) telah memulai usaha perkembangan ini dengan pengumpulan lebih 1,800 item soal selidik yang menggambarkan jenis-jenis tingkah laku kepimpinan yang berbeza. Kemudiannya digabungkan jadi 150 pernyataan. Perkembangan seterusnya ialah pernyataan tersebut telah digunakan pula untuk membuat soal selidik yang dipanggil "*Leadership Behavior Description Questionnaire*" (LBDQ) oleh Hemphill dan Coons pada tahun 1957. Melalui soal selidik berkenaan tingkah laku kepimpinan telah dibahagikan kepada dua dimensi iaitu, pertama, tingkah laku timbang rasa dan kedua, tingkah laku pendayautamaan struktur (seperti dijelaskan dalam penggunaan istilah dalam Bab 1).

Kajian-kajian ke atas tingkah laku kepimpinan telah menghasilkan pendapat umum bahawa kepimpinan boleh dipecahkan kepada dua dimensi. Hemphill dan Coons (1957) seperti di atas menamakan sebagai "timbang rasa" dan "pendayautamaan struktur". Getzels dan Guba (1957), menamakannya "*nomothetic*" dan "*ideographic*", manakala Fiedler (1967) pula menamakannya sebagai "orientasi tugas" dan "orientasi hubungan manusia". Ini bermakna bahawa tingkah laku kepimpinan adalah usaha-usaha

untuk memastikan kesempurnaan satu-satu tugas (orientasi tugas) dan usaha-usaha untuk mengekalkan hubungan manusia yang baik (orientasi hubungan manusia).

Tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah sering menjadi perbincangan para ahli pendidik Barat dan juga tempatan seperti, Bass (1990), Rooker (1968), Stromberg (1967), Trimble (1968), Brown (1966), Thandi (1972 & 1978), Rahimah (1981a) dan lain-lain. Di sini dapat disimpulkan bahawa kepimpinan itu dilihat (*observed*) dari tingkah laku. Proses kepimpinan ialah proses dalam mana seseorang pemimpin mempengaruhi orang bawahannya dalam usaha ke arah mencapai objektif organisasinya, dan ini boleh dilihat melalui tingkah lakunya (Alageswary, 1980). Sehingga ke hari ini tingkah laku kepimpinan pengetua sering dikaitkan dengan kemajuan dan kejayaan sesebuah sekolah. Dalam era sekolah-sekolah berlumba-lumba mencapai kecemerlangan pendidikan tidak dapat dinafikan tingkah laku kepimpinan pengetua penting pengaruhnya ke arah kecemerlangan pendidikan sesebuah sekolah. Setiap pengetua mempunyai corak tingkah laku kepimpinan yang tersendiri. Dari itu pengaruh corak tingkah laku kepimpinan yang berbeza akan mendatangkan kesan yang berbeza juga terhadap proses pengajaran dan pembelajaran, dan seterusnya terhadap prestasi atau pencapaian pelajar-pelajar sebuah sekolah dan juga kepuasan pengikutnya.

Di sini seterusnya dikemukakan beberapa pendapat menganai tingkah laku kepimpinan tersebut. Knezevich (1975: 27-31) berpendapat tingkah laku kepimpinan adalah satu kuasa yang cuba menguasai pergerakan sesuatu organisasi, membimbing aktiviti-aktiviti kepada satu matlamat, menggekalkan aktiviti-aktiviti tertentu, dan menyatukan semua usaha ke arah matlamat umum.

Begitu juga Caswell (1978:27) telah menyatakan mengenai matlamat sesebuah organisasi itu seperti berikut:

> *Goals, purposes, objectives or aims of education represent one major area of curriculum concern.....it is from goals, purposes or aims that education achieves direction.*

Zaidatol Akmaliah (1990: 65) pula berpendapat mengenai hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan pencapaian matlamat sekolah adalah seperti berikut:

> Kejayaan sesebuah organisasi sekolah dan gaya kepimpinan adalah berkait rapat. Untuk mendapat kerjasama, kakitangan yang bertanggungjawab adalah bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dan kakitangan sekolah. Mengikut teori moden, cara yang paling berkesan untuk mencapai

> matlamat bukanlah dengan cara menggunakan kuasa tetapi memenuhi keperluan individu.

Biasanya dalam konteks harian yang ideal kita menganggap seorang pengetua itu adalah juga pemimpin sekolah. Ini seperti yang digambarkan oleh Ramaiah (1992: i) seperti berikut:

> Pengetua, sebagai pengurus sekolah, adalah pemimpin sekolah. Fungsinya ialah menjamin supaya sekolah di bawah jagaannya adalah berakauntabiliti kepada pembayar cukai pada umumnya. Dalam konteks ini, seorang pengetua, sebagai pemimpin sekolah, adalah bertanggungjawab mewujudkan suasana sekolah yang merangsangkan pembelajaran berkualiti ataupun memaksimumkan pembelajaran.

Sependapat dengan beliau Ibrahim Mamat (1993: 61) pula menekankan bahawa tingkah laku kepimpinan pengetua adalah untuk menggerakkan, membimbing, menggalak dan menyelia kakitangan untuk memperbaiki dan mengekalkan kualiti pengajaran di sekolahnya. Dia harus mewujudkan perhubungan yang baik dengan kakitangannya supaya sentiasa ada suasana saling menghormati dan mempercayai di antara satu sama lain. Dari semasa ke semasa dia perlu berbincang dengan mereka mengenai prestasi keseluruhan sekolah. Komen-komennya untuk perhatian guru terhadap hal-

hal profesional haruslah bersifat mengusul dan teguran yang diberi janganlah bersifat negatif. Dia hendaklah juga mengadakan satu saluran komunikasi yang jelas dan dua hala. Dengan demikian dia hendaklah memastikan semua kakitangan faham sepenuhnya akan matlamat sekolah dan tanggungjawab mereka ke arah pencapaian matlamat itu.

Fokus tingkah laku kepimpinan seterusnya menghala kepada tiga faktor iaitu, (1) situasi, (2) pemimpin dan (3) pengikut. Ini bermaksud bahawa pemimpin yang berkesan hendaklah menguasai kemahiran-kemahiran asas dalam kepimpinan. Tetapi tingkah laku pemimpin yang berkesan dalam satu situasi tertentu tidak semestinya akan berkesan dalam situasi yang lain. Tingkah laku pemimpin berubah dari satu kelompok pengikut ke kelompok pengikut yang lain. Situasi banyak mempengaruhi tingkah laku pemimpin dan pengikut. Tingkah laku pemimpin tidak dapat ditentukan oleh kemahuan individu semata-mata.

