

Amalan dan Elemen Kepimpinan Strategik dalam Kalangan Pengetua Sekolah Berasrama Penuh (SBP) Di Malaysia Yang Menyumbang Kepada Kelestarian Kecemerlangan Akademik Sekolah

Ahmad Masrizal Hj Muhammad¹

Universiti Kebangsaan Malaysia

ammiab@yahoo.com

Jainabee L.S. Md. Kassim²

Universiti Malaya

Jainabee@yahoo.com

ABSTRAK

Kepimpinan pendidikan dalam kalangan pengetua sekarang ini menjadi semakin kompleks akibat daripada perubahan yang berlaku secara global dan global. Keadaan ini memerlukan kemahiran pengetua mengemudi sekolah masing-masing dengan amalan yang bersifat lebih kontemporari seperti kepimpinan strategik. Justeru itu, kajian ini dilakukan dengan tujuan untuk meninjau keupayaan pengetua di semua Sekolah Berasrama Penuh (SBP) seluruh negara memimpin dan mengurus sekolah mereka secara strategik. Kaedah tinjauan dengan soal selidik sebagai instrumen kajian dan analisis dokumen telah digunakan dalam usaha mencari jawapan terhadap persoalan-persoalan kajian yang diutarakan. Seramai 541 responden yang terdiri daripada kelompok penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia telah terlibat. Secara umumnya, didapati bahawa pengetua SBP telah berjaya menonjolkan diri mereka sebagai pemimpin yang strategik pada kedudukan yang baik. Lebih khusus, pengetua SBP juga telah menyerlah dengan baik dalam dimensi pengurusan organisasi dan ditaraf sebagai pemimpin sekolah yang mempunyai karektor diri yang tinggi. Dapatan kajian juga selanjutnya mendapati, terdapat lima elemen dalam amalan kepimpinan strategik telah menjadi penyumbang terhadap kelestarian kecemerlangan akademik sekolah. Oleh itu, amalan kepimpinan strategik sebagaimana diamalkan oleh pengetua SBP merupakan satu alternatif yang boleh diaplikasikan oleh pengetua sekolah yang lain dalam usaha mereka meningkatkan kualiti kepimpinan dan prestasi sekolah masing-masing. Adalah diharapkan amalan kepimpinan strategik ini dapat menjadi alternatif dan menghasilkan keyakinan kepada pengetua sekolah untuk mengamalkan pendekatan kepimpinan strategik.

Kata kunci : *Kepimpinan, Kepimpinan Strategik, Pemimpin Sekolah, Pengetua, Guru Besar, Sekolah Berasrama Penuh*

¹ Pensyarah IAB yang sedang melanjutkan pelajaran di peringkat Doktor Falsafah dalam bidang Kepimpinan Pendidikan di UKM.

² Pensyarah di Institut Kepimpinan Pendidikan Universiti Malaya

The Practices and Elements of Strategic Leadership among the Boarding School Principals in Malaysia that contribute to the Sustainable Schools Academic Excellence.

ABSTRACT

Educational leadership among principals now has become increasingly complex as a result of changes in global and glocal. These conditions require the skills to navigate the principals of their schools with a contemporary practice such as strategic leadership. Therefore, this study was conducted with the aim to explore the ability of principals of all boarding schools (SBP) throughout the country to lead and strategically manage their schools. Survey method with questionnaire as an instrument and document analysis has been used in an effort to find answers to research questions raised. A total of 541 respondents from the group of a senior assistant, head of the field and head of the subject have been involved. In general, it appears that the principal SBP has successfully good presented them as a strategic leader. More specifically, the principal SBP has also been prominent in both the dimensions of an organization's management and are designated as school leaders who have high self character. The findings also further found that there are five elements in the practice of strategic leadership has been a contributor to the sustainability of the school of academic excellence. Therefore, the practice of strategic leadership as practiced by the principal SBP is an alternative that can be applied by other principals in their efforts to improve the quality of leadership and performance of their schools. It is hoped that this strategic leadership practices can be an alternative and generate confidence for school principals to adopt a strategic approach to leadership.

