



KRITERIA PEMILIHAN PEMIMPIN SEKOLAH: ANTARA REALITI DAN RETORIK

Dr. JAMIL BIN AHMAD

Universiti Kebangsaan Malaysia

NORLIA GOOLAMALLY

Open University Malaysia

ABSTRAK

Hari ini krisis dalam kepimpinan terus berlaku sehingga menjadi kecelaruan pelbagai pihak yang terlibat dalam proses pemilihan pemimpin. Ini adalah kerana mereka yang diberi kuasa sebagai pemimpin yang terdiri daripada lelaki dan perempuan tidak dapat mendukung prinsip-prinsip kepimpinan yang sebenar. Kegagalan untuk mengecam inti pati kepimpinan yang sesuai untuk abad ini membuatkan pihak-pihak yang terlibat tidak dapat menentukan satu kata sepakat untuk meletakkan satu standard yang objektif bagi mengukur ciri-ciri kepimpinan. Senario yang sama juga berlaku dalam pemilihan pengetua sekolah. Pengueta merupakan pemimpin, pentadbir dan pengurus yang melaksanakan pelbagai fungsi dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Kualiti kepimpinan yang tinggi adalah sangat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah ke arah kecemerlangan. Bagi mendapatkan kualiti dalam pendidikan, kepimpinan perlu diwujudkan dan pengetua yang berpotensi perlu diberi keutamaan. Sesungguhnya sekolah yang berjaya, dipimpin oleh pengetua yang mempunyai karakter yang baik dan unggul serta sifat-sifat kepimpinan yang berkesan. Persoalan tentang pemilihan pengetua sering menjadi pokok perbincangan yang tiada kesudahan. Pelbagai mekanisme dirancang, pelbagai indikator digunakan dan pelbagai teknik dilaksanakan dalam memilih pengetua. Namun, isu berkaitan keberkesanan kepimpinan sekolah masih menjadi permasalahan dan sering diperdebatkan. Justeru, keseluruhan proses pemilihan pemimpin sekolah perlu dikaji semula untuk menjamin kualiti dan ketinggian mutu pendidikan negara agar ianya menjadi satu realiti bukan sebagai satu retorik. Pemilihan dan prosedur kenaikan pangkat pengetua sekolah perlu mengikut satu metode yang ditentusahkan. Pemilihan secara terus mengikut senioriti atau kekananan serta kompetensi tugas melalui penilaian kemahiran pengurusan dan pentadbiran yang diamalkan masa kini adalah tidak begitu jelas kesesuaiannya dalam menentukan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Banyak kajian menunjukkan bahawa selain daripada pengetahuan dan kemahiran dalam mengurus, seorang pengetua seharusnya mempunyai kredibiliti dalam mengupayakan organisasinya. Kredibiliti bermaksud kualiti yang membolehkan seseorang pemimpin beroleh kepercayaan, kebergantungan serta keyakinan orang bawahan atau pengikutnya dan merupakan asas bagi pemimpin yang berkesan. Kualiti atau atribut utama bagi pemimpin yang kredibel adalah jujur, berpandangan ke hadapan, sumber inspirasi kepada individu dalam organisasi dan kompeten. Pemimpin yang kredibel bertindak dengan kualiti dan integriti. Melalui atribut-atribut seperti kejujuran, integriti, berpandangan ke hadapan, inspirasi dan kompeten, pemimpin yang kredibel ini berjaya memperoleh kepercayaan, sokongan dan kesepakatan bekerja daripada anggota organisasi, dengan itu dapat meningkatkan kesetiaan dan komitmen daripada pekerja. Justeru, kertas kerja ini akan membincangkan dari segi keperluan dan kerangka konseptual atribut kepimpinan pengetua yang berkesan dan mantap serta mekanisme yang lebih objektif yang boleh diguna pakai bagi pemilihan bakal-bakal pengetua yang akan menerajui kepimpinan sekolah agar ianya menjadi satu realiti dan bukan satu retorik.