Kebanyakan teori kepimpinan cuba menunjukkan bahawa jenis tingkah laku tertentu menggalakkan dan yang lainnya menghalang kepada perlakuan kelompok yang berkesan, atas andaian ini kita boleh mengajar pemimpin-pemimpin bagaimana bertingkahlaku dalam memastikan perlakuan kelompok yang berkesan. Tetapi ini tidak semestinya terjadi kerana kajian-kajian seperti Korman (1966) dan Campbell, et al. (1970) menunjukkan

bahawa pemimpin yang bertimbang rasa atau pemimpin yang menekankan pendayautamaan struktur adalah tidak sentiasa lebih berkesan dan bahawa penyertaan pengurusan adalah berkesan dalam beberapa situasi (seperti, Coch dan French, 1948) tetapi tidak dalam lain-lain (seperti, Vroom, 1960; Morse dan Reimer, 1956). Dalam hal ini Fiedler (1974: 96) berpendapat bahawa jika tingkah laku pemimpin ditentukan terutamanya oleh kemahuan individu (*individual's will*), ini bermakna kita boleh mengajar dia dengan senang, atau memujuk dia, bertingkah laku dalam cara yang paling berkesan. Dari kajiannya menunjukkan bahawa tingkah laku pemimpin adalah lebih ditentukan dengan kuat oleh situasi dari apa yang individu mahu buat atau fikir sepatutnya dibuat.

Sependapat dengan beliau Hughes, et al. (1993: 128) menyatakan bahawa faktor situasi yang boleh mempengaruhi kuasa antaranya termasuklah benda-benda seperti simbol yang menunjukkan pencapaian atau kepakaran, penyusunan pejabat, pakaian, dan dalam kehadiran atau ketiadaan sesuatu krisis. Ini boleh dijelaskan menurut beliau seperti; suatu perkara itu kelihatan tidak penting seperti penyusunan perabut dalam sebuah pejabat boleh memberi kesan kepada perhubungan kuasa, ini termasuk aspek lain penyusunan pejabat seperti bentuk meja masyuarat, pintu pejabat terbuka atau tertutup dan lain-lain; mempamerkan simbol seperti diploma, anugerah dan gelaran juga boleh menambah kesan kuasa seseorang; pemilihan pakaian

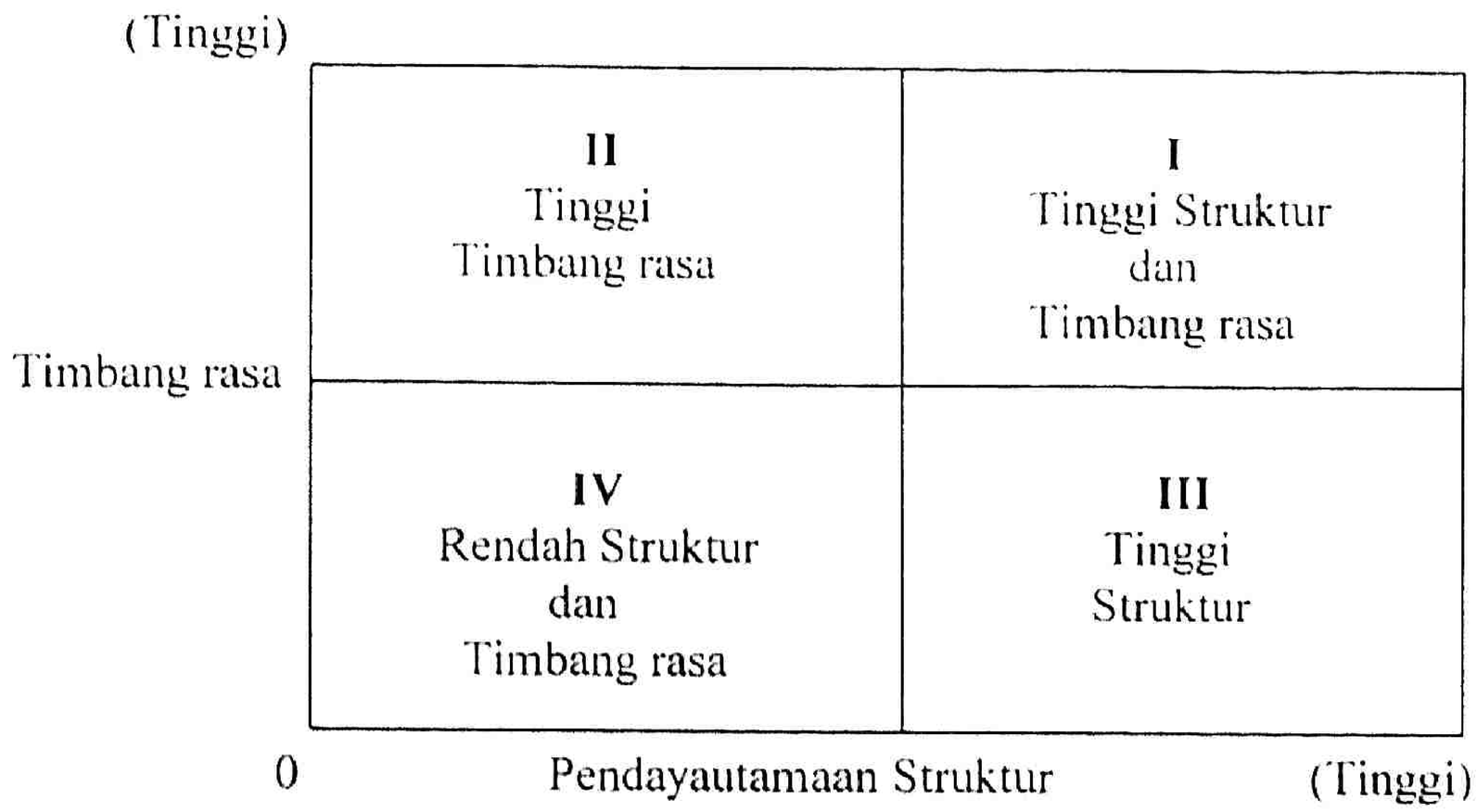
boleh berkesan kepada kuasa dan pengaruh; dan situasi akhir yang boleh memberi kesan atas keupayaan seseorang mempengaruhi orang lain ialah kehadiran atau ketiadaan sesuatu krisis.