Keywords: Leadership, Strategic Leadership, School Leaders, Principals, Head Teachers, Fully Residential Schools

PENGENALAN

Pada tahun 2007, Kementerian Pelajaran Malaysia telah memperkenalkan halatuju strategik yang baru yang dikenali sebagai Pelan Induk Pembangunan Pendidikan-PIPP (2006-2010). Terdapat enam teras strategik dalam PIPP iaitu (i). membina negara bangsa, (ii). pembangunan modal insan, (iii). memperkasakan sekolah kebangsaan, (iv). merapatkan jurang digital, (v). memartabatkan profesion keguruan dan (vi). melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan. Teras ke enam dalam PIPP iaitu melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan secara khusus memberi fokus kepada institusi pendidikan seperti Sekolah Berasrama Penuh (BPPDP 2008). Selari dengan itu, pengetua sekolah perlu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan 'contextual changes' yang berlaku ini. Dalam hal ini, Sekolah Berasrama Penuh (SBP) memerlukan pengetua yang mampu mengurus atau memimpin dengan cekap agar, prestasi sekolah khususnya dalam akademik sentiasa cemerlang dan lestari. Ini adalah cabaran sebenar seseorang pengetua di sebuah sekolah yang berteraskan kepada kecemerlangan 'excellence based' seperti SBP. Pengetua SBP harus mengelak daripada berfikir hanya untuk melihat pelajar mereka cemerlang dalam peperiksaan awam seperti PMR ataupun SPM sahaja. Ia bukan lagi satu isu utama di SBP kerana pelajar mereka adalah pandai dan terpilih, tetapi yang menjadi isu dan cabaran sebenarnya bagi seseorang pengetua SBP adalah keupayaan memimpin sekolah secara strategik serta memastikan kelestarian kecemerlangan akademik sekolah dikekalkan dan dipertingkatkan saban tahun.

Reformers widely agree that leadership is central to the degree of success with which their favourite solutions actually work in schools ... Many parents have come to believe that unless they have the ear of the principal, concerns about their child's schooling will fall through the cracks. Members of the business community, long enamoured by the 'romance of leadership', assume that the shortcomings of schools are coincident with shortcomings in their leadership. And the research community has, at long last, produced a sufficient body of empirical evidence to persuade even the most sceptical that school leadership matters ... Nothing aborts an ambitious school improvement effort, we now know, faster than a change in school leadership.

(Day & Leithwood, 2007)

Oleh itu, pengetua SBP perlu bersedia mempelbagaikan stail memimpin, melakukan perubahan terhadap paradigma berfikir, perubahan sikap dan juga melakukan intervensi terhadap diri mereka sendiri. Inilah yang dijelaskan oleh Jainabee dan Jamil (2010) bahawa sesebuah sekolah yang berkesan dan berjaya memerlukan pengetua yang bijak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Selain itu, kesanggupan dan kesediaan berubah adalah pra syarat penting ke arah transformasi kepimpinan kepada amalan kepimpinan yang lebih kontemporari. Apa yang lebih penting ialah perubahan yang mahu dilaksanakan itu seharusnya bersifat terancang dan sistematik kerana pengetua dianggap sebagai *the gatekeeper of change* (Mohd Izham dan Norzaini 2009). Bagi pemimpin organisasi yang terkenal seperti Sony, Toyota Motors, Intell, Walt Disney dan Apple, mereka melihat faktor kelestarian pencapaian atau prestasi organisasi adalah sesuatu yang amat penting (Kettie 2010) . Oleh itu, pengurus atau pemimpin sesebuah organisasi perlu memiliki kebolehan untuk meneliti perubahan yang berlaku di luar, bijak mengurus risiko dan membuat adaptasi untuk menyesuaikan organisasi dengan perubahan demi mengekalkan kejayaan (Paunescu 2009). Ini akan menentukan kelangsungan organisasi tersebut untuk kekal cemerlang dalam menghadapi cabaran semasa dan cabaran masa depan. Justeru itu, peranan dan tanggungjawab seseorang pengetua adalah semakin berat, khususnya dalam menghadapi era globalisasi dan meletakkan pendidikan Malaysia pada taraf pendidikan berkelas dunia (Jainabee dan Jamil 2010). Dalam hal ini, Hersey dan Blanchard (2001) berpendapat bahawa tidak ada satu stail kepimpinan yang terbaik untuk semua situasi, dan pandangan Davies (2005) tentang keupayaan pengetua sekolah menggunakan pendekatan kepimpinan strategik sebagai amalan kepimpinan untuk kecemerlangan prestasi sekolah, maka beberapa persoalan telah dibangkitkan iaitu apakah pengetua SBP di negara ini mengamalkan kepimpinan strategik? Jika ya, pada setakat manakah amalan kepimpinan strategik mereka dan apakah amalan kepimpinan strategik ini mempengaruhi kelestarian kecemerlangan akademik pelajar SBP ?

