



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**KEPIMPINAN TRANSFORMATIF DAN HUBUNGANNYA
DENGAN KECEMERLANGAN SEKOLAH**

MOHD PAKU RUZI BIN MIN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**KERTAS PROJEK PENYELIDIKAN YANG DIKEMUKAKAN INI UNTUK
MEMENUHI SEBAHAGIAN DARIPADA SYARAT MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN BIDANG
PENGURUSAN PENDIDIKAN**

**FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2005



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



PENGAKUAN

Saya mengaku disertasi ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya.

27 Mei 2005


MOHD PAKU RUZI BIN MIN
M20031001268





PERAKUAN PENYELIA

Kertasa projek yang bertajuk “ **Kepimpinan Transformatif dan Hubungannya Dengan Kecemerlangan Sekolah**” oleh **Mohd Paku Ruzi bin Min** merupakan sebahagian daripada syarat untuk memenuhi keperluan bagi Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan Pendidikan) di Fakulti Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak.

Diluluskan oleh:



.....
En. Ibrahim bin Tamby Chek
Fakulti Perniagaan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Penyelia / Pemeriksa)

27 Mei 2005





PENGHARGAAN

Pertama sekali, segala puji bagi Allah S.W.T pencipta sekalian alam. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. serta para sahabat dan pengikutnya yang membawa manusia dari alam kejahilan kepada alam yang terang-benderang iaitu Nurlslam. Dengan lafaz **Bismillahirrahmanirrahim**, saya panjatkan kesyukuran ini kepada Allah S.W.T kerana dengan izin dan limpah kurnianya saya dapat menyiapkan tugas ini. Walaupun agak getir untuk saya mengutip dan mengumpul bahan-bahan yang ada, namun dengan keiltizaman dan rasa tanggungjawab yang jitu, akhirnya disertasi ini berjaya juga disempurnakan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga, saya tujukan khas buat **Yang Dikasihi Encik Ibrahim bin Tamby Chek** selaku penyelia utama, di atas segala bimbingan, dorongan dan tunjuk ajar beliau dari awal hinggalah terhasil disertasi ini. Terima kasih juga kerana sudi menurunkan ilmu pengetahuan yang amat berguna dalam usaha saya merancang dan mempersembahkan disertasi ini dengan sebaik mungkin.

Terima kasih daun keladi, saya dedikasikan kepada pensyarah-pensyarah di Fakulti Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim Perak (**Prof. Madya Dr. Omar Abdul Kareem, Tuan Haji Nazirmuddin bin Ahmad, En. Jamal @ Nordin bin Yunus, Pn. Azita bt. Yunos**) di atas segala ilmu yang telah dicurahkan.



Ribuan terima kasih juga diucapkan kepada pihak-pihak yang telah memberikan kerjasama dan laluan yang cukup mudah sepanjang saya menjalankan kajian ini, iaitu Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Perak, Pejabat Pelajaran Daerah, Pengetua-pengetua sekolah yang terlibat dalam kajian ini dan guru-guru yang bertindak sebagai responden . Terima kasih.

Tidak lupa juga, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih ini kepada rakan-rakan Pengurusan Pendidikan dan guru-guru SMK. Convent Taiping yang turut sama terlibat, baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam usaha memberi informasi, pandangan dan berkongsi idea untuk saya menyiapkan disertasi ini.

Seterusnya, terima kasih yang amat teristimewa juga ditujukan khas buat ibunda tersayang **Pn. Esah bt Kassim**, isteri yang tercinta, **Pn. Nora bt Manap**, putera puteri tersayang, **Fakhrul Daniel Haikal, Nurin Aina dan Nur Alya'a Syafia** kerana memahami kesibukan serta memberi galakan dan dorongan agar saya dapat menukikan hasil karya ini. Maaf kerana saya banyak mencuri masa untuk bersama kalian. Saya amat menghargainya. Terima kasih semua.

MOHD PAKU RUZI BIN MIN (M20031001268)

Fakulti Perniagaan dan Ekonomi,
Pengurusan Pendidikan, UPSI.





ABSTRAK

Tujuan penyelidikan ini adalah untuk menyorot stail Kepimpinan Transformatif (KT) dan hubungannya dengan kecemerlangan sekolah, di tiga buah sekolah terpilih di Daerah Larut Matang & Selama (DLM&S), Perak. Fokus kajian ini ialah untuk melihat jantina dan pengalaman Pengetua dengan amalan *KT* lima dimensi (Karismatik, Cetusan Ilham Misi dan Visi, Dorongan Intelektual, Timbang Rasa dan Kurang Kekangan) dengan kecemerlangan Pengurus Pendidikan Sekolah, dimensi yang paling digemari, hubungan antara lima dimensi *KT* dengan kecemerlangan Sekolah, melihat perbezaan lima dimensi *KT* dengan kecemerlangan kurikulum dan kokurikulum, dimensi dominan yang diamalkan dengan kecemerlangan sekolah, faktor jantina dan pengalaman Pengetua dengan kecemerlangan sekolah. Penyelidikan ini dijalankan selama tiga bulan ke atas sampel seramai 160 orang pendidik. Semua data yang diperoleh telah diproses dengan menggunakan program *Statistical Package for Sosial Science (SPSS) for Window Release 11.5*. Penganalisan data menggunakan Ujian-t (T-test), Varian Sehala *ANOVA*, Ujian *Post-Hoc ANOVA* Tukey, Kekerapan (Frekuensi), Peratusan dan Kolerasi Pearson. Penyelidikan ini berjaya melihat terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina dan pengalaman Pengetua dengan amalan *KT*, lima dimensi *KT* dengan kecemerlangan kurikulum dan kokurikulum serta terdapat hubungan yang signifikan dimensi dominan dengan kecemerlangan sekolah. Penyelidikan ini juga telah berjaya melihat dimensi digemari iaitu dimensi Karismatik ($f = 24$), (15%) dan Rangsangan Intelektual ($f = 22$), (13.3%), manakala untuk melihat hubungan yang signifikan antara kelima-lima dimensi *KT*, dapatan telah memperlihatkan terdapat hubungan yang signifikan terhadap kelima-lima dimensi *KT* iaitu Karismatik ($r = .263$), Cetusan Ilham Misi dan Visi ($r = .228$) Singnifikan ($p < 0.05$), serta Rangsangan Intelektual ($r = .324$), manakala bagi dimensi Timbang Rasa ($r = .178$) dan Kekangan ($r = .173$). Kesimpulannya, amalan stail *KT* ini belum meluas dan kurang dipraktikkan oleh pengurus pendidikan sekolah. Oleh itu, gaya *KT* ini perlu disebarluaskan kepada pengurus pendidikan sekolah agar pengetua dapat mengadun dan memadankan stail kepimpinan ini dalam mentadbir dan mengurus organisasi pendidikan di bawah kepemimpinan mereka.





ABSTRACT

This study attempts to describe and analyse *Transformative Leadership* and its relationships with school excellence in three selected schools in the Larut Matang and Selama District of Perak. This study focuses on various aspects including gender and the principal's practical experience of *Transformative Leadership* and its five dimensions, namely, Charisma; Missions and Vision Inspiration; Intellectual Push; Consideration and Minimal Obstacles and their relationships to school excellence. This study also looks into the difference in the five *Transformative Leadership* dimensions with regard to curriculum and cocurriculum excellence, the dominant dimension in school excellence and the gender and experience factors. Research work was carried out over a period of three months involving a sampling of 160 teachers. All data obtained was processed using *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Window Release 11.5*. Data was analysed using *t-Test*, *Oneway ANOVA*, *Post-Hoc ANOVA Tukey*, *Frequency*, and *Pearson's Corelation*. This study is able to show a significant difference between gender and experience of a principal with respect to the practice of *Transformative Leadership* and its five dimensions towards curriculum and co-curriculum excellence. There is also a clear relationship between the dominant dimension practiced by educational managers and school excellence. The research also shows Charisma ($f = 24$), (15%) and Intellectual Push ($f = 22$), (13.3%), to be the favoured dimensions. While there was a significant relationship among all dimension of Charisma ($r = .263$), Missions and Vision Inspiration ($r = .228$), Intellectual Push ($r = .324$), observed for Consideration ($r = .178$) and Obstacles ($r = .173$). Consequently, it can be concluded that *Transformative Leadership* is still in its infancy and has yet to be widely-practised by school managers. Hence, *Transformative Leadership* styles need to be made known so that school managers and principals can adopt, adapt and blend them into their administration and management.



KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN	ii
PENGAKUAN PENYELIA	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Masalah	5
1.3	Penyataan Masalah	12
1.4	Objektif Kajian	16
1.5	Soalan Kajian	17
1.6	Hipotesis Kajian	19
1.7	Kepentingan Kajian	20
1.8	Batasan Kajian	22
1.9	Definisi Istilah	24
1.9.1	Kepimpinan	24
1.9.2	Stail Kepimpinan	25
1.9.3	Kepimpinan Transformatif	25
1.9.4	Kepimpinan Transaksional	26
1.9.5	Kecemerlangan	26
1.9.6	Pengurus Pendidikan Sekolah	27
1.9.7	Cetusan Ilham Misi dan Visi	27
1.9.8	Rangsangan Intelek	28
1.9.9	Bertimbang Rasa	29

1.9.10 Kurang Kekangan	29
1.9.11 Abad Ke-21	30
1.9.12 Kurikulum	30
1.9.13 Ko-kurikulum	31

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	33
2.2	Teori-Teori Kepimpinan	35
2.2.1	Kepimpinan	35
2.2.2	Teori Kepimpinan	37
2.2.3	Teori Sifat	38
2.2.4	Teori Perilaku	40
2.2.5	Teori Kontigensi	42
2.2.6	Kepimpinan Transformatif	46
2.3	Kajian Kepimpinan Transformatif Luar Negara	54
2.4	Kajian Kepimpinan Transformatif Di Malaysia	60
2.5	Rumusan	70

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	72
3.2	Reka Bentuk Kajian	73
3.3	Model Konseptual Kajian	74
3.4	Tempat Kajian	75
3.5	Populasi dan Sampel Kajian	76
3.6	Instrumen Kajian	78

3.6.1	Bahagian A: Maklumat Diri	79
3.6.2	Bahagian B: Kepimpinan Transformatif	79
3.6.3	Bahagian C: Ukuran Kecemerlangan	82
3.7	Kajian Rintis	83
3.8	Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Ukur	84
3.8.1	Kesahan	85
3.8.2	Kebolehpercayaan Alat Ukur	88
3.9	Tatacara Permerolehan Data	90
3.10	Penganalisan Data	92
3.10.1	Analisis Statistik Deskriptif	93
3.10.2	Analisis Statistik Inferens	93
3.11	Rumusan	96

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	98
4.2	Latar Belakang Responden	99
4.2.1	Kategori	99
4.2.2	Jantina	100
4.2.3	Umur	101
4.2.4	Bangsa	102
4.2.5	Pengalaman	103
4.3	Hasil Pengujian Hipotesis Kajian	105
4.3.1	Soalan 1.5.2: Apakah Dimensi Kepimpinan Transformatif Yang Paling Digemari dan diamalkan Oleh Pengetua Sekolah Yang Dikaji.	105



4.3.2	Hipotesis 1: Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Amalan Kepimpinan Transformatif (lima dimensi) Di Kalangan Pengurus Pendidikan Yang Dikaji.	109
4.3.3	Hipotesis 2: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Amalan Kepimpinan Transformatif (lima dimensi) Di Kalangan Pengurus Pendidikan Yang Dikaji.	112
4.3.4	Hipotesis 3: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Lima Dimensi Kepimpinan Transformatif Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	117
4.3.5	Hipotesis 4: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Lima Dimensi Kepimpinan Transformatif Dengan Kecemerlangan Kurikulum di Sekolah Yang Dikaji.	119
4.3.6	Hipotesis 5: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Lima Dimensi Kepimpinan Transformatif Dengan Kecemerlangan Ko-kurikulum Di Sekolah Yang Dikaji.	121
4.3.7	Hipotesis 6: Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Dari Segi Jantina Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	123
4.3.8	Hipotesis 7: Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Dari Segi Pengalaman Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	125
4.3.9	Hipotesis 8: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Dimensi Yang Dominan Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	127
4.4	Rumusan.	129



BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	133
5.2	Perbincangan	135
5.2.1	Latar Belakang responden	135
5.2.2	Soalan 1.5.2 Apakah Dimensi Kepimpinan Transformatif Yang Paling Digemari dan diamalkan Oleh Pengetua Sekolah Yang Dikaji.	136
5.2.3	Hipotesis 1: Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Amalan Kepimpinan Transformatif (lima dimensi) Di Kalangan Pengurus Pendidikan Yang Dikaji.	137
5.2.4	Hipotesis 2: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Amalan Kepimpinan Transformatif (lima dimensi) Di Kalangan Pengurus Pendidikan Yang Dikaji.	140
5.2.5	Hipotesis 3: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Lima Dimensi Kepimpinan Transformatif Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	142
5.2.6	Hipotesis 4: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Lima Dimensi Kepimpinan Transformatif Dengan Kecemerlangan Kurikulum di Sekolah Yang Dikaji.	145
5.2.7	Hipotesis 5: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Lima Dimensi Kepimpinan Transformatif Dengan Kecemerlangan Ko-kurikulum Di Sekolah Yang Dikaji.	147
5.2.8	Hipotesis 6: Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Dari Segi Jantina Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	148

5.2.9	Hipotesis 7: Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Dari Segi Pengalaman Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	150
5.2.10	Hipotesis 8: Tidak Terdapat Perhubungan Yang Signifikan Antara Dimensi Yang Dominan Dengan Kecemerlangan Sekolah Yang Dikaji.	151
5.3	Implikasi Dapatan Kajian	153
5.4	Cadangan Untuk Memperbaiki Stail Kepimpinan Transformatif di Sekolah.	157
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan.	161
5.6	Penutup.	163
RUJUKAN		166
LAMPIRAN		



LAMPIRAN

Surat Kebenaran Dari Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah Negeri Perak.

Surat Kebenaran Dari Jabatan Pelajaran Negeri Perak Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah Negeri Perak.

Surat Kebenaran Untuk Pelajar Sarjana Membuat Penyelidikan, dari Pasca Siswazah Universiti Pendidikan Sultan Idris Tanjong Malim, Perak.

Soal Selidik Kepimpinan Transformatif dan Hubungannya dengan Kecemerlangan Pengurus Pendidikan Sekolah.

Analisis Reliability – Scale Alpha.



SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
3.1	Skala Yang Digunakan Mengikut Permakatan Likert	80
3.2	Skala Yang Digunakan Bagi Item Positif dan Item Negatif.	80
3.3	Dimensi Kepimpinan Transformatif Dan Nombor Item Mengikut Dimensi.	81
3.4	Skala Yang Digunakan Mengikut Permarkatan Likert.	82
3.5	Dimensi Kecemerlangan Sekolah dan Nombor Item Mengikut Setiap Dimensi.	83
3.6	Kebolehpercayaan Item-item Kepimpinan Transformatif Lima Dimensi.	89
3.7	Kebolehpercayaan Item-item Kecemerlangan Sekolah.	90
3.8	Jenis Analisis Inferens Mengikut Persoalan Kajian.	94
4.1	Taburan Responden Mengikut Kategori.	99
4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina.	100
4.3	Taburan Responden Mengikut Umur.	102
4.4	Taburan Responden Mengikut Bangsa.	103
4.5	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Menjadi Guru.	104
4.6	Gaya Kepimpinan Transformatif yang Paling Digemari.	106
4.7	Keputusan Ujian-t Jantina pengetua dengan amalan Kepimpinan Transformatif (lima dimensi).	110
4.8	Min Keseluruhan Jantina Pengetua Mengikut Dimensi	111
4.9	Analisis Varian Sehalu Pengalaman Pengetua Dengan Amalan Kepimpinan Transformatif	114