Hughes, et al. (1993: 183), Bass (1990) Fiedler (1974) dan lain-lain sependapat menyatakan bahawa antara kebaikan meninjau pemimpin dari segi tingkah laku bukannya personaliti ialah bahawa tingkah laku biasanya senang diukur; tingkah laku kepimpinan boleh diperhati dan dinilai, sedangkan nilai personaliti dan intelek hendaklah disimpulkan dari tingkah laku atau diukur melalui ujian-ujian. Begitu juga kebanyakan orang kurang membantah atau merasa lebih boleh mengawal tingkah laku tertentu dari mengenai hal personaliti mereka. Kajian awal mengenai tingkah laku pemimpin dilakukan oleh Ohio State University dan The University of Michigan menggunakan soal selidik yang dikumpulkan oleh Hemphill dalam tahun 1949, kemudian diperbaiki dan dikenali dengan LBDQ oleh Hemphill dan Coons dalam tahun 1957. Ini membolehkan pemimpin dipersepsikan dalam dua dimensi utama tingkah laku iaitu, timbang rasa dan pendayautamaan struktur. Hughes, et al. (1993: 186) berpendapat bahawa timbang rasa merujuk kepada berapa banyak seseorang pemimpin peramah dan menyokong kepada bawahan. Pemimpin yang tinggi dalam timbang rasa terlibat dalam banyak tingkah laku yang berlainan yang menunjukkan sokongan dan perhatian, seperti bercakap bagi pihak bawahan, memeduli

mengenai situasi mereka, dan menunjukkan penghargaan atas kerja mereka. Manakala pendayautamaan struktur merujuk kepada berapa banyak seseorang pemimpin menekankan pencapaian matlamat kerja dan penyempurnaan tugasan. Pemimpin yang tinggi dalam pendayautamaan struktur terlibat dalam banyak tingkah laku berlainan yang berkaitan tugas, seperti menetapkan tarikh akhir, menubuhkan piawai perlakuan, dan meyelia peringkat perlakuan.

Berdasarkan dua dimensi di atas corak kepimpinan pengetua dapat ditentukan dengan menggabungkan kedua-dua markat dimensi timbang rasa dan pendayautamaan struktur. Dalam Bab 1 bahagian penjelasan istilah telah dihuraikan empat corak kepimpinan yang diperkenalkan oleh Halpin dan Winer (1957). Seterusnya di sini bolehlah digambarkan empat corak kepimpinan yang berkenaan berdasarkan dari dua dimensi tingkah laku kepimpinan di atas dalam bentuk empat sukuan (kuadran) seperti yang dinyatakan dalam Rajah 2.1.

Rajah 2.1:



Rajah 2.1: Dua dimensi tingkah laku pemimpin Ohio State yang menghasilkan sukuan tingkah laku kepimpinan.
Sumber: Hersey & Blanchard (1983) dipetik dari Aminuddin (1990).

Selain dari corak kepimpinan di atas, McGregor (1960) telah mengenalkan sebilangan konsep pengurusan baru yang signifikan mengenai corak kepimpinan. Suatu konsepnya yang paling masyhur ialah Teori X dan Teori Y. Teori X dan Teori Y ini dimaksudkan kepada dua set andaian mengenai manusia. Secara ringkas yang dimaksudkan McGregor ialah seorang Teori X akan memandang orang lain sebagai malas, tidak pintar, dan tidak bertanggungjawab. Manakala seorang yang Teori Y akan memandang orang lain sebagai bertanggungjawab, bersemangat, kreatif, dan berhasrat mengawal terhadap kerja dan kehidupannya. Beliau maksudkan bagaimana seorang pemimpin itu mempersepsikan orang. Dengan memiliki

andaian tersebut (bersama variabel yang lain) akan mempengaruhi pilihan corak kepimpinannya.

Dari itu berhubung dengan teori-teori tersebut Owens (1970: 151) berpendapat bahawa adalah jelas pemimpin autoritarian (*the one who decides and tells*) mempunyai orientasi Teori X terhadap pengikut, manakala pemimpin partisipatif (*the one who permits followers to operate freely*) memegang pandangan Teori Y. Direngkaskan lebih lanjut, kedua-dua corak kepimpinan ini boleh dibezakan sebagai sama ada berorientasikan tugas atau berorientasikan manusia (*task oriented or people oriented*).

Zaidatol Akmaliah (1990: 69-75) pula telah memetik pendapat dari Fiedler (1967), yang mencadangkan satu model untuk tingkah laku kepimpinan yang berkesan. Beliau menamakan model ini sebagai "Model Kontinjensi (*Contingency*) Kepimpinan yang Efektif". Model ini mengandungi hubungan antara corak kepimpinan dengan suasana atau situasi yang menyenangkan. Kesesuaian situasi ini bergantung kepada tiga dimensi berkenaan yang disebutkan di bawah. Situasi yang menyenangkan akan diperolehi sekiranya ketiga-tiga dimensi tersebut positif. Dengan kata lain sekiranya ketua itu secara am diterima kakitangan, struktur tugasnya jelas dan ketua mempunyai banyak autoriti dan kuasa formal:

1. Hubungan antara pemimpin dan pekerja berdasarkan kepada percaya dan hormat-menghormati.
2. Darjah struktur tugas, iaitu sejauh mana tugas itu didefinisikan dengan jelas atau kabur.
3. Kedudukan dan kuasa pemimpin yang didapati melalui autoriti formal, sama ada pemimpin/individu boleh mempertimbangkan untuk memberi ganjaran, dendaan, menilai atau menaikkan pangkat kakitangan.