PENGENALAN

Sejak dahulu persoalan tentang kepimpinan, keberkesanan seseorang pemimpin, stail kepimpinan atau tingkah laku pemimpin telah kerap dikaji oleh penyelidik yang berminat dalam bidang kepimpinan. Sesungguhnya, pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Bass, 1990). Lebih ekstrem lagi ada juga yang berpendapat bahawa sesebuah masyarakat, negara atau organisasi yang tidak mempunyai pemimpin yang berwibawa maka masyarakat, negara atau organisasi tersebut tidak akan kekal lama (Locke *et al.*, 1991). Secara umumnya, pemimpin adalah orang yang menentukan keberkesanan sesebuah organisasi dengan menggembelng ciri-ciri dan kemahiran yang ada pada mereka yang dapat membantu bagi penemuan kaedah terbaik dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan bagi mencapai kecemerlangan.

Dalam institusi sekolah, pengetua merupakan pemimpin, pentadbir dan pengurus yang melaksanakan pelbagai fungsi dan perlu cekap dan bijak untuk melaksanakan tugas kepimpinan tersebut. Kualiti kepimpinan yang tinggi adalah sangat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi berkualiti (Musa, 2002). Tercapai atau tidak visi dan misi pendidikan yang dihasratkan adalah bergantung kepada kecekapan pengetua dalam mengurus sumber utama di sekolah. Kepimpinan pengetua menjadi penting kerana pengetua merupakan orang yang diharapkan dalam menentukan arah tuju sekolah, menyediakan garis panduan dan bimbingan, menjelaskan peranan dan prosedur kerja, memotivasi dan memberi inspirasi kepada guru-guru dan murid-murid di samping menyediakan sumber dan sokongan, menilai dan mengambil tindakan susulan serta melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan oleh organisasi (Sergiovanni, 2001; Ubben, Hughes & Noris, 2001; Bush, 2003; Bush & Middlewood, 2005). Begitulah panjangnya senarai tugas pengetua dan begitu berat tanggungjawab yang perlu dipikul oleh seseorang pengetua dalam menguruskan sekolah. Justeru, pengetua perlu bijak melaksanakan tanggungjawab berhubung aktiviti berbentuk pendidikan serta pengurusan pelbagai bentuk sumber di bawah jagaannya sepertimana yang ditegaskan oleh Sergiovanni (1995:83):

"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 teacher and the degree of concern for what students may or may not become... if a school is 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".

PEMILIHAN PENGETUA SEKOLAH MASA KINI: APAKAH SUATU REALITI ATAU RETORIK

Kemajuan dan kecemerlangan sesebuah sekolah lazimnya dihubungkan dengan pengetua yang baik dan pembelajaran pelajar bergantung kepada kepimpinan yang baik di mana proses pengajaran dan pembelajaran berlaku (Shahril, 2000; Peter Neil *et al.*, 2001). Sesungguhnya, pentadbiran dan pengurusan di peringkat sekolah boleh menyebabkan jatuh bangunnya sesebuah sekolah kerana ia bergantung kepada pucuk kepimpinan iaitu pengetua yang membawa sekolah ke arah kejayaan (Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000).



Fred Hechinger pernah menulis tentang pentingnya peranan pengetua ke atas kejayaan sesebuah sekolah;

"Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti pengetuanya".

(Davis & Thomas, 1989:17, dalam Ishak Sin, 2006)

Bagi mendapatkan kualiti dalam pendidikan, pengetua yang berpotensi perlu diberi keutamaan. Sesungguhnya, sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang berkesan (Atan Long *et al.*, 1990, Dunford *et al.*, 2000; Shahril, 2000). Bennis (1989) menegaskan bahawa:

"Leaders do not command excellence, they build excellence... To reach excellence, you must first be a leader of good character... Excellence starts with leaders of good and strong character who engage in the entire process of leadership. And the first process is being a person of honourable character".