4.10	Ujian <i>Post-Hoc ANOVA</i> Tukey	115
4.11	Ujian Kolerasi Pearson di Antara Lima Dimensi Kepimpinan Transformatif dengan Kecemerlangan Sekolah.	117
4.12	Ujian Kolerasi Antara Lima Dimensi KT dengan Kurikulum.	119
4.13	Ujian Kolerasi Antara Lima Dimensi KT Dengan Ko-kurikulum.	121
4.14	Keputusan Ujian-t Perbezaan Jantina Dengan Kecemerlangan.	123
4.15	Ujian Post-Hoc ANOVA Tukey Pengalaman Dengan Kecemerlangan.	126
4.16	Hubungan Dimensi Dominan Dengan Kecemerlangan.	128
4.17	Rumusan Keseluruhan Pembolehubah Kajian	130





SENARAI RAJAH

No. Rajah		Halaman
1.1	Grid Pengurusan	45
3.1	Kerangka Model Konseptual Kajian	75





SENARAI SINGKATAN

KT	Kepimpinan Transformatif
DLM&S	Daerah Larut Matang dan Selama
IAB	Institut Aminuddin Baki
KMY	Kuala Muda Yan
SPSS	Statistik Package For Social Science
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris
SMK	Sekolah Menengah Kerajaan
SM	Sekolah Menengah
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
IBM	International Business Machines
GM	General Motor
3K	Keceriaan, Kesihatan dan Keselamatan
p	Keertiaan/Signifikan
r	Min
MK	Min Keseluruhan





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan.



Dalam era pasca moden, pelbagai cabaran yang wujud dalam organisasi memerlukan para pemimpin berorientasikan corak kepimpinan masa kini. Kesesuaian kepimpinan semasa amat diperlukan dalam usaha untuk mencorakkan organisasi agar mampu berdaya saing dan seterusnya mendepani perubahan-perubahan semasa. Tidak dapat dinafikan bahawa faktor kepimpinan merupakan faktor yang signifikan dalam usaha meletakkan sesebuah organisasi itu berjaya atau sebaliknya. Pelbagai andaian dan teori telah ditemui mengenai trait-trait kepemimpinan yang baik dan berkesan dalam memartabatkan organisasi ke puncak kegemilangan dan kecemerlangan.

Pemimpin-pemimpin yang berkharisma amat diperlukan untuk melakukan transformatif atau perubahan-perubahan dalam struktur organisasi yang pernah





melalui zaman kemelesetan dan juga transformasi dalam pemikiran individu dan petugas-petugas dalam organisasi berkenaan. Kepimpinan Transformatif, Transaksional dan berpusatkan perubahan adalah merupakan corak kepimpinan yang berupaya untuk melakukan perubahan. Penstrukturan semula organisasi sekolah mengakibatkan jenis-jenis kepimpinan ini meresap dalam organisasi pendidikan masa kini.

Kita tidak dapat menafikan bahawa senario sistem pendidikan dan sekolah kini berhadapan dengan pelbagai cabaran. Menangani cabaran-cabaran ini adalah antara misi dan aspirasi Kementerian Pelajaran khususnya dan negara amnya untuk mewujudkan satu sistem pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang dapat memenuhi aspirasi negara.



Penyelidikan dan literatur menunjukkan bahawa kecemerlangan pengurusan sekolah terletak di bahu kepimpinan Pengetua yang berkesan. Dalam konteks ini, adalah wajar pengurus dan pemimpin institusi pendidikan menerajui pembaharuan pemikiran baru dan bergerak ke arah sistem akauntabiliti berasaskan piawaian (standards – driven accountability). Penekanan seharusnya diberikan kepada peningkatan prestasi pelajar melewati faktor-faktor lain seperti kemudahan dan belanjawan sekolah. Justeru, usaha-usaha penstrukturan semula kini semakin mengutamakan rombakan keseluruhan dengan bermatlamatkan transformasi institusi secara sistematik.





Barangkali indikator yang paling jelas dalam perubahan yang berkesan bagi kepimpinan sekolah dengan mewujudkan piawaian baru untuk pentadbir. *Interstate Leaders Licensure Consortium*, sebuah badan induk bagi beberapa organisasi profesional di Amerika, menyarankan enam tanggungjawab pentadbiran bagi semua pemimpin sekolah yang cemerlang. Pertama ialah memastikan perkongsian visi; kedua ialah mengekalkan budaya pembelajaran yang kondusif di sekolah; ketiga ialah memastikan persekitaran organisasi selamat bagi pembelajaran berkesan; keempat ialah bekerjasama mewujudkan satu jaringan dengan keluarga dan komuniti; kelima mempamerkan tindakan yang adil, berintegriti berpaksikan etika mulia; dan keenam ialah berpengaruh dalam konteks politik, sosial, ekonomi, perundangan dan budaya.

Pemimpin sekolah seharusnya sedar bahawa mereka berperanan sebagai agen perubahan dalam sfera pengaruh (circle of influence) mereka. Oleh itu, galakan bagi usaha-usaha inovasi merupakan sebahagian daripada penetapan sasaran kerja. Masalah yang wujud ialah kekangan bagi pemimpin sekolah menangani isu ini. Lashhway (1997), menyarankan tiga pendekatan yang boleh dipilih oleh pemimpin sekolah sebagai panduan bagi memenuhi keperluan tersebut. Pendekatan pertama ialah Model Herarki yang berlandaskan peraturan, dasar dan arahan daripada pihak pengurusan atasan. Pendekatan kedua ialah Model Transformatif yang menggunakan kuasa moral untuk mencipta komitmen terhadap matlamat kepentingan bersama. Model Fasilitatif yang dicadangkan sebagai pendekatan ketiga menggunakan semangat berpasukan untuk menggalakkan penyertaan kolektif dalam membuat keputusan. Walaupun ketiga-tiga pendekatan ini mengajukan ciri-ciri kepimpinan





yang memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri namun sesebuah sekolah yang berkesan memerlukan pendekatan yang pelbagai dimensi.

Dalam dunia yang begitu pesat membangun pada hari ini, seseorang pemimpin sekolah perlu merenung kembali peranannya. Jika dahulu dia berperanan sebagai pengguna sahaja, iaitu tenaga pengajar yang memindahkan maklumat daripada buku kepada para pelajar, maka sudah tiba masanya dia mengubah peranan sebagai pencari ilmu dan kemahiran. Dia perlu melakukan *environmental scanning* terhadap dasar-dasar dan idea-idea baru serta penyelesaian demi menghadapi persaingan globalisasi. Sekolah kini seharusnya menjadi organisasi pembelajaran. Menurut Stuart Crainer (dalam Ishak Sin, 2001), *dalam sesebuah organisasi pembelajaran, proses pembelajaran berlaku secara berterusan dan melibatkan semua ahli*. Pemimpin harus

mengambil langkah positif untuk mewujudkan komuniti pembelajaran yang berlandaskan kepada pembelajaran sepanjang hayat. Minda pemimpin juga harus terbuka dengan mengambil iktibar pepatah *nothing dies faster than a new idea in closed mind*. Seseorang pemimpin yang cemerlang boleh mencipta dan mengekalkan komuniti pembelajaran melalui perkongsian visi, keputusan bersama dan sokongan padu terhadap perkembangan staf.

Tidak dapat dinafikan bahawa tuntutan dan cabaran sekolah abad ke-21 ini memerlukan satu penyelesaian yang kreatif. Oleh itu pemimpin sekolah masa kini harus berani untuk membuat anjakan paradigma yang dapat menangani cabaran masa kini di sekolah. Menurut Bill Quain (dalam Ishak Sin, 2001), adakalanya baik untuk





mencabar amalan konvensional kerana cabaran masa kini memerlukan pendekatan yang baru. Terlalu bergantung kepada amalan konvensional akan berakhir dengan keputusan-keputusan konvensional yang tidak sesuai dengan permasalahan kini. Kita harus ingat bahawa pemimpin cemerlang tidak selalu berfikir dan bertindak seperti orang biasa dan inilah yang membezakan antara pemimpin dengan pengikut.