Manakala teori "*path-goal*" pula ialah, "*path*" merujuk kepada laluan tingkah laku kepimpinan yang membolehkan pegawai bawahan mendapat "*goal*" atau objektif. House (1971) menyatakan pemimpin boleh mendapat prestasi kerja kumpulan yang memuaskan jika pekerja diberitahu apa yang perlu dilakukan untuk mendapatkan ganjaran selaras dengan prestasi cemerlang, dan juga mengurangkan batasan-batasan ke arah pencapaian prestasi yang cekap. Ini bermakna pemimpin hendaklah bertindak seolah-olah dia membantu kakitangan mencapai kepuasan yang dikehendakinya melalui prestasi cekap dan memuaskan. Kumpulan pekerja mempunyai keperluan-keperluan yang berbeza dan masalah kerja yang berbeza juga. Empat corak tingkah laku kepimpinan yang dirumuskan dalam teori "*path-goal*" House (1971) seperti berikut:

1. **Kepemimpinan mengarah.** Corak ini sama dengan kepimpinan autoritarian, pekerja mengetahui apa yang diharapkan oleh majikan dari mereka. Arahan-arahan tertentu diberikan oleh pemimpin. Tidak ada penglibatan kakitangan dalam membuat keputusan.
2. **Kepemimpinan menyokong.** Corak ini menggalakkan pemimpin bersifat mesra, ramah dan mudah ditemui untuk membincangkan sesuatu dan mengambil kira hal-ehwal pekerja.
3. **Kepemimpinan partisipatif.** Ketua menanyakan cadangan-cadangan dari kakitangan dan menggunakan pandangan mereka tetapi ketua masih membuat keputusan akhir.
4. **Kepemimpinan berorientasikan kejayaan.** Ketua membentuk matlamat yang mencabar untuk kakitangan dan menunjukkan rasa penuh yakin kepada kebolehan mereka untuk menyempurnakannya.

Seterunya Zaidatol Akmaliah (1990:74) menyatakan bahawa teori ini menekankan bahawa tingkah laku ketua akan diterima oleh kakitangan jika mereka melihat tingkah laku demikian merupakan sumber terdekat untuk mendapatkan kepuasan atau pun sebagai alat untuk mencapai kepuasan

kemudian hari. Beliau memetik pendapat Luthans (1977), bahawa tingkah laku ketua yang boleh mendorong kakitangan ialah pemimpin yang dapat memberikan dua faktor berikut:

1. Menimbulkan kepuasan kepada keperluan kakitangan bergantung kepada prestasi cekap.
2. Melengkapkan suasana kerja kakitangan dengan menyediakan ganjaran, sokongan, bimbingan, penyeliaan yang penting untuk mencapai prestasi yang memuaskan.

Selain itu dalam kajian klasik pula Lewin, Lippitt dan White (1939) telah membahagikan kepada tiga corak kepimpinan hasil dari kajian-kajian terdahulu seperti berikut:

1. **Autokratik**. Ketua membuat kesemua keputusan tanpa mengira keperluan individu.
2. **Demokratik**. Ketua menghubungi kakitangan dan berbincang tentang perkara-perkara tertentu. Terdapat kerjasama kakitangan dalam membuat keputusan.
3. **Laissez-faire**. Terdapat banyak kebebasan yang membenarkan kakitangan membuat keputusan sendiri. Tidak ada penyelian dan kakitangan bekerja mengikut kesukaan sendiri.

Itulah antara teori-teori mengenai tingkah laku kepimpinan pengetua di sekolah yang perlu diteliti dan difahami. Menurut Ramaiah (1992), istilah autokratik dikaitkan dengan kepimpinan berpusatkan tugas, sementara kepimpinan demokratik dikaitkan dengan kepimpinan berpusatkan hubungan manusia. Dua dimensi bagi menggambarkan tingkah laku kepimpinan iaitu timbang rasa dan pendayautamaan struktur tersebut di atas telah digunakan secara meluas oleh pengkaji-pengkaji lainnya.

Dari itu berdasarkan huraian di atas mengenai tingkah laku kepimpinan, seseorang pengetua itu hendaklah menyedari situasi organisasi yang dipimpinnya untuk memaksimumkan pengajaran dan pembelajaran. Situasi sekolah adalah meliputi iklim dalam kehidupan sekolah, hubungan luar dan dalam, perjalanan pendidikan, pemeliharaan kawasan, bangunan, kelengkapan, kesihatan, dalam krisis atau tidak dan sebagainya seperti yang telah dibincangkan.

2.4: Kajian-Kajian yang lalu:

Dalam bahagian ini kita akan meninjau kajian-kajian yang terdahulu dan dapatan-dapatan dari kajian tersebut yang pernah dibuat mengenai tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah. Antara kajian-kajian berkenaan yang pernah dibuat di Barat dan tempatan adalah dinyatakan seperti berikut:

Hussein Mahmood (1993: 30) memetik kajian yang pernah dibuat oleh Howel (1981), mengenai keadaan perbezaan *(discrepancy)* antara "apa yang sebenarnya" dengan "apa yang sepatutnya" dilakukan oleh pengetua dari segi kepemimpinan pengajaran. Kajian Howel itu menyokong kajian yang dijalankan oleh Croft pada tahun 1968: Kajian Croft ini telah menunjukkan bahawa terdapat perbezaan antara tingkah laku "ideal" dengan tingkah laku "sebenar" yang dijalankan oleh pengetua. Kira-kira 50 peratus daripada guru melaporkan pengetua mereka tidak pernah melihat mereka mengajar. Cuma 30 peratus sahaja yang melaporkan bahawa pengetua mereka melihat mereka mengajar - itupun sekali. 60.7 peratus daripada guru sampel ini menyatakan yang pengetua mereka tidak pernah atau amat jarang sekali memberi ulasan atau cadangan pengajaran kepada mereka. Kebanyakan pengetua ini menumpukan kerja-kerja mereka dalam hal-hal disiplin sekolah dan kerja-kerja pentadbiran lain. Croft membuat kesimpulan bahawa pengetua menghadapi situasi yang bertentangan *(conflict situation)* dan mereka tidak ada masa untuk menyelia guru. Daripada kajian ini, ada bukti yang menunjukkan bahawa beban kerja pengetua yang berlebihan adalah disebabkan oleh *intersender conflict* dan *interrole conflict.*