Di negara kita, kenaikan pangkat adalah berdasarkan cadangan ketua dan juga atas penilaian tahunan tetapi tidak ada satu kriteria yang spesifik yang dapat menempatkan seseorang ke jawatan kenaikan pangkatnya. Persoalannya, adakah mencukupi pemilihan calon untuk jawatan-jawatan tinggi dengan penilaian tahunan sahaja atau atas dasar rekomendasi orang atasan? Dalam prosedur pemilihan pengetua ke jawatan pengetua kanan, Bahagian Sekolah dan Jemaah Nazir Sekolah ada menggunakan instrumen untuk mengukur kompetensi pengetua-pengetua dalam bidang pengurusan dan pentadbiran. Instrumen ini mengukur aspek-aspek meliputi aspek pengurusan dan pentadbiran seperti pengurusan staf, pengurusan pejabat, pengurusan hal ehwal pelajar, pengurusan akademik, pengurusan kokurikulum dan lain-lain lagi dalam bidang tugas pengetua. Bagi pelantikan ke jawatan pengetua biasa, proses pemilihan adalah mengikut senioriti ataupun mereka yang telah memegang jawatan pentadbiran diberi peluang untuk mengisi kekosongan jawatan pengetua. Walau bagaimanapun, bermula pada tahun 2007 Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah memulakan satu proses baru iaitu jawatan pengetua adalah jawatan yang boleh dipohon oleh calon melalui borang permohonan dan calon-calon yang di senarai pendek akan melalui proses temu bual oleh pihak KPM. Walaupun kaedah ini merupakan satu langkah KPM untuk pemilihan calon yang sesuai sebagai pengetua, ia masih belum dapat menjamin keselarian antara kehendak tahap kecemerlangan sekolah di zaman ini dan yang dihasratkan oleh KPM.

Setelah lantikan, pengetua-pengetua baru ini biasanya diwajibkan menghadiri kursus-kursus pengurusan dan pentadbiran. Walaupun IAB ada menjalankan kursus NPQH bagi persediaan calon-calon pengetua, namun demikian sehingga kini kursus NPQH masih belum menjadi pra syarat khusus bagi pelantikan pengetua sekolah. Di United Kingdom, permohonan ke jawatan pengetua akan dilayani hanya jika calon telah melalui kursus NPQH. Kursus NPQH di UK ini merupakan program persediaan awal untuk menjawat jawatan pengetua. Tidak dapat dinafikan bahawa terdapat pengetua-pengetua yang cemerlang

dan berkesan setelah menghadiri kursus dan mereka mampu dan berjaya mengamalkan pelbagai gaya kepimpinan bagi membawa organisasi yang dipimpin ke arah kecemerlangan. Namun, untuk mengamalkan apa saja gaya kepimpinan seseorang pemimpin perlulah mempunyai kualiti peribadi seperti kreatif, inovatif, jujur, bertanggungjawab, bersemangat, mempunyai ketahanan diri dan berani. Dengan adanya kualiti peribadi sebegini, maka dalam apa keadaan pun seseorang itu akan berjaya memikul tanggungjawab sebagai pemimpin dan peneraju organisasinya. Sesungguhnya tanpa mempunyai tret atau ciri atau kualiti peribadi yang kukuh dan mantap produk yang diharapkan daripada pengetua yang menghadiri kursus-kursus ini adalah jauh dari objektif kursus.