Menyedari hakikat ini, kajian mengenai amalan kepimpinan strategik terhadap pengetua SBP di Malaysia perlu sentiasa dijalankan kerana usaha ini akan menjadi proses penting ke arah menambahkan lagi khazanah ilmu mengenai kepelbagaian stail kepimpinan yang boleh diaplikasikan oleh pengetua sekolah. Sekaligus, dapatan kajian ini juga akan dapat membantu untuk memenuhi hasrat Kementerian Pelajaran Malaysia terhadap pembangunan elemen kepimpinan pendidikan negara sebagaimana komitmen yang dinyatakan dalam Rancangan

Malaysia Kesepuluh (RMK-10) "*Membuat pelaburan bagi membangun kepimpinan unggul di setiap sekolah. Membuat pelaburan yang besar bagi meningkatkan prestasi kepimpinan sekolah sebagai pemangkin utama perubahan menerusi kriteria pemilihan yang ketat, latihan dan pengurusan prestasi yang mantap berdasarkan prestasi pelajar*" (Rancangan Malaysia Kesepuluh: 2010)

AMALAN KEPIMPINAN STRATEGIK

Kepimpinan strategik lebih kepada proses kepimpinan yang bersifat sistematik dan berfokus. Bagi Bool dan Hooijberg (2001), terdapat tiga elemen penting yang mendasari kepimpinan strategik iaitu kapasiti untuk belajar, kapasiti untuk berubah dan kebijaksanaan dalam mengurus. Selain itu, bagi hal yang sama Adair (2006, 2010) melihat kepimpinan dalam sesebuah organisasi itu terpecah kepada tiga peringkat yang berbeza iaitu peringkat pertama sebagai pemimpin yang bersifat barisan hadapan (*Front-line leader*) atau juga dikenali dengan pemimpin pasukan, kedua pemimpin operasi (*Operational line leader*) dan ketiga pemimpin strategik (*Upper line leader*). Bagi beliau, pemimpin yang paling mencabar adalah pemimpin yang berada di peringkat ketiga iaitu pemimpin strategik kerana mereka berhadapan dengan percaturan masa depan organisasi, membentuk visi berdasarkan situasi dan cabaran semasa.

Dalam konteks dunia pendidikan, *National College for School Leadership* (NCSL), United Kingdom adalah antara institusi yang bertanggungjawab menjalankan kajian berkenaan dengan kepimpinan strategik. Pada tahun 2005, Trevor Lee melalui NCSL, telah menjalankan kajian mengenai kepimpinan strategik dalam kalangan sekolah-sekolah di Southshire dengan menggunakan model oleh Boal and Hooijberg (2001). Dapatan penting daripada kajian yang dijalankan ini ialah, pemimpin yang strategik adalah pemimpin yang akan menyerlahkan beberapa karektor seperti berkebolehan membina dan menentukan hala tuju sekolah, berkebolehan memahami situasi lepas dan semasa dalam usaha untuk menentukan hala tuju masa depan sekolah akan datang, mempunyai persepektif yang strategik dalam membuat perancangan dan berkebolehan mempengaruhi pengikut dengan pelbagai cara. Kajian ini sebenarnya sekali gus menunjukkan bahawa, kepimpinan strategik adalah satu pendekatan kepimpinan terkini yang sesuai diamalkan untuk membangunkan sekolah.

Oleh itu, amalan kepimpinan strategik adalah perlu untuk membentuk karektor pemimpin pendidikan yang berkesan. Pemahaman tentang konsep pemimpin masa depan (*future leaders*) ataupun pemimpin untuk sekolah masa depan (*leaders for schools of the future*) yang mementingkan kepada amalan kepimpinan kontemporari seperti kepimpinan strategik adalah perlu diititik beratkan oleh pemimpin pendidikan untuk mendepani abad yang serba mencabar ini. Oleh itu, amalan kepimpinan strategik boleh menjadi alternatif terkini kepada amalan kepimpinan yang sedia ada.

TUJUAN DAN PERSOALAN KAJIAN.

Kajian ini bertujuan untuk meninjau amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pengetua SBP dan cuba mengenal pasti pemboleh ubah kepimpinan strategik yang telah memberi sumbangan kepada kelestarian pencapaian (akademik-SPM) sekolah. Kerangka konseptual kajian yang digunakan adalah berdasarkan kepada model kepimpinan strategik oleh Davies (2005). Dimensi pertama dalam kerangka konseptual kajian bagi amalan kepimpinan strategik yang menjadi fokus kajian ini adalah keupayaan mengurus organisasi yang terdiri daripada enam elemen iaitu : status semasa organisasi, orientasi strategik, terjemahan plan kepada tindakan, memimpin staf mencapai visi, membuat perubahan dan membangunkan kompetensi. Dimensi kedua amalan kepimpinan strategik yang dikaji iaitu karektor peribadi pula terdiri daripada empat elemen iaitu ketidakpuasan terhadap *status quo*, penerimaan perubahan, kemampuan penyesuaian dan kebijaksanaan tindakan. Empat persoalan telah diutarakan untuk penyelidikan ini, iaitu: (1) Apakah amalan kepimpinan strategik pengetua SBP secara keseluruhannya bagi dimensi keupayaan mengurus organisasi dan dimensi karektor peribadi berdasarkan perspektif Penolong Kanan, Ketua Bidang dan Ketua Panitia ? (2) Apakah amalan kepimpinan strategik pengetua SBP bagi dimensi keupayaan mengurus organisasi berdasarkan elemen-elemen (i) status semasa organisasi, (ii) orientasi strategik, (iii) terjemahan plan kepada strategi, (iv) memimpin staf mencapai visi, (v) membuat perubahan dan (vi) membangunkan kompetensi ? (3) Apakah amalan kepimpinan strategik pengetua SBP bagi dimensi karektor peribadi berdasarkan elemen-elemen (i) ketidakpuasan terhadap *status quo*, (ii) penerimaan perubahan, (iii) kemampuan penyesuaian dan (iv) kebijaksanaan tindakan ? dan (4) Apakah pemboleh ubah kepimpinan strategik yang menyumbang kepada kelestarian kecemerlangan akademik ?

LOKASI DAN SUBJEK KAJIAN

Kajian ini telah dijalankan di 43 buah Sekolah Berasrama Penuh (SBP) di seluruh negara. Sampel kajian pula terdiri daripada PK1, PK HEM, PK KOKU, Ketua Bidang dan Ketua Panitia yang merupakan pemimpin bersama bagi pengetua di sekolah masing-masing. Seramai 541 orang responden kesemuanya telah memberikan maklum balas positif.

METADOLOGI KAJIAN.

Kaedah kajian yang digunakan adalah kaedah kuantitatif dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama dan juga kaedah kualitatif iaitu analisis dokumen. Bagi soal selidik, instrumen kajian dibina sendiri berasaskan ciri-ciri kepimpinan strategik berkualiti yang dikemukakan oleh Davies (2005). Ia mengandungi dua bahagian iaitu Bahagian A: Faktor demografi iaitu jantina dan latar belakang akademik pengetua SBP serta jawatan responden; Bahagian B: Item mengenai dimensi keupayaan mengurus organisasi yang meliputi enam elemen iaitu status semasa organisasi, orientasi strategik, terjemahan pelan kepada strategi, memimpin staf mencapai visi, membuat perubahan dan membangunkan kompetensi. Bagi dimensi karektor peribadi, ia meliputi empat elemen iaitu ketidakpuasan terhadap status quo, penerimaan perubahan, kemampuan penyesuaian dan kebijaksanaan tindakan. Keesahan dan kebolehpercayaan soal selidik telah diuji dengan menggunakan kaedah analisis *Rasch Model*.

Didapati, nilai kebolehpercayaan individu secara keseluruhannya bagi soal selidik ini adalah 0.98 dengan indeks pengasingan 7.51, manakala nilai kebolehpercayaan keseluruhan item bagi soal selidik ini pula adalah 0.94 dengan indeks pengasingan adalah 4.07. Nilai ini didapati telah memenuhi kehendak Model Pengukuran *Rasch* sebagaimana dinyatakan oleh Linacre (2006) dalam Siti Rahayah, Rodiah & Noriah (2010) iaitu kebolehpercayaan responden ≥ 0.8 dan indeks pengasingan responden ≥ 2.0 adalah indeks yang diterima baik. Bagi analisis dokumen pula, satu set siri keputusan peperiksaan SPM bagi kesemua SBP yang dikaji, bermula daripada tahun 2008 sehingga 2010 telah diperolehi dari Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Kluster (BPSBPK) dan telah dianalisis mengikut kriteria yang dikehendaki iaitu kedudukan kesemua SBP berdasarkan Gred Purata Sekolah Keseluruhan bagi setiap tahun yang terbabit.

HASIL KAJIAN:

A. AMALAN KEPIMPINAN STRATEGIK PENGETUA SBP DI MALAYSIA DARI PERSPEKTIF PENOLONG KANAN, GURU KETUA BIDANG DAN GURU KETUA PANITIA

Amalan kepimpinan strategik pengetua SBP di Malaysia dikaji berdasarkan dua dimensi utama iaitu keupayaan mengurus organisasi dan karektor peribadi. Berdasarkan perspektif kumpulan pengurusan sekolah ini (Penolong Kanan, Guru Ketua Bidang dan Guru Ketua Panitia), skor min amalan kepimpinan strategik pengetua SBP di Malaysia pada keseluruhannya adalah dalam keadaan yang tinggi (min= 4.23). Ia ditunjukkan sebagaimana dalam Jadual 1. Dapatan ini bermakna, kumpulan pengurusan SBP di Malaysia mentafsirkan bahawa pengetua mereka berkebolehan dalam memimpin sekolah secara strategik hanya secara baik dan mereka tidak pula menganggap pengetua mereka berupaya memimpin secara strategik dengan cemerlang. Ini menunjukkan, masih terdapat ruang-ruang penambahbaikan yang perlu dilakukan oleh pengetua SBP untuk meningkatkan keupayaan amalan kepimpinan strategik mereka ke tahap yang lebih tinggi.

Bagi dimensi keupayaan mengurus organisasi, didapati secara keseluruhannya, seramai 49.3 peratus bersetuju keupayaan mengurus organisasi pengetua SBP adalah sangat tinggi, dan 39.6 peratus bersetuju tinggi. Namun, skor min yang diperolehi adalah hanya 4.23 yang memberi makna bahawa pengetua SBP di Malaysia berkeupayaan mengurus organisasi mereka secara strategik dengan baik sahaja. Manakala, bagi dimensi ke dua dalam amalan kepimpinan strategik pengetua SBP di Malaysia ialah karektor peribadi. Terdapat empat elemen yang dikaji iaitu ketidakpuasan terhadap *status quo*, penerimaan perubahan, kemampuan penyesuaian dan kebijaksanaan tindakan. Berdasarkan kepada Jadual 1, didapati bahawa secara keseluruhannya, kumpulan Penolong Kanan, Ketua Bidang dan Ketua Panitia di SBP berpendapat bahawa pengetua mereka telah menonjolkan karektor peribadi yang tinggi (min= 4.22).

JADUAL 1: Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua SBP di Malaysia

DIMENSI	Frekuensi dan Peratusan					Min	SP	Interpretasi
	SR	R	S	T	ST			
Dimensi Keupayaan Mengurus Organisasi	0 (0%)	6 (1.2%)	51 (9.5%)	214 (39.6%)	265 (49.3%)	4.23	.56	Baik

Dimensi Karektor Peribadi	0	0	68 (12.6%)	207 (39.2%)	266 (49.2%)	4.22	.60	Tinggi
Amalan Kepimpinan Strategik	0%	1.6%	8.9%	40.7%	48.8%	4.23	.56	Baik

B. ELEMEN KEPIMPINAN STRATEGIK YANG MENYUMBANG TERHADAP KELESTARIAN KECEMERLANGAN AKADEMIK SBP

Analisis Regresi Berganda (*Stepwise*) yang melibatkan sepuluh pembolehubah bagi amalan kepimpinan strategik pengetua SBP iaitu status semasa organisasi, orientasi strategik, terjemahan pelan kepada strategi, memimpin staf mencapai visi, membuat perubahan, membangunkan kompetensi, kepuasan terhadap *status quo*, penerimaan perubahan, kemampuan penyesuaian dan kebijaksanaan tindakan. Didapati, hanya lima pembolehubah yang telah memperlihatkan keupayaan memberi sumbangan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap kelestarian kecemerlangan akademik SBP. Kelima-lima pembolehubah ini adalah merupakan pembolehubah yang terdapat pada dimensi keupayaan mengurus organisasi. Lebih khusus, dapatan menunjukkan pengaruh utama terhadap kelestarian kecemerlangan akademik SBP ialah oleh pembolehubah status semasa organisasi yang memberi sumbangan sebanyak 2.7 peratus. Kedua terpenting adalah pembolehubah membuat perubahan yang memberi sumbangan sebanyak 1.4 peratus. Pembolehubah ke tiga penting yang mampu memberi sumbangan sebanyak 1.2 peratus adalah membangunkan kompetensi. Keempat adalah pembolehubah orientasi strategik yang menyumbang sebanyak 0.7 peratus manakala pembolehubah terakhir yang memberi sumbangan adalah terjemahan pelan kepada strategi iaitu sebanyak 0.6 peratus (Jadual 4a). Dalam hal ini, didapati amalan kepimpinan strategik telah diuji secara statistik sebagai signifikan terhadap kelestarian kecemerlangan akademik SBP seperti yang ditunjukkan oleh nilai $p=0.000$ sebagaimana dalam Jadual 4b.

JADUAL 4a Pembolehubah Kepimpinan Strategik yang memberi sumbangan terhadap kelestarian Kecemerlangan Akademik SBP

Pemboleh Ubah (Peramal)	B	Beta (ß)	Nilai-t	Tahap Signifikan (Sig.t)	Nilai Bahagian Kuasa Dua (R ²)	Sumbangan (%)
Status Semasa Organisasi	-0.095	-0.260	-3.909	0.000	0.027	2.7%
Orientasi Strategik	0.059	0.179	2.117	0.035	0.007	0.7%
Terjemahan Pelan kepada Strategi	0.067	0.189	1.899	0.058	0.006	0.6%
Membuat Perubahan	-0.110	-0.315	-2.911	0.004	0.015	1.4%
Membangunkan Kompetensi	0.078	0.223	2.705	0.007	0.012	1.2%
Konstan	1.367		16.295	0.000		
Nilai R ²		0.066				
Nilai R ² Berganda/dilaraskan		0.048				
Ralat Piawai		0.210				

JADUAL 4b Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Tahap Signifikan*
Regresi	1.660	10	0.166	3.750	0.000
Residual	23.458	530	0.044		
Jumlah	25.118	540			

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Kajian yang dijalankan ini menemukan beberapa dapatan yang menarik tentang amalan Kepimpinan Strategik pengetua SBP di Malaysia. Kajian ini telah berjaya memaparkan amalan

Kepimpinan Strategik berdasarkan dua dimensi utama iaitu dimensi keupayaan mengurus organisasi dan dimensi karektor peribadi yang menjadi teras penting kepada kewujudan model kepimpinan strategik sebagaimana saranan Davies (2005).

Dapatan yang menarik dalam kajian ini ialah kumpulan pengurusan SBP yang terdiri daripada Penolong Kanan, Ketua Bidang dan Ketua Panitia didapati mempunyai perspektif bahawa pengetua mereka secara keseluruhannya telah berjaya memimpin sekolah secara strategik dengan baik. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Hairuddin et al (2008) dalam kajiannya mengenai kepimpinan strategik dalam kalangan guru besar di Malaysia dan Davies et al. (2006) dalam kajiannya terhadap 23 buah sekolah di Nottingham.

Pengetua SBP di Malaysia juga dilihat telah berjaya menonjolkan kemampuan mengurus organisasi pada tahap yang tinggi (min= 4.23) yang menggambarkan bahawa mereka sememangnya memiliki keupayaan mengurus organisasi mereka secara strategik dengan baik. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian mengenai kompetensi pengetua Malaysia yang dijalankan oleh Bitty Salwana et al. (2010) dan kumpulan pengkaji daripada Institut Aminuddin Baki (IAB) yang diketuai oleh Amin et al (2008). Selain itu, dapatan ini juga didapati selari dengan laporan yang dikeluarkan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) pada tahun 2009. Oleh itu dapat dibuat kesimpulan secara keseluruhannya keupayaan pengetua SBP mengurus sekolah dengan cekap dan berkesan adalah satu indikator kepimpinan yang perlu ada kepada semua pengetua di Malaysia. Pengetua SBP di Malaysia juga dinilai oleh kumpulan pengurusan sekolah mereka sebagai memiliki kualiti yang tinggi dari segi karektor (min=4.22). Dapatan ini didapati menyokong beberapa dapatan terawal misalnya oleh Hairuddin (2008), Norlia dan Jamil (2011), Tinah (2007), Davies et al. (2006) dan Lunenberg (2000). Dari satu perspektif yang lain pula, dapatan ini juga menunjukkan bahawa pengetua SBP telah berjaya memaparkan satu tahap pengamalan kepimpinan berkualiti (kepimpinan strategik) yang disifatkan sebagai kontemporari dan bukannya bersifat tradisional sebagaimana dinyatakan oleh Crowther et al. (2002) dan Maimunah (2005).

Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat lima pembolehubah bagi amalan kepimpinan strategik pengetua SBP yang telah memberi sumbangan terhadap kelestarian kecemerlangan

akademik sekolah. Dalam hal ini, suatu yang menarik yang dapat dikesan berdasarkan lima peramal yang dinyatakan itu ialah, kesemua peramal ini adalah terdiri daripada elemen-elemen yang hanya terdapat pada dimensi keupayaan mengurus organisasi. Ini mencerminkan bahawa, bagi pengetua SBP di Malaysia, dimensi keupayaan mengurus organisasi adalah lebih dominan dalam menentukan kelestarian kecemerlangan akademik sekolah berbanding dengan dimensi karektor peribadi. Dalam hal ini, impak kepimpinan strategik pengetua SBP juga sebenarnya berlaku pada keadaan yang tidak langsung. Ini adalah selari dengan dapatan oleh pengkaji seperti Salleh (2003), Hattie (2003), Haniza (2003), Fredriksen dan Rhodes (2004), Fleisher (2005), How (2007), Rodiah (2008), Rohani Arbaa dan rakan-rakan (2010) menjelaskan bahawa impak sebenar terhadap kejayaan pelajar dalam akademik bukanlah kerana faktor pengetua tetapi adalah lebih kepada faktor kelompok kedua iaitu tenaga pengajar (guru). Kesemua peramal kelestarian kecemerlangan akademik SBP yang didominasi oleh elemen dalam dimensi keupayaan mengurus organisasi adalah dengan jelas menunjukkan bahawa pengetua SBP begitu ketara sekali mengutamakan tugas mereka ke arah memastikan guru melaksanakan setiap apa yang dirancang dengan secemerlang yang boleh *'getting it done excellently'*.

PENUTUP

Perbincangan mengenai amalan Kepimpinan Strategik pengetua sekolah berasrama penuh (SBP), Malaysia penting untuk memberi gambaran mengenai keupayaan pengetua SBP memimpin sekolah dalam era yang bersifat luar jangka pada hari ini. Pengetua SBP dan sekolah harian biasa di Malaysia perlu didedahkan dengan ilmu mengurus dan memimpin sekolah yang bersifat kontemporari seperti kepimpinan strategik kerana hanya yang berubah akan mampu mengubah. Sudah sampai masanya pengetua sekolah di Malaysia bersifat ke hadapan apabila memimpin sekolah kerana perspektif sekolah pada hari ini adalah berbeza berbanding dengan perspektif sekolah pada zaman 60 an, 70 an atau pun 80 an dahulu. Oleh itu, maklumat yang diperolehi daripada kajian ini penting untuk diteliti oleh kumpulan-kumpulan berkepentingan seperti kumpulan pembuat dasar (EPRD) di Kementerian Pelajaran Malaysia, peneraju institut latihan kepengetuaan seperti Institut Aminuddin Baki (IAB), Bahagian Pendidikan MARA (BPM), Fakulti Pendidikan di Universiti-universiti awam mahupun swasta untuk menjadikannya sebagai

satu input profesional ke arah pembangunan kurikulum kepengetuaan yang lebih mantap bagi melahirkan pengetua atau calon pengetua yang boleh memimpin sekolah dengan lebih berkesan.

RUJUKAN

- Adair, J. 2006. *Effective leadership*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Amin Senin, Ramli Yusof, Abd Razak Manaf, Rosnarizah Abdul Halim, Sazali Yusof, Rusmini, Kassim Ahmad, Ruhaya Hassan, Shahari & Mohd Yusof Mohd Nor. 2008. *Kajian Kompetensi Berimpak Tinggibagi Pemimpin Sekolah*. Pahang: Institut Aminuddin Baki.
- Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Kluster (BPSBP). 2010.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP). 2008. *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. 2010. Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran Dan Amalan Dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 35(2)
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. 2001. Strategic leadership research: moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Crowther, F., S. Kaagan, M. Ferguson And L. Hann. 2002. *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success*, Corwin Press, Thousand Oaks.
- Caldwell, B.J. dan Spinks, J.M. 1988. *The Self-Managing School*. East Sussex: The Falmer Press.
- Day, C. dan Leithwood, K. 2007. *Successful school principal leadership in times of change: International Perspectives*, Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Davies, B., Davies, J. B., & Ellison, L. 2005. *Success And Sustainability, Developing The Strategically Focused School*. Nottingham: National College For School Leadership.
- Davies B, Davies B & Ellison L. 2006. *Success And Sustainability: Developing The Strategically-Focused School' A Summary Of A Recently*. Published NCSL Research Project
- Fredriksen, K dan Rhodes, J. 2004. *The Role of Teacher Relationships in the Lives of Students*. <http://www.interscience.wiley.com/journal/109614153/abstract>. 22
- Jainabee Kassim, & Jamil Ahmad. 2008. Kualiti Kepimpinan Pengetua Sekolah-Sekolah Menengah Kebangsaan Zon Selatan, Malaysia. Dibentangkan Di *Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*, Genting Highlands, Malaysia.
- Hairuddin, Abdul Aziz & Ahmad Rafee. 2008. *The Strategic Leadership Styles For Malaysian National Primary School (NPS) Heads Involved In The School Improvement Programme (Sip)*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia
- Hattie, J. 2003. *Teachers Make a Difference: What is the Research Evidence?* Paper presented at the Australian Council for Educational Research Annual Conference on Building Teacher Quality, Melbourne.
- Haniza Abdul Khalid. 2003. *Attitude and Motivation Toward English as a Medium of Instruction*. Kertas Projek Program Sarjana (Tidak Diterbitkan). Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hersey, P & Blanchard, K.H & Johnson, D.E. 2001. *Management Of Organizational Behaviour: Leading Human Resources (8th)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- How, Lee Chan. 2007. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gejala Ponteng di kalangan Pelajar Sekolah Menengah*. Kertas Tesis Sarjana (Tidak Diterbitkan). Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Jabatan Perdana Menteri. 2010. *Rancangan Malaysia Kesepuluh*. Putrajaya: Unit Perancangan Ekonomi, JPM.
- Kettie, B .2010. 100 Best Companies To Work For. *The Fortune Magazine*, Vol. 127, August.
- Lee, T. 2005. *Far from the Madding Crowd?* Nottingham: National College for School Leadership.
- Lunenburg, F. C., & Mankowsky, S. A. 2000. *Bureaucracy And Pupil Control Orientation And Behaviour In Urban Secondary Schools*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association (New Orleans, La). Ed No 445 154.
- Maimunah Muda. 2005. *Kepimpinan Situasi Di Kalangan Pengetua Sekolah Di Malaysia*. Doktor Falsafah Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Norzaini Azman. 2009. Pandangan pentadbir terhadap implementasi proses perubahanterancang pada sekolah bestaridi Malaysia. *SosioHumanika*, 2(1).
- Jamil Ahmad & Norlia Goolamally. 2011. Atribut pemimpin sekolah ke arah kelestarian kepimpinan: Satu analisis faktor. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-18* , 2011.
- Organisational for Economic Co-Operation Development(OECD). 2009. *Creating Effective Teaching And Learning Environments: First Results From Talis*
- Paunescu, C. 2009. Managing Process Performance And Quality For Sustainability In The Service Organizations. *Amfiteatru Economic Xi*
- Rodiah Ahmad. 2008. *Pengajaran Guru, Persekitaran Pembelajaran dan Sikap Murid dalam Pembelajaran KOMSAS*. Tesis Program Sarjana Pendidikan (Tidak diterbitkan). Pulau Pinang, Universiti Sains Malaysia.
- Rohani Arbaa, and Hazri Jamil, and Nordin Abd Razak. 2010. Hubungan guru-pelajar dan kaitannya dengan komitmen belajar pelajar: adakah guru berkualiti menghasilkan perbezaan? *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35 (2). pp. 61-69.
- Salleh Abd Rashid. 2003. Pemikiran Profesional Keguruan Terhadap Kurikulum dan Pengajaran. Dibentangkan di *Seminar Pendidikan MPBL*.
- Siti Rahayah Ariffin, Rodiah Idris & Noriah Mohd Ishak. 2010. Differential item functioning in Malaysian generic skills instrument (mygsi). *Jurnal Pendidikan Malaysia* 35(1)(2010): 1-10.
- Tinah Binti Naim @ Nain Gaya. 2007. *Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Stres Guru Di Sebuah Daerah Di Negeri Johor*. Tesis Sarjana Pendidikan.