Hussein Mahmood (1993:28) merujuk kajian tempatan yang dijalankan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (BPPP) pada tahun 1987 yang melaporkan kerja yang dijalankan oleh pengetua dari enam buah

sekolah. Kajian itu mendapati bahawa pengetua banyak menghabiskan masa mereka dalam kerja pentadbiran, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan surat-menyurat dan perkhidmatan. Pihak sekolah menerima antara 15-30 pucuk surat sehari dan kerana itu pihak pengetua telah menghabiskan tidak kurang daripada dua jam sehari untuk urusan surat-menyurat atau antara 5.8 jam hingga 8.8 jam seminggu (BPPP, 1992). Di samping itu, dilaporkan juga bahawa banyak masa pengetua diisi dengan kerja-kerja yang berkaitan dengan kutipan data yang diperlukan oleh pelbagai pihak yang mengkehendaki baik dengan seberapa segera mahu pun dalam kadar masa yang ditentukan yang mana haruslah dilayan dan dibuat dengan sebaik mungkin. Sebaliknya, pengetua dalam kajian ini mempunyai persepsi bahawa bidang perancangan (9% daripada masa kerja sebulan) adalah paling utama, diikuti dengan pengawalan (7%), kepemimpinan (7%), perhubungan (5%), dan penyelesaian masalah (3%). Masa yang selebihnya juga ditumpukan kepada pengurusan kewangan dan akaun sekolah serta penyeliaan. Disebabkan pengetua banyak menumpukan perhatian terhadap pentadbiran sekolah dan banyak berhubung dengan orang, maka dia tidak mempunyai masa yang banyak untuk bertindak secara proaktif, contohnya memulakan sesuatu inovasi atau perubahahan di sekolahnya.

Blase (1993: 142-163), dengan merujuk strategi-strategi yang dijalankan oleh pengetua-pengetua sama ada terbuka dan berkesan, mendapati dari

kajiannya terhadap 836 guru-guru, bahawa strategi-strategi yang digunakan oleh pengetua-pengetua mereka adalah terbuka dan berkesan. Beliau mendapati pengetua-pengetua yang terbuka dan berkesan itu bergantung pada dasarnya pada strategi-strategi normatif dan mengejar matlamat normatif. Beliau melalui datanya menerangkan bagaimana strategi politik harian yang digunakan oleh pengetua-pengetua dalam mempengaruhi guru-gurunya. Di sini penumpuan adalah pada persepsi guru-guru terhadap strategi-strategi politik yang terbuka dan berkesan. Dia telah menggunakan soal selidik yang terbuka iaitu, "*the Inventory of Strategies Used by Principal to Influence Teachers*" (ISUPIT). Kekerapan (f) responden bolehlah direngkas seperti berikut:

i) Orientasi Kawalan:

1.	Penghargaan	-melalui ucapan	(f= 268),
		-pemberian	(f= 32),
2.	Jangkaan perhubungan		(f= 112),
3.	Sokongan		(f= 137),
4.	Autoriti formal		(f= 161),
5.	Pencontohan		(f= 115),
6.	Menampakkan diri		(f= 75),
7.	Cadangan		(f= 72),
8.	Permintaan nasihat		(f= 52),
9.	Paksaan		(f= 28),

10. Autorisma (f= 23).

ii) Orientasi Pemberian Kuasa:

Penglibatan dalam pembuatan keputusan kekerapannya ialah (f= 248). Menunjukkan pengetua-pengetua di sana sangat menggalakkan penglibatan guru-guru dalam pembuatan keputusan formal dan tidak formal. Seterusnya pada kebanyakan kes, pembaikan kemajuan dalam bilik darjah dianggap sebagai matlamat dan hasil dari interaksi yang berkesan pengetua-pengetua.

Manakala kajian yang dibuat oleh Southworth (1993: 73-87), mengenai perkembangan dan kepimpinan sekolah iaitu suatu refleksi dari kaji selidik di Amerika di antara tahun 1985 hingga 1990, mendapati dari projek pertama terdapatnya kebudayaan sendiri bagi sekolah yang mengasaskan kepercayaan tujuan-tujuan sosial dan moral dalam pendidikan. Kepercayaan ini berpunca dari guru besar mereka. Dalam tiga sekolah yang dikaji didapati guru besar telah berkerja lebih 10 tahun untuk membentuk dan memelihara kebudayaan organisasi yang telah membolehkan pengajaran dan staf bekerjasama dengan rapat. Manakala dalam dua sekolah berikutnya guru besar mencuba untuk membentuk kebudayaan yang sama tetapi terhalang oleh percanggahan nilai-nilai yang dimiliki oleh ahli staf yang lama. Kebudayaan bekerjasama bergantung kepada empat kepercayaan yang bergabung iaitu: (1) individu haruslah dihargai (*individuals should be valued*); (2) memandangkan individu tidak boleh berpisah dari kelompoknya maka kelompoknya harus

juga dijaga dan dihargai (*since individuals are inseparable from the groups of which they are a part, groups too should be fostered and valued*); (3) cara yang paling berkesan untuk mewujudkan suasana itu ialah dengan membentuk perasaan selamat antara mereka (*the most effective way of promoting these values is by developing a sense of mutual security*); (4) memelihara keadaan terbuka di kalangan staf (*fostering openness amongst staff*). Dalam kajian mengenai kepimpinan, projek ini mendapati guru besar ialah pengasas kebudayaan dan orang yang bertanggungjawab memeliharanya. Dalam membentuk dan memelihara kebudayaan bekerjasama guru besar melakukan perkara-perkara yang penting antaranya seperti: memberikan wawasan sekolah; menyatakan falsafah-falsafah masing-masing; memasukkan falsafah itu semasa mereka mengajar, dalam perkumpulan dan bila bertemu staf; menjadikan diri mereka sebagai contoh ikutan, guru dan pelatih; mempunyai alat perhubungan (komunikasi) untuk mengetahui apa yang terjadi di sekolah; berkerja keras tapi tidak mengabaikan individu dan sumbangan mereka terhadap sekolah; mengeliling sekolah, melawat sesiapa dalam tempat kerja mereka; menggunakan pengukuhan yang positif untuk meningkatkan keyakinan guru; mereka merupakan pemimpin yang terpelajar dan seterusnya memberikan peluang-peluang kepada individu untuk berkembang dalam pendidikan, dan lain-lain. Sebagai hasil dari tingkah laku guru-guru besar itu mereka telah dihormati oleh staf dan menjadi teladan mereka. Guru-guru besar berjaya bertindak

begitu dan menjadikannya sebagai sebahagian dari tugas-tugas hariannya. Mereka mampu menghadapi keadaan-keadaan yang tidak diduga; menangani kemalangan-kemalangan dan pelawat yang tidak dijangka ingin menemui mereka dan sedia melayan ibu bapa. Mereka juga melihat kawasan sekolah, menjalankan tugas-tugas pentadbiran dan berhubung dengan agensi-agensi luar sekolah. Pendek kata guru besar dalam kajian ini dapat memperlihatkan tingkah laku kepimpinan yang baik bukan saja memastikan perjalanan sekolah dari sehari ke sehari dan bukan juga semata-mata perancangan, perkembangan dan pengeluaran dokumen-dokumen polisi. Kepimpinan di sini bererti mempengaruhi stafnya seberapa boleh dengan kepercayaan-kepercayaan pendidikan seseorang.