Pemimpin yang cemerlang harus meningkatkan amalan pengurusan dan kepimpinan yang dinamik dan pragmatik sejajar dengan era pembangunan teknologi dan globalisasi. Untuk menghadapi tuntutan semasa seseorang pemimpin harus arif tentang stail kepimpinan supaya dapat membuat padanan stail kepimpinan dengan situasi tertentu.



1.2 Latar Belakang Masalah

Pengurus pendidikan sekolah seharusnya membuka kepompong yang selama ini melingkari dan menjadi faktor hambatan kecemerlangan sesebuah sekolah. Stail pengurusan yang terlalu mengikat, bersifat stereotaip dan beku perlu digerakkan dengan lebih agresif dan proaktif agar sekolah dapat diwarnai dengan 1001 macam pembaharuan dan perubahan yang mampu melestarikan kecemerlangan, melakarkan harapan dan seterusnya merealisasikan hasrat Falsafah Pelajaran Kebangsaan .





Era globalisasi yang pantas berlari dengan pelbagai perubahan dan pembaharuan menginginkan pengurus pendidikan sekolah lebih bestari, kreatif, inovatif dan mempunyai keiltizaman yang tinggi dalam mendepani perubahan-perubahan yang mendatang. Sebagai pengurus sekolah, mereka tidak seharusnya selesa dalam keadaan *Seperti katak di bawah tempurung* yakni berada dalam lingkaran sekolahnya tanpa ada inisiatif untuk bergerak keluar dari lingkungan dan batasan yang telah digariskan. Seharusnya, Pengetua mengubah paradigma sekolah kerana merekalah orang yang dipertanggungjawabkan untuk membawa segala bentuk informasi, reformasi dan transformasi pendidikan untuk diaplikasikan dan diterokai di sekolah agar sekolah yang berkesan dan efektif dapat diwujudkan.

Jelas, apabila sekolah berfungsi dengan baik, berkesan dan cemerlang dalam



pendidikan, kepujian diberi kepada pengetuanya.



"In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school ... it is his leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and morale of teachers and the degree of concern for what the students may or may not become ... if a school is a vibrant, innovative, child-centered place; if it has a reputation for excellence in teaching; if students are performing to the best of their ability one can almost always point to the principal's leadership as the key to success"

Sumber: U.S Senate, 1979 (dalam
Sergiovanni, 1987 : 305)





Pengurusan yang baik, cekap dan berkesan mencerminkan keupayaan kepimpinan. Pengurusan dan kepimpinan yang berwibawa serta berkualiti adalah mustahak untuk menggerakkan sesuatu organisasi atau kumpulan dalam melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai objektif dan matlamat. Dalam konteks pendidikan, sekolah berfungsi sebagai satu institusi sosial untuk mencapai objektif dan matlamat sosial. Oleh itu, aspek pengurusan dan kepimpinan pengetua sekolah amat penting dalam pembentukan budaya kerja. Bergantung kepada sifat dan keadaannya, pengurusan mempunyai kuasa pemboleh ataupun kuasa pembatal, iaitu ia boleh mewujudkan budaya kerja yang baik, sebaliknya pengurusan itu juga boleh mematikan perkembangan budaya kerja yang sihat (Wan Mohd. Zahid, 1993).

Sweeney (1982), telah membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pengetua sekolah merupakan faktor yang signifikan ke atas keberkesanan sekolah kerana pengetualah yang menentukan suasana sekolah. Kepada guru, *mereka memandang pengetua sebagai model yang boleh dicontohi, dan mereka berharap pengetua dapat memberi kekuatan, perlindungan dan aspirasi kepada mereka* (Hanafi Kamal, 1990 : 29). Sementelahan itu, Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan, Kementerian Pelajaran Malaysia (1993), menyatakan guru adalah agen penting dalam menentukan sesebuah sekolah secara umum. Stail atau corak kepimpinan pengetua pula memberi kepuasan kerja di kalangan guru, seterusnya memberi kesan kepada kualiti dan daya pengeluaran di kalangan guru. Oleh itu, daya pengeluaran yang tinggi dapat dicapai jika guru mendapat kepuasan kerja.





Reformasi pendidikan berlaku secara berterusan di seluruh dunia dan tidak terkecuali di Malaysia, kerana desakan-desakan seperti perubahan keadaan sosioekonomi, politik serta pengaruh asing. Lantaran perubahan yang begitu rencam dan pesat inilah yang memungkinkan pengurus pendidikan sekolah seharusnya mempunyai anjakan paradigma dalam kepimpinan dan pengurusan mereka. Stoll dan Fink (dalam Ishak Sin, 2001) dalam bukunya *Changing Our Schools* menyatakan tidak ada persoalan lagi bahawa kepimpinan yang berkesan ialah penentu dalam menggerakkan perubahan yang positif di sekolah atau dalam sistem persekolahan.

Rata-rata, semua literatur dalam bidang kepimpinan memberi ciri-ciri penting kepimpinan dan akhir-akhir ini nampaknya persetujuan jelas bahawa keberkesanan memerlukan kepimpinan iaitu mereka yang berkedudukan dapat mempengaruhi orang lain dengan visi (vision) atau ke mana mereka hendak tuju. Menangani isu-isu dan tugasnya dengan bersungguh-sungguh atau perjuangan yang melebihi keperluan diri sendiri dan akhir sekali adanya sifat keperihatinan terhadap orang lain.

Pengurus sekolah sememangnya memerlukan kemahiran memimpin untuk menentukan wujudnya perubahan-perubahan dan penambahbaikan dan juga penyesuaian dengan keadaan dan kemahiran pengurusan untuk menentukan semuanya berjalan lancar. Dalam memperkatakan kepimpinan di zaman moden ini, adalah dikatakan kepimpinan harus bersifat *relational* iaitu berlandaskan hubungan antara pemimpin dan ahli organisasi yang menggalak dan memastikan penyertaan sebenar semua ahli.





Memandangkan kemahiran pengurus pendidikan dalam memilih alternatif-alternatif terbaik atau anjakan paradigma dalam membuat keputusan dan merancang pelaksanaan sesuatu keputusan, perubahan, penambahbaikan dan sebagainya merupakan penentu kepada kejayaan dan keberkesanan sekolah. Banyak kajian telah menunjukkan bahawa stail kepimpinan Pengetua memainkan peranan yang signifikan dalam usaha mencorakkan budaya sekolah. Yin (dalam Ishak Sin, 2001), telah merumuskan bahawa pada asasnya ada dua stail kepimpinan. Stail pertama mengutamakan struktur iaitu mementingkan hasil dan penyelesaian tugas dan stail kedua ialah mementingkan manusia dan perhubungan *interpersonal* atau bertimbang rasa.

Kejayaan dan kegagalan organisasi sekolah terletak di tangan pengetua dan kakitangannya yang saling berinteraksi secara positif dan komited terhadap sekolahnya. Kelicinan perjalanan pengurusan sesebuah sekolah bergantung kepada kebolehan pengetua mempengaruhi guru-guru yang merupakan alat bagi memastikan perjalanan pengurusan itu dapat direalisasikan. Dalam organisasi sesebuah sekolah, pengetua merupakan ketua eksekutif dan pada masa yang sama adalah pemimpin sekolah. Dengan polisi-polisi pusat (Kementerian Pelajaran) yang membataskan tindak tanduk pengetua, mereka juga harus memenuhi keperluan-keperluan guru dan individu. Keadaan ini membuat pengetua dalam situasi diarah dan mengarah semasa bertugas. Mereka juga menerima tekanan daripada pentadbir pusat, guru, masyarakat dan ibu bapa. Oleh sebab perjalanan sesebuah sekolah merangkumi setiap aspek, pengetua adalah berpotensi untuk menyokong dan mengembangkan sesebuah sekolah



atau melemahkan dan mengelirukan sebahagian dan keseluruhan organisasi sesebuah sekolah.