Sesungguhnya, pemilihan pengetua yang berkesan yang mempunyai tret atau kualiti peribadi yang baik harus menjadi prioriti dan fokus utama pendidikan bagi memastikan sistem persekolahan negara berfungsi dengan berkesan. Pelbagai kursus dan latihan boleh disediakan bagi membekalkan pengetua dengan ilmu berhubung dengan pengurusan dan pentadbiran sama ada seseorang telah dilantik atau belum dilantik menjadi pengetua. Tetapi kita perlu sedar bahawa bukan semua yang mengikuti latihan dan kursus akan dapat melaksanakan tugas mereka dengan berkesan. Ramai di antara mereka yang hanya menjalankan tugas berdasarkan apa yang diarahkan oleh pihak atasan tanpa menghayati dan menyepadukan amalan dengan kepercayaan serta keyakinan terhadap tanggungjawab yang diamanahkan. Akhirnya, kita akan menghasilkan ramai pengetua dan pemimpin pendidikan yang hanya mengamalkan apa yang dipanggil *clone behaviour* iaitu bertingkah laku memimpin ke arah ciri yang baik berdasarkan apa yang dipelajari dari kursus, tetapi hakikat dirinya tidak demikian. Justeru, matlamat Kepimpinan Melalui Teladan yang suatu ketika dulu menjadi fokus kepimpinan tidak menjadi realiti hanya sebagai suatu retorik.

Perubahan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat pada masa kini memberi implikasi bahawa proses pengambilan dan pemilihan perlu diuruskan dengan lebih efektif. Sememangnya proses pemilihan dan pengambilan adalah berdasarkan kepada kemahiran teknikal dalam bidang pentadbiran dan pengurusan. Namun demikian oleh kerana bidang pendidikan memainkan peranan yang penting dalam mengeluarkan modal insan yang mempunyai keupayaan dalam meningkatkan hasil negara, maka adalah penting pemilihan dan pengambilan pengetua menggunakan kriteria yang lebih utama berbanding dengan kemahiran teknikal bidang ini sahaja. Adakah kecemerlangan dalam kompetensi teknikal ini benar-benar akan menjamin pengetua berjaya mentadbir sekolah dengan berkesan? Perlukah kita melihat lebih jauh tentang ciri-ciri apakah yang diperlukan oleh seorang pengetua dalam zaman di mana pekerjaannya atau guru-gurunya adalah terdiri daripada mereka yang berpendidikan tinggi sama ada mempunyai ijazah lanjutan ataupun yang telah mengikuti program-program lanjutan?

Dalam kajian-kajian sekolah berkesan, kemampuan seseorang untuk mencapai kejayaan ke arah kecemerlangan dipengaruhi oleh tret, tingkah laku dan tindakan-tindakan yang diambilnya (Davis & Thomas, 1989). Walaupun pengetua boleh melaksanakan dan menggabungkan pelbagai gaya kepimpinan dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah ke arah kecemerlangan tetapi ciri asas yang perlu ada pada mereka adalah kualiti peribadi atau tret yang akan menjadikan mereka lebih stabil dan *resilient* (Norlia & Jamil 2007). Pengetua di sekolah boleh mengamalkan pelbagai gaya kepimpinan, seperti kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi dan sebagainya tetapi untuk mempraktikkan dan



membudayakan gaya kepimpinan ini memerlukan kualiti asas atau kualiti peribadi yang sudah sedia ada pada seseorang pengetua seperti berani menghadapi risiko, berani berdepan dengan masalah, berani membuat keputusan, mempunyai daya ketahanan yang tinggi, bersemangat, boleh dipercayai, sifat empati dan simpati (Smith, 1996).

Seseorang pengetua yang berkesan perlu mempunyai kompetensi-kompetensi yang khusus bagi menghadapi cabaran-cabaran yang pelbagai di sekolah. Kita sering mendengar atau membaca kata-kata seperti *"Leaders are not born, they can be trained"*, namun pemimpin pendidikan atau pengetua yang dipilih mestilah mempunyai kualiti-kualiti asas yang membolehkan mereka menjalani latihan atau kursus-kursus kepimpinan yang disediakan oleh agensi-agensi terlibat dengan berkesan (Norlia & Jamil, 2007).

Oleh yang demikian, kita harus mempunyai mekanisme tertentu bagi menyenarai pendekkan calon-calon yang akan dilantik untuk menjadi pengetua berdasarkan kriteria-kriteria sejagat yang berkualiti. Hal ini dapat dilaksanakan dengan berkesan