Dalam konteks kepimpinan sekolah-sekolah rendah kita di Malaysia dan Brunei tidaklah begitu jauh berbeza. Kebanyakan guru-guru besar kita dapat melaksanakan tugas pentadbiran dan dapat menjalin hubungan dengan staf mereka dengan baik dan berkesan. Tetapi memanglah ada sebahagian guru besar kita yang mungkin mengabaikan tugas selaku pemimpin pengajaran dalam bilik darjah dan lalai dalam menangani permasalahan sekolah, takut untuk menghadapi ibu bapa dan lebih senang dengan kerja sekolah yang rutin.

Beberapa kajian pernah dibuat di Malaysia berhubung dengan kepimpinan guru besar di sekolah rendah seperti oleh Thandi (1972 dan 1978), Alageswary (1980), Rahimah (1981a). Salam (1986) dan Haji Fadzilah (1990). Kajian mereka adalah berhubung dengan sekolah sebagai organisasi dalam konteks fungsi pentadbirannya. Thandi (1978) mendapati bahawa kepimpinan guru besar, corak kepimpinan guru besar dan penyesuaian guru besar dan norma-norma guru-guru adalah berhubungkait di antara satu dengan yang lain. Alageswary (1980) pula berpendapat bahawa pengetua yang mementingkan kedua-dua dimensi adalah lebih berkesan serta membawa kepada pencapaian akademik murid-muridnya yang lebih tinggi. Ringkasnnya sekolah maju kerana pengetua lebih "*person oriented*". Sementara itu Haji Fadzilah (1990), melihat tingkah laku dari dua aspek iaitu tingkah laku kepimpinan dan tingkah laku pentadbiran, mendapati dalam hasil kajiannya di Pahang Darul Makmur bahawa pengetua lebih menumpukan kepada tingkah laku kepimpinan daripada tingkah laku pentadbiran.

Kajian Rahimah (1981b) pada awal tahun 1980 mengenai perkaitan antara corak kepimpinan guru besar, iklim sekolah dan pencapaian murid di sekolah rendah dalam Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur mendapati daripada 32 orang guru besar yang disoalselidik, terdapat 14 orang yang dikenalpasti sebagai menunjukkan corak kepimpinan Jenis I, iaitu, guru besar

yang mendapat markat tinggi di dalam kedua-dua dimensi "bertimbang rasa" dan "ketegasan". 4 orang menunjukkan Jenis II, iaitu, guru besar yang mendapat markat tinggi di dalam dimensi "bertimbang rasa" tetapi rendah di dalam dimensi "ketegasan", 4 orang menunjukkan dari Jenis III, iaitu, guru-guru besar yang mendapat markat tinggi di dalam dimensi "ketegasan" tetapi rendah di dalam dimensi "bertimbang rasa", 10 orang pula menunjukkan dari Jenis IV, iaitu, guru-guru besar yang mendapat markat rendah di dalam kedua-dua dimensi tersebut. Dari itu guru besar di Wilayah Persekutuan lebih banyak mempunyai corak kepemimpinan Jenis I dan IV, iaitu, sama ada mereka menonjolkan tingkah laku yang mensifatkan mereka sebagai bertimbang rasa serta tegas dalam kepimpinannya, ataupun sebaliknya tidak bertimbang rasa dan tidak tegas. Kesimpulannya Rahimah (1981a) mendapati corak kepimpinan guru besar, terutama kepimpinan yang menekankan dimensi timbang rasa, adalah berkaitan dengan iklim sekolah. Seterusnya iklim sekolah pula berkaitan dengan pencapaian murid-murid. Akan tetapi, perkaitan corak kepimpinan guru besar dengan pencapaian murid-murid adalah tidak signifikan.

Manakala Salam (1986: 134) telah membuat kajiannya mengenai tingkah laku kepimpinan guru besar di daerah Pontian dan Batu Pahat, Johor. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan (*survey*), iaitu dengan menggunakan soal selidik LBDQ oleh Hemphill dan Coons (1957) yang

telah diterjemah dan diadaptasikan oleh Rahimah (1981b). Kajian ini telah dijalankan ke atas 34 orang guru besar di 34 buah sekolah menengah di daerah Pontian dan Batu Pahat, Johor. Setiap orang guru besar tersebut dipersepsikan oleh seramai tujuh orang guru penolongnya yang dipilih secara rawak. Corak kepimpinan guru besar ditentukan oleh dua dimensi tingkah laku iaitu yang menekankan "penyempurnaan tugas" dan "hubungan manusia", yang diukur oleh LBDQ. Dapatan kajian ini menunjukkan 70.6 peratus daripada guru besar yang terlibat dipersepsikan sebagai mempunyai tingkah laku kepimpinan yang menekankan kedua-dua dimensi penyempurnaan tugas dan hubungan manusia, 26.5 peratus dipersepsikan mempunyai tingkah laku kepimpinan yang kurang menekankan hubungan manusia tetapi sebaliknya lebih menekankan kepada penyempurnaan tugas, dan hanya 2.9 peratus sahaja yang dipersepsikan sebagai mempunyai tingkah laku kepimpinan yang tidak menekankan mana-mana dimensi tersebut. Sementera itu, tidak terdapat seorang guru besar pun yang dipersepsikan mempunyai tingkah laku kepimpinan yang lebih menekankan hubungan manusia tetapi kurang penekanan kepada penyempurnaan tugas. Apabila dianalisis berdasarkan dimensi, ianya menggambarkan bahawa pola tingkah laku kepimpinan guru besar yang terlibat ialah kekuatan kepada penyempurnaan tugas. Dari itu, corak kepimpinan yang ketara di kalangan guru besar di daerah Pontian dan Batu Pahat, Johor ialah Corak I dan III.

Dari antara kajian-kajian yang telah dikemukakan di atas pengetua atau guru besar mempunyai corak tingkah laku kepimpinan yang tertentu yang menjadi amalan mereka. Namun dari kajian-kajian di atas kita mengambil dua corak atau stail kepimpinan yang menurut Bass (1990), boleh digolongkan kepada "pendayautamaan struktur" dan "timbang rasa". Dalam kajian-kajian di atas tingkah laku pendayautamaan struktur bolehlah disimpulkan dan dimaksudkan sebagai "penyempurnaan tugas" dalam kajian Salam (1986), "ketegasan" dalam kajian Rahimah (1981b), dan pemusatan dalam "kerja pentadbiran" dalam kajian Hussein Mahmood (1993). Manakala timbang rasa bolehlah disimpulkan dan dimaksudkan sebagai "bertimbang rasa" dalam kajian Rahimah (1981b), "hubungan Manusia" dalam kajian Salam (1986), "strategi terbuka dan berkesan" dalam kajian Blase (1993), dan "kebudayaan dan kepercayaan" dalam kajian Southworth (1993). Dalam kajian ini istilah yang akan digunakan ialah pendayautamaan struktur dan timbang rasa yang membawa maksud yang sama dengan kajian-kajian terdahulu itu.

Bass (1990: 522-532) merujuk kepada beberapa kajian yang dibuat seperti; Rookers (1968) telah mendapati dari persepsi 726 guru-guru terhadap pengetua bahawa, pengetua dengan keperluan yang kuat untuk pencapaian dipersepsikan sebagai tinggi dalam tolak ansur kebebasan dan permuafakatan dalam kehendak-kehendak yang bertentangan; Stromberg (1967) pula

mendapati bahawa pengetua-pengetua sekolah dengan menunjulnya nilai sistem dipersepsikan oleh guru-guru sebagai tinggi dalam pendayautamaan struktur, manakala pengetua-pengetua yang berorientasikan nilai tradisional dipersepsikan sebagai tinggi dalam timbang rasa; Trimble (1968) mendapati bahawa terdapat satu sampel guru-guru yang mempersepsikan pengetua-pengetua mereka sebagai tinggi dalam timbang rasa daripada dalam pendayautamaan struktur, tiada terdapat skor persepsi kepada pengetua-pengetua yang berkaitan dengan tingkah laku membuat keputusan mereka; Brown (1967) pula melaporkan bahawa pengetua-pengetua sekolah yang sangat berpuashati dipersepsikan sebagai tinggi daripada pengetua-pengetua yang tidak berpuashati atas semua skala bawahan kecuali bertolak ansur pada ketidakpastian; Seeman (1957) menyatakan bahawa pencapaian kepimpinan menyeluruh seorang pengetua dilihat sebagai satu perkara sejauh mana timbang rasa dan pendayautamaan struktur telah ditunjukkannya: Capelle (1967) telah meminta 50 orang ketua penuntut dan 50 orang bukan ketua penuntut mengisikan soal selidik "*Leadership Opinion Questionnaire*" (LOQ), dia mendapati bahawa ketua-ketua penuntut memperolehi skor yang signifikan tinggi daripada bukan ketua-ketua pada kedua-dua timbang rasa dan pendayautamaan struktur, dan Bass (1990) pula melihat berdasarkan pengalaman dan penelitian, telah mendapati ketua yang sama yang tinggi atas satu faktor selalunya tinggi juga pada faktor kedua. Halpin (1956) mendapati penguasa-penguasa yang dinilai sebagai ketua-ketua yang berkesan oleh

bawahannya dan ahli-ahli lembaga sekolah adalah dipersepsikan sebagai tinggi dalam kedua-dua timbang rasa dan pendayautamaan struktur.

Seterusnya Brown (1967) dan Greenfield (1968) menyimpulkan, dari pandangan kajian-kajian di Canada, bahawa pencapaian murid-mirid adalah berhubung kait dengan skor pengetua-pengetua dalam LBDQ. Keeler dan Andrews (1963) mengkaji hubungan kepimpinan pengetua kepada pencapaian murid-murid dan perpaduan staf di sekolah-sekolah awam Canada. Kedua-dua timbang rasa dan pendayautamaan struktur oleh pengetua-pengetua, sebagai mana dipersepsikan oleh guru-guru, adalah berkaitan secara signifikan dan positif terhadap skor peperiksaan murid-murid dalam peperiksaan daerah. Kajian itu mendapati bahawa pendayautamaan struktur oleh pengetua-pengetua adalah berkait secara positif kepada perpaduan staf mereka, tetapi tidak dari faktor timbang rasa. Seeman (1957) sebaliknya mendapati penilaian pencapaian kepimpinan pengetua sekolah adalah berkait secara positif kepada timbang rasa, pendayautamaan struktur, komunikasi, dan kesediaan kepada perubahan dan berkait secara negatif kepada penguasaan (*domination*) dan jarak sosial. Fast (1964) pula mendapati timbang rasa dan pendayautamaan struktur oleh pengetua-pengetua, sebagai mana dipersepsikan oleh guru-guru, adalah berkait secara positif kepada kepuasan guru-guru. Stromberg (1967) juga mendapati satu hubungan signifikan antara semangat guru-guru (*teachers'*

morale) dan sikap pengetua-pengetua mereka terhadap timbang rasa dan pendayautamaan struktur.

Seterusnya Wall (1970) telah membuat kajian terhadap empat orang pengetua yang berkesan dan terhadap empat orang pengetua yang tidak berkesan dalam hal-hal dialog, pembuatan keputusan, dan tindakan mereka. Beliau mendapati bahawa pengetua-pengetua yang berkesan dipersepsikan oleh guru-guru mereka sebagai tinggi dalam timbang rasa dan tolak ansur kebebasan daripada pengetua-pengetua yang tidak berkesan. Sebaliknya, pengetua-pengetua yang tidak berkesan dipersepsikan sebagai tinggi dalam penekanan pengeluaran. Guru-guru dalam tujuh dari lapan buah sekolah kajian percaya bahawa pengetua sepatutnya lebih menumpukan kepada pendayautamaan struktur daripada apa yang dipersepsikan. Manakala guru-guru dari empat buah sekolah yang tidak berkesan percaya bahawa pengetua-pengetua seharusnya menunjukkan lebih pujukan dan meminta lebih perpaduan dan penyatuan dalam kelompok daripada apa yang dipersepsikan. Mansour (1969) pula mendapati bahawa perbezaan-perbezaan antara tingkah laku yang dijangkakan dan yang sebenar pengetua-pengetua adalah berbanding secara negatif kepada kepuasan kerja dan penyertaan guru-guru. Fast (1964) juga mendapati hasil-hasil yang menunjukkan bahawa lebih besar perbezaan antara jangkaan guru-guru dan pemerhatian tingkah laku pengetua maka lebih rendah kepuasan guru-guru.

Hills (1963) pula telah memperolehi persepsi dari 872 orang guru-guru terhadap 53 orang pengetua. Beliau mendapati bahawa kedua-dua timbang rasa dan pendayautamaan struktur adalah sangat berkaitan dengan dua fungsi perwakilan pengetua: (1) mewakili kepentingan guru-guru kepada peringkat tinggi organisasi dan (2) mewakili kepentingan guru-guru kepada murid-murid sekolah dan ibu bapa mereka. Beliau seterusnya telah merumuskan bahawa timbang rasa dan pendayautamaan struktur tidaklah sepenuhnya berkaitan dengan kepimpinan dalaman tetapi adalah ternyata berkaitan dalam keadaan pengetua, sebagai pemimpin, berurusan dengan orang luar dan pihak berkuasa yang lebih tinggi.

Sebaliknya, Rasmussen (1976) gagal memperolehi sebarang hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kejayaan dan kepuasan guru-guru dalam kajiannya menggunakan soal selidik LBDQ terhadap 25 buah sekolah rendah. Bailey (1966) telah mengkaji empat orang pengetua yang dipersepsikan sebagai tinggi dalam timbang rasa daripada pendayautamaan struktur dan empat orang pengetua yang dipersepsikan tinggi dalam pendayautamaan struktur daripada timbang rasa. Setiap pengetua dan empat orang guru telah bermain satu permainan membuat keputusan. Walaupun pengetua yang tinggi dalam timbang rasa didapati berkaitan secara signifikan kepada kepuasan guru-guru dengan keputusan

dan sokongannya, bukan skor-skor pengetua yang tinggi dalam timbang rasa dan bukan juga pengetua yang tinggi dalam pendayautamaan struktur yang berkaitan secara signifikan kepada kebolehan kelompok mencapai suatu keputusan atau kepada persepsi bahawa guru-guru telah menolong membuat keputusan.

Hughes, et al. (1993:189) pula telah membincangkan taksonomi yang digunakan untuk penilaian grid kepimpinan. "*The Coaching Behavior Assessment System*" (CBAS) adalah direka untuk digunakan oleh pemerhati bagi menilai kekerapan dengan mana jurulatih menunjukan tingkah laku kepimpinan yang berbeza. CBAS mengandungi dua belas dimensi tingkah laku, termasuk pengukuhan, dorongan selepas kesilapan, arahan teknik selepas kesilapan, hukuman, dan lain-lain. Manakala "*the Operant Supervisory Taxonomy and Index*" (OSTI) mengkategorikan tingkah laku kepimpinan yang berbeza sebagai, keadaan sebelum (*antecedents*), pengawasan (*monitoring*), atau akibat (*consequences*) tingkah laku bawahan. Hughes, et al.(1993) berpendapat bahawa satu cara untuk memperbaiki keberkesanan kepimpinan ialah memberikan maklumat balas mengenai kekerapan dan kemahiran dengan mana mereka amalkan berbagai-bagai jenis tingkah laku kepimpinan. Malangnya, kedua-dua CBAS dan OSTI susah digunakan secara praktikal kerana kedua-duanya menghendaki satu set pemerhati yang terlatih dengan mahirnya siapa perlu memerhati pemimpin-

pemimpin dalam jangka masa yang agak lama sebelum hasilnya dapat digunakan untuk memberikan maklumat balas yang bermakna.

2.5: Kesimpulan:

Dalam bab ini telah dikemukakan beberapa huraian dari pengkaji-pengkaji yang terdahulu mengenai konsep-konsep seperti, pentadbiran, kepimpinan dan tingkah laku kepimpinan. Begitu juga tulisan-tulisan mengenai kajian tingkah laku kepimpinan yang pernah dibuat di Barat dan tempatan. Hasil-hasil kajian menunjukkan tingkah laku kepimpinan yang boleh dikategorikan dalam dua dimensi iaitu timbang rasa dan pendayautamaan struktur dalam situasi tertentu. Tingkah laku kepimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pegawai-pegawai bawahannya dan prestasi sesebuah organisasi. Dari kajian mengenai tingkah laku kepimpinan dan dapatan yang diperolehi menunjukkan tingkah laku kepimpinan masih boleh diperbaiki. Pengamal-pengamal kepimpinan boleh mendapat faedah dari kajian-kajian tingkah laku kepimpinan dalam beberapa cara. Hughes, et al. (1993:191-192) telah menghuraikan beberapa cara; pertama, pendekatan tingkah laku dapat menghalakan perhatian pemimpin kepada jenis tingkah laku yang berkesan untuk kejayaan; kedua, pendekatan tingkah laku membolehkan pengamal-pengamal kepimpinan menumpukan kepada contoh-contoh spesifik dan konkret tingkah laku pemimpin; ketiga,

suatu perkembangan meluas pendekatan tingkah laku ialah perkembangan berbagai-bagai soal selidik tingkah laku kepimpinan. Soal selidik boleh memberikan maklumat balas kepada pengamal-pengamal kepimpinan, dan panduan kemajuan yang terkandung dalam sebahagian alat-alat atau soal selidik boleh memberikan pengamal-pengamal kepimpinan dengan petua-petua yang berharga ke arah bagaimana memperbaiki tingkah laku kepimpinan mereka dengan cara yang lebih berkesan.