Andrews dan Morefield (1991), menjelaskan bahawa untuk melahirkan sekolah yang berjaya, pengetua sekolah hendaklah memberi perhatian kepada suasana tempat kerja yang baik kepada guru-gurunya. Mereka mendapati budaya dan kepuasan bekerja dipengaruhi oleh pengurusan dan kepimpinan pengetua. Perkembangan terkini ke arah *school – based management* akan meletakkan lebih banyak tanggungjawab di atas bahu Pengetua. Sebagai pengurus sekolah, Pengetua mempunyai tanggungjawab dan akauntabiliti dalam merancang, mengurus, mengawal selia dan memastikan pengurusan dan pentadbiran di sekolah dikendalikan dengan sistematik, berkesan dan penuh tanggungjawab.

Sering kali kita mendengar atau membaca di buku-buku atau dalam dada-dada akhbar mengenai seorang pentadbir sekolah yang sentiasa sibuk dengan tugas hariannya di pejabat. Pentadbir sering mengeluh bahawa mereka tidak mempunyai cukup masa untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan. Keadaan ini disebabkan mereka tidak mempunyai kemahiran dalam mentadbir, mengurus dan memimpin sesebuah jabatan atau sekolah. Kegagalan juga berpunca disebabkan sebahagian daripada pentadbir tidak mengikut amalan-amalan yang telah ditetapkan sebagai garis panduan untuk mentadbir.



Semua urusan pentadbiran, pengurusan, kewangan, keputusan dan dasar pendidikan di kawal oleh Kementerian Pelajaran yang bertindak sebagai badan yang tertinggi dalam menentukan sistem pusat ini. Tujuan pentadbiran berpusat ini adalah untuk menjadikan pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan Pengetua dijalankan dengan lebih teratur, kemas dan sempurna. Menurut Zaidatul Akmaliah (2003), Pengetua selaku pentadbir sekolah bertanggungjawab penuh untuk merancang, mengurus, mengawal, mentadbir dan memimpin sekolah dengan cekap dan berkesan. Pengetua juga bertanggungjawab untuk memastikan bahawa sekolah tersebut cemerlang atau sebaliknya.

Pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan Pengetua sekolah yang kusut akan menjejaskan sistem perjalanan sekolah secara keseluruhannya dan sebarang kecacatan dalam pentadbiran dan pengurusan Pengetua pasti membawa impak dan padah negatif bukan sahaja kepada Pengetua sendiri, malahan keseluruhan organisasi sekolah. Lantaran itu, Pengetua seharusnya mempunyai tanggungjawab untuk memimpin, mengurus dan membawa kejayaan sekolah melalui amalan kepimpinan semasa yang diterima oleh masyarakat sekolah dan seterusnya mampu membawa kecemerlangan kepada sekolah.





1.3 Pernyataan Masalah.

Ramai penulis melabelkan pengetua sebagai *orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah* dan *orang yang menentukan suasana dan hala tuju sekolah*. Gelaran yang sedemikian menunjukkan bahawa satu pengiktirafan yang tinggi telah diberikan oleh masyarakat kepada golongan Pengetua, sejajar dengan tugas utamanya untuk memastikan *core business* sekolah dapat dilaksanakan dengan lancar dan mencapai kejayaan. Pengetua juga diharap dapat membangkit dan mengekalkan komitmen guru terhadap organisasi, efikasi guru dan kepuasan kerja mereka di sekolah. Ini bertepatan sekali dengan pendapat Greenfield (1987: 75), “oleh kerana sekolah merupakan organisasi yang bersifat normatif, kepimpinan merupakan alat yang paling efektif bagi mengurus dan menambah baik sekolah.”



Dalam carta organisasi sekolah pengetua adalah ketua eksekutif atau pengurus yang menentukan kejayaan sekolah berasaskan prestasi dirinya sendiri, guru, pelajar, serta staf sokongannya. Budaya kerja cemerlang ini sangat bergantung kepada stail kepimpinan yang merupakan faktor dominan pengetua dalam menentukan pencapaian guru di sesebuah sekolah. Oleh itu, stail kepimpinan pengetua akan menentukan pencapaian guru di sesebuah sekolah dan seterusnya memberi kesan kepada kepuasan kerja dan seterusnya membuahkan kejayaan untuk sekolah. Pengetua adalah ketua, pengurus dan juga pemimpin. Sebagai pemimpin sewajarnya beliau mampu memotivasikan guru-guru melaksanakan tugas-tugas sekolah secara sukarela ke arah pencapaian misi dan visi bersama. Keupayaan seperti inilah yang membezakan antara





sekolah yang cemerlang dan sebaliknya. Amat mustahil menolak kenyataan bahawa kecemerlangan sekolah amat bergantung kepada kecemerlangan kerja guru-guru, yang terhasil daripada kepimpinan pengetua yang cemerlang.

“Saya tidak pernah melihat sekolah yang baik dipimpin oleh pengetua yang lemah atau sekolah yang lemah dipimpin oleh pengetua yang baik. Saya telah melihat sekolah yang lemah bertukar menjadi sekolah yang cemerlang dan malangnya terdapat juga sekolah yang cemerlang merosot dengan teruknya. Dalam setiap kes, jatuh bangunnya sesebuah sekolah boleh dikesan melalui kualiti kepimpinan pengetuanya” (dlm. Davis & Thomas 1989:17)

Bertitik-tolak daripada pandangan ini satu mekanisme yang membentuk keberkesanan kepimpinan pengetua perlu dicari agar dipraktikkan dalam semua intitusi pendidikan di negara ini. Jelas sekali, adunan antara ilmu kepimpinan dan ciri-ciri peribadi yang unggul sudah pasti menjadi intipati utama mekanisme tersebut. Ini kerana, sering diperkatakan ketidakpuasan kerja di kalangan guru-guru di Malaysia berpunca daripada faktor kepimpinan pengurus pendidikan sekolah dan faktor hubungan kemanusiaan. Hal ini telah dirumuskan oleh kajian Ghazali Othman (dalam Abul Fuad Mohamed Salim 1997). Punca permasalahan ini menjadi semakin rumit apabila dikaitkan pula dengan suasana dan persekitaran kerja yang kurang menggalakkan, peluang-peluang peningkatan profesionalisme keguruan yang terhad dan kebajikan guru yang kerap terabai. Permasalahan ini kerap pula dijadikan sebagai jawapan mengapa mereka kurang motivasi dan kepuasan kerja.

Adalah mengecewakan kerana terdapat juga di kalangan guru yang memohon untuk bersara awal atau meninggalkan perkhidmatan keguruan kerana kurangnya





kepuasan kerja dan stail pengurusan sekolah yang dianggap kurang berkesan. Tekanan-tekanan sosial dan emosi sebegini ditambah pula hubungan kemanusiaan yang cemar antara pemimpin dan guru-guru; akan membantutkan motivasi guru-guru sehingga menggagalkan pencapaian visi dan misi sekolah. Apatah lagi tekanan birokrasi masyarakat dan ibu bapa menambahburukkan lagi keadaan. Guru diminta menjadi kaunselor, penasihat, menjaga disiplin, pendorong, rujukan dan pelbagai kerja pengkeranian yang terpaksa dilakukan di sekolah.

Brandt (dalam Ishak Sin 2001), menyatakan bahawa yang lebih sesuai untuk pengurusan sekolah masa kini ialah stail Kepimpinan Transformatif iaitu kepimpinan yang menggabungkan trait-trait dimensi karismatik, simulasi intelek, berinspirasi, sumbangan individu dan pembentukan visi dan misi. Permasalahan dalam kepimpinan sekolah pasti dapat ditangani seandainya Pengetua mengaplikasikan gaya Kepimpinan Transformatif dalam mengorganisasikan pengurusan sekolah. Implikasinya kita boleh melatih orang untuk menjadi pemimpin. Namun kekangannya walaupun dicanang bahawa Kepimpinan Transformatif ini sesuai untuk membawa kecemerlangan kepada sekolah seperti dapatan kajian oleh Ishak Sin (2001), bahawa Kepimpinan Transformatif lebih berpengaruh, tetapi beliau tidak pula mencadangkan supaya pengetua mengamalkan Kepimpinan Transformatif dan meninggalkan kepimpinan pengajaran. Hal ini, menimbulkan masalah dalam usaha menetapkan trait-trait, tingkah laku dan sifat pengetua yang berkesan dan cemerlang dalam mendedekasikan kepimpinan yang sesuai sebagai amalan mereka. Namun





sebagai pemimpin yang berkesan kita harus berani membawa dan membuat perubahan organisasi dalam menghadapi cabaran.

Kini, cabaran-cabaran dalam penstrukturan semula sekolah adalah pemangkin ke arah perubahan kepimpinan sekolah daripada Kepimpinan 'transactional' kepada Kepimpinan Transformatif (Leithwood, 1992,1994). Di antara Cabaran-cabaran tersebut mengenai ketidakpastian yang agak ketara tentang kaedah dan hasil dalam bidang pendidikan (educational mean and end). Manakala perubahan mendadak dalam bidang ICT memerlukan organisasi sekolah yang mampu menyokong perubahan-perubahan tersebut. Cabaran-cabaran ini memerlukan tumpuan kepada komponen pedagogi sekolah menengah yang semakin kompleks sifatnya. Lantaran itu, pandangan Yusof Basiron (dalam Chiu Aik Kiat 2002), mengenai kebijaksanaan dan keberkesanan pemimpin mengadaptasikan cabaran dan perubahan dalam wawasan baru merupakan kunci kejayaan sesebuah organisasi adalah tepat. Dalam konteks kepimpinan di sekolah, kebijaksanaan dan keberkesanan ini boleh diukur melalui pendekatan dan kaedah pengurusan yang diterjemahkan melalui stail kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dalam menggerakkan seluruh organisasi sekolah ke arah pencapaian visi dan misi yang ditetapkan.

Sememangnya agak sukar bagi kita untuk menemui pemimpin yang benar-benar unggul. Semua peringkat pemimpin ingin memiliki kepakaran kepimpinan seperti Ghandi, J. K. Kennedy dan Abraham Lincoln, namun tidak ramai yang berjaya dalam menemui resepi yang benar-benar dapat melahirkan seorang pemimpin yang



benar-benar unggul. Ciri-ciri kepemimpinan berubah-ubah dari semasa ke semasa bergantung kepada keadaan dan persekitaran seperti yang disarankan oleh Hersey dan Blanchard dalam *The Situational Leadership*. Namun secara realitinya, jelas sekali tuntutan gaya kepemimpinan seseorang pengetua amat berkait rapat dengan budaya persekitaran organisasi pimpinannya dan diperkukuhkan dengan kepatuhan yang mutlak terhadap misi dan visinya serta ketokohan peribadinya dan kecekapan dalam mendepani masalah serta membawa perubahan terhadap organisasi pimpinannya. Trait-trait sebegini bertepatan dengan stail Kepimpinan Transformatif yang menjadi nadi penulisan ini. Berdasarkan pemahaman dan keyakinan ini, adalah signifikan bagi penyelidik menjalankan suatu kajian untuk melihat hubungan antara stail Kepimpinan Transformatif dengan kecemerlangan sekolah.

1.4 Objektif Kajian.

Untuk melihat sama ada pengurus pendidikan sekolah mengamal dan mengaplikasikan trait-trait tingkah laku stail Kepimpinan Transformatif lima dimensi iaitu karismatik, cetusan ilham misi dan visi, rangsangan intelektual, timbang rasa dan kurang kekangan dalam pengurusan sekolah. Aspek Kepimpinan Transformatif akan diteliti untuk mengenalpasti secara kuantitatif kekuatan dan kelemahan pengurusan kepimpinan sekolah berkenaan. Sehubungan dengan itu, objektif kajian ini adalah bertujuan untuk:



- 1.4.1 Mengenalpasti amalan-amalan Kepimpinan Transformatif di kalangan Pengetua atau Pengurus pendidikan Sekolah.
- 1.4.2 Menentukan dimensi-dimensi dalam Kepimpinan Transformatif iaitu karismatik, cetusan ilham misi dan visi, rangsangan intelektual, timbang rasa dan kurang kekangan yang menjadi amalan dalam pengurusan sekolah.
- 1.4.3 Menentukan dimensi-dimensi Kepimpinan Transformatif yang paling digemari oleh Pengetua atau Pengurus Pendidikan Sekolah.
- 1.4.4 Mengenalpasti kemampuan atau amalan Kepimpinan Transformatif di kalangan Pengetua atau Pengurus Pendidikan Sekolah yang dikatakan mampu membawa kecemerlangan kepada sekolah.
- 1.4.5 Mengenalpasti dimensi-dimensi dalam Kepimpinan Transformatif yang mampu membawa kecemerlangan kepada sekolah khususnya dalam bidang kurikulum dan ko-kurikulum.

1.5 Soalan Kajian.

Kajian yang dijalankan ini adalah untuk melihat secara mendalam sejauhmana Pengetua sekolah mengamalkan stail Kepimpinan Transformatif lima dimensi dalam pengurusan dan pentadbiran di sekolah. Skop kajian tertumpu kepada aspek amalan





stail kepimpinan ini dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Penyelidik ingin mengkaji amalan-amalan lima dimensi Kepimpinan Transformatif yang telah diaplikasikan oleh Pengetua dalam pengurusan dan pentadbiran yang telah membawa kecemerlangan kepada sekolah. Tujuan penyelidikan ialah untuk mencari jawapan kepada soalan-soalan seperti berikut dengan lebih mendalam:

1.5.1 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dan pengalaman dengan amalan Kepimpinan Transformatif di kalangan pengurus pendidikan sekolah yang dikaji.

1.5.2 Apakah dimensi Kepimpinan Transformatif yang paling digemari dan diamalkan oleh pengetua dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah yang dikaji.



1.5.3 Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara lima dimensi Kepimpinan Transformatif dengan kecemerlangan sekolah di tiga buah sekolah yang dikaji.

1.5.4 Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara lima dimensi Kepimpinan Transformatif dengan kecemerlangan kurikulum dan kokurikulum di sekolah yang dikaji.

1.5.5 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina dan pengalaman Pengetua dengan kecemerlangan sekolah yang dikaji.

1.5.6 Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi yang dominan yang diamalkan oleh pengurus pendidikan sekolah dengan kecemerlangan sekolah di tiga buah organisasi pendidikan yang dikaji.





1.6 Hipotesis Kajian.

Kajian ini dijalankan untuk menguji hipotesis 'null' yang berikut:

Hipotesis 1 – Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina dengan amalan Kepimpinan Transformatif (lima dimensi) di kalangan pengurus pendidikan sekolah yang dikaji.

Hipotesis 2 – Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara pengalaman dengan amalan Kepimpinan Transformatif (lima dimensi) di kalangan pengurus pendidikan sekolah yang dikaji.

Hipotesis 3 – Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara lima dimensi Kepimpinan Transformatif dengan kecemerlangan sekolah yang dikaji.

Hipotesis 4 – Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara lima dimensi Kepimpinan Transformatif dengan kecemerlangan Kurikulum di sekolah yang dikaji.

Hipotesis 5 – Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara lima dimensi Kepimpinan Transformatif dengan kecemerlangan Ko-kurikulum di sekolah yang dikaji.

Hipotesis 6 – Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi jantina dengan kecemerlangan sekolah yang dikaji.

Hipotesis 7 – Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara pengalaman





dengan kecemerlangan sekolah yang dikaji.

Hipotesis 8 – Tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara dimensi yang dominan dengan kecemerlangan sekolah yang dikaji.

Kesemua hipotesis 'null' ini adalah untuk menjawab persoalan kajian di atas kecuali soalan kajian 1.5.2.

1.7 Kepentingan Kajian

Tujuan penyelidikan ini dibuat adalah untuk mengetahui hubungan antara stail Kepimpinan Transformatif (karismatik, cetusan ilham misi dan visi, rangsangan intelektual, timbang rasa dan kurang kekangan) di kalangan pengurus pendidikan untuk merealisasikan kecemerlangan sekolah. Dapatan kajian ini penting kerana ia dapat mencari jawapan terhadap persoalan kajian serta dapat memberi impak positif terhadap perkembangan dan kecemerlangan pendidikan sekolah di abad ke-21. Diharapkan juga kajian atau penyelidikan ini memungkinkan beberapa tindakan susulan dalam beberapa perkara berikut,

Penyelidikan ini diharap berguna kepada pihak-pihak tertentu seperti Kementerian Pelajaran Malaysia melalui Institut Aminuddin Baki (IAB). IAB sebagai badan yang dipertanggungjawabkan untuk melatih dan memberi kursus-kursus





kepengetuaan kepada pengetua dapat mencari modul-modul yang sesuai dalam usaha memperkasakan pengetua dengan gaya Kepimpinan Transformatif dalam pengurusan sekolah pada abad ke-21 dengan lebih berkesan.

Dapatan kajian ini dapat digunakan oleh pihak Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri, atau Kementerian Pelajaran Malaysia dalam merancang kursus-kursus perkembangan staf kepada pengetua atau guru besar dengan memberikan penekanan kepada dimensi-dimensi Kepimpinan Transformatif (lima dimensi) untuk diaplikasikan oleh pengurus pendidikan sekolah dalam mengurus dan mentadbir sekolah-sekolah di Malaysia.

Selain itu, kajian ini dapat menerangkan aspek-aspek Kepimpinan Transformatif (karismatik, cetusan ilham misi dan visi, rangsangan intelektual, timbang rasa dan kurang kekangan) kepada pengurus pendidikan sekolah di sekolah-sekolah menengah di daerah Larut Matang dan Selama, Perak. Khususnya kepada tiga buah sekolah yang menjadi subjek kajian agar amalan kepimpinan ini dapat didedikasikan di sekolah tersebut.

Di samping itu, kajian ini difikirkan berguna kepada sekolah yang dijadikan kajian amnya dan kepada pengetua sekolah khususnya, dalam mengenal pasti gaya kepimpinan alaf baru. Disamping itu, dapatan kajian ini diharap dapat memperkasakan Pengetua dengan dimensi Kepimpinan Transformatif yang efektif





dalam pengurusan dan pentadbiran di sekolah agar sekolah yang cemerlang, gemilang dan terbilang dapat dihasilkan.

Seterusnya, kajian ini juga diharapkan akan menjadi perintis kepada pengkaji-pengkaji lain untuk mengembangkan lagi kajian Kepimpinan Transformatif di kalangan pengurus pendidikan sekolah dalam menangani masalah yang sama dan hampir sama di sekolah mereka masing-masing dengan menggunakan variabel lain seperti halangan-halangan yang dihadapi dalam melahirkan pengurus pendidikan yang cemerlang.

Diharapkan, kajian ini dapat dijadikan pendorong kepada kajian-kajian akan datang agar penyelidikan ini dijadikan sumber dalam membantu peningkatan dan keberkesanan organisasi pendidikan itu sendiri.

1.8 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan hanya terbatas di tiga buah sekolah menengah harian kerajaan. Sekolah ini terletak di Daerah Larut Matang dan Selama, Perak. Sejumlah 160 orang guru yang terlibat dalam kajian ini. Lantaran itu, ianya didapati kurang sesuai untuk kita membuat generalisasi terhadap gaya Kepimpinan Transformatif yang diamalkan oleh pengurus pendidikan sekolah secara keseluruhannya.





Memandangkan kajian ini belum meluas di Malaysia, maka tinjauan literturnya hanya berkisar kepada beberapa kajian yang telah dijalankan antaranya kajian yang telah dilakukan oleh Lim Peng Lai (1997), Nurul Ain Tay Abdullah (1997), Normah Hussin (1997), Zainal Abidin Che Omar (1997), Aminuddin Yusof (1999), Mohd Isa Abu Bakar (2000), Harun Ujang (2001), Tan Chin Hung (2001), Ishak Sin (2001), Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2002), Chiu Aik Kiat (2002), dan kajian Lim Khin Yan (2002).

Stail kepimpinan yang diketengahkan hanyalah stail Kepimpinan Transformatif dan kajian ini tidak dapat melihat perkaitan seperti persamaan dan perbezaan kepimpinan ini dengan stail kepimpinan yang lain. Oleh itu, kajian ini bukanlah untuk membanding dan membeza kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus pendidikan sekolah tetapi melihat stail Kepimpinan Transformatif seperti yang dikatakan oleh pengkaji-pengkaji sebagai kepimpinan yang mampu membawa kecemerlangan kepada sekolah.

Kesahan maklumat dalam kajian ini adalah bergantung sepenuhnya kepada 160 orang guru yang bertindak sebagai responden dalam kajian ini. Jadi, kesahan maklumat ini 100% bergantung kepada kejujuran, keikhlasan dan sukarela pihak guru yang mengambil bahagian dalam kajian ini.

Oleh kerana, kajian ini dibatasi dari segi lokasi, sampel dan aspek-aspek kajian, maka hasil kajian ini tidak dapat mewakili guru-guru sekolah menengah atau



guru-guru di lokasi yang lain. Kajian ini hanya boleh diguna pakai di tiga buah sekolah yang telah terpilih menjadi subjek kajian penyelidik.

1.9 Definisi Istilah

1.9.1 Kepimpinan.

Kepimpinan adalah cara mempengaruhi tingkah laku manusia supaya perjuangan itu dapat dilaksanakan mengikut kehendak pemimpin (Reed, 1976), Yukl (1989) mendefinisikan kepemimpinan sebagai satu proses dimana seorang individu mempengaruhi ahli-ahli kumpulan bagi mencapai matlamat tertentu kumpulan atau organisasi.

Menurut A.L. Ramaiah (1999), maksud kepemimpinan dalam konteks sekolah adalah merujuk kepada satu aspek tingkah laku Pengetua dan juga sejenis pengaruh. Kepimpinan Pengetua disifatkan sebagai kepemimpinan formal kerana bergantung kepada kedudukan formal dalam struktur organisasi sekolah. Pengetua diberikan pengiktirafan dan status yang berwibawa dalam struktur organisasi sekolah.



1.9.2 Stail Kepimpinan

Stail kepimpinan didefinisikan sebagai sesuatu struktur kemahuan yang terselindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam berbagai-bagai suasana kepimpinan. Oleh itu, stail kepimpinan merujuk kepada keseragaman matlamat dan kemahuan pemimpin dan suasana yang berlainan (Stodgill, 1974)

1.9.3 Kepimpinan Transformatif

Burns (1978) mendefinisikan Kepimpinan Transformational sebagai



“Pemimpin Transformatif mengenalpasti dan mengeksploitasikan keperluan

sedia ada atau kemahuan pengikut-pengikut yang berpotensi. Tetapi, lebih daripada itu, Pemimpin Transformational sebenarnya melihat *potential moives* pada pengikut-pengikutnya, berusaha untuk memenuhi keperluan aras tinggi dan mengikat seluruh jiwa pengikutnya. Hasil dari Kepimpinan Transformasi ini adalah suatu perhubungan yang saling merangsang dan mempertingkatkan yang akan mengubah pengikut-pengikut menjadi pemimpin dan mungkin mengubah pemimpin-pemimpin menjadi agen-agen moral.”

Menurut Salleh Lebar (2000) Kepimpinan Transformasi memfokuskan kepada peringkat moral dan motivasi dalaman yang tinggi dalam menjalankan





sesuatu tugas. Kepimpinan jenis ini memerlukan seorang bersifat kemanusiaan, adil, jujur dan tidak emosional, tidak tamak dan tidak mencemburui kakitangannya.

1.9.4 Kepimpinan Transaksional

Menurut Salleh Lebar (2000) Kepimpinan Transaksional memfokuskan kepada keperluan motivasi luaran untuk menggerakkan pekerja bawahan. Ia bukan saja boleh dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi tetapi juga diluar organisasi terutama pada masyarakat yang lebih besar atau politik kepimpinan.



1.9.5 Kecemerlangan

Kecemerlangan sekolah bererti pencapaian sekolah yang bermutu amat tinggi. Penilaian pencapaian hendaklah dibuat berasaskan kepada matlamat organisasi iaitu sekolah. Matlamat sekolah mungkin boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu matlamat jangka panjang dan matlamat jangka pendek. Matlamat jangka panjang ialah untuk memberi pendidikan yang sempurna kepada pelajar melalui pembentukan nilai positif supaya mereka menjadi warganegara yang baik. Matlamat jangka pendek pula ialah mengeluarkan pelajar yang menunjukkan pencapaian akademik yang tinggi, pencapaian sukan yang cemerlang dan pencapaian ko-kurikulum yang dibanggakan. (Mohamed



Sulaiman dalam Ucapan Utama Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 11, 2002)

1.9.6 Pengurus Pendidikan Sekolah

Merujuk kepada pengetua sekolah sebagai seorang pegawai pendidikan yang bertanggungjawab untuk mentadbir dan mengurus sesebuah sekolah menengah, beliau berperanan menentukan matlamat sekolah, membuat keputusan, mengelola sekolah dan melaksanakan perubahan pendidikan (Hussein Mahmood, 1993).

Selain itu, pengurus pendidikan sekolah ini juga merujuk kepada pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Convent, Sekolah Menengah Teknik Taiping dan Sekolah Menengah Kampung Jambu di Daerah Larut Matang dan Selama. Ia tidak melibatkan pengetua-pengetua sekolah menengah lain yang tidak terlibat dalam kajian ini.

1.9.7 Cetusan Ilham Misi dan Visi

Mengikut Avolio et. al (1991), pemimpin ini mencetuskan ilham orang-orang bawahan dengan memberi ceramah perangsang dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai dengan gaya yang mempesona dan meyakinkan.



Tindakan seperti ini membangkitkan satu rasa ingin berusaha dengan lebih gigih lagi demi mencapai prestasi tinggi yang melampaui jangkaan. Pemimpin ini juga mempunyai sifat berdedikasi dan suka menolong orang bawahan yang berada dalam kesusahan. Tindakan seperti ini menjadikan orang bawahan kagum kepada pemimpinnya dan kesannya telah membangkitkan semangat orang bawahan untuk melaksanakan tugas dengan lebih berkesan, bukan sahaja untuk organisasi, tetapi juga sebagai petunjuk bahawa mereka menyenangi pemimpin mereka (Bass 1985). Di samping itu, kepimpinan ini juga sering memupuk perasaan pengikut-pengikutnya supaya megah dengan organisasinya.



Merangsang intelektual orang bawahan secara aktif dengan memberi dorongan kepada orang bawahan supaya mengkaji dan menilai kaedah lama, mengikut perspektif yang baru. Pemimpin ini juga sentiasa mengajak orang bawahan membuat keputusan dengan bukti-bukti yang konkrit (Avolio et. al. 1991).

Interaksi ini merupakan satu proses mengenakan pengaruh dari bawah ke atas (bottom-up influence) yang dipercayai mempunyai kesan yang besar dalam membangkitkan dan mengekalkan motivasi orang bawahan (Avolio et. al. 1991). Pendekatan sedemikian menyebabkan pengikut-pengikutnya





menjadi penyelesai masalah yang berkesan serta lebih inovatif tanpa bantuan pemimpin (Bass & Avolio 1990).

1.9.9 Bertimbang Rasa

Bermaksud memberi perhatian secara individu dengan menekankan kepada punca-punca keperluan dan memahami kebolehan yang boleh menimbulkan kepuasan pengikut-pengikutnya (Avolio et. al. 1991). Oleh kerana itu, pemimpin ini jarang memberi layanan serupa atau membuat anggapan orang bawahannya mempunyai keperluan dan keupayaan yang sama. Lantaran itu, pemimpin ini sedia mendengar dan sama-sama berbincang serta bersedia menolong menyelesaikan masalah-masalah dan juga perkara yang bersangkutan dengan hal-hal yang bersifat peribadi. Pemimpin yang memberi timbang rasa secara individu ini juga bertindak sebagai mentor dalam usaha membina keyakinan pengikut-pengikutnya (Avolio et. al. 1991).

1.9.10 Kurang Kekangan

Bermaksud berusaha mengurangkan kekangan atau halangan yang wujud di dalam organisasi, pemimpin ini dengan segera berusaha mengatasinya (Avolio et. al. 1991). Selain itu, pemimpin ini juga suka mewakili kuasanya kepada pengikut-pengikutnya. Dia juga melatih, menasihati dan memberi maklum





balas kemajuan organisasi dan perkembangan kerjaya pengikut-pengikutnya. Di samping itu, pemimpin ini sering berusaha mempertingkatkan tahap keperluan dan kebolehan pengikut-pengikutnya supaya lebih bertanggungjawab dan berjaya menyelesaikan tugas organisasi ke peringkat maksimum (Bass & Avolio 1990)

1.9.11 Abad ke-21.

Menurut Lientz dan Rea (1995) dalam buku *Project Management for the 21 st Century*, dunia abad ke-21 ini merupakan dunia yang berlainan daripada dunia termoden era 1990an. Di antara arah aliran perkembangan yang sedang dan



bakal dilalui oleh masyarakat dunia akan datang adalah seperti berikut: persaingan global (global competition), perubahan teknologi yang pesat, pengecilan organisasi, pengupayaan, dunia tanpa sempadan dan kualiti serta penambahbaikan berterusan.

1.9.14 Kurikulum.

Kurikulum Kebangsaan adalah suatu program pendidikan yang termasuk kurikulum dan kegiatan kokurikulum yang merangkumi semua pengetahuan, kemahiran, norma, nilai, unsur kebudayaan dan kepercayaan untuk membantu





seseorang murid dengan sepenuhnya dari segi jasmani, rohani, mental dan emosi serta untuk menanam dan mempertingkatkan nilai moral yang diingini dan untuk menyampaikan pengetahuan. Peraturan-peraturan Pendidikan (Kurikulum Kebangsaan) 1997;3(1).

Dalam erti kata yang mudah, kurikulum merupakan aspek pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah berdasarkan matlamat Kurikulum Kebangsaan, sukatan pelajaran, huraian sukatan pelajaran dan surat pekeliling ikhtisas. Menurut Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia Dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia menyatakan dalam pengajaran dan pembelajaran kandungan sukatan pelajaran diolah mengikut tahap pencapaian semasa, potensi dan kemajuan murid serta berlaku secara bersepadu. Selain itu, pendekatan, kaedah dan teknik dipelbagaikan dengan melibatkan murid secara aktif.

1.9.15 Ko-kurikulum

Kokurikulum adalah sebahagian daripada Kurikulum Kebangsaan sebagaimana yang ditegaskan dalam Subperaturan 3(1) dalam peraturan-peraturan (Kurikulum Kebangsaan) 1997 yang diterbitkan sebagai P.U.(A) 531/97 sebagai berikut:





“Kurikulum Kebangsaan ialah suatu program pendidikan yang termasuk kurikulum dan kegiatan kokurikulum yang merangkumi semua pengetahuan, kemahiran, norma, nilai, unsur kebudayaan dan kepercayaan, untuk membantu perkembangan seseorang murid dengan sepenuhnya dari segi jasmani, rohani, mental dan emosi serta untuk menanam dan mempertingkatkan nilai moral yang diingini dan untuk menyampaikan pengetahuan”

Ko-kurikulum juga adalah wadah pembinaan jasmani, emosi dan rohani dengan menawarkan pelbagai pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan latihan, berteraskan konsep pendidikan dan pembangunan insan yang bersepadu dan menyeluruh. Pengetahuan, pengalaman dan kemahiran yang mengandungi unsur-unsur intelek, disiplin sendiri, kepimpinan, keusahawanan, kreativiti dan inovasi, kecintaan kepada alam semula jadi, kewarganegaraan dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, kebudayaan, integrasi nasional, dan sebagainya akan membantu pelajar menentukan hala tuju kehidupan masa depannya. Lihat Ramlan Abd. Wahab; Dewan Masyarakat (Januari 2002), hal.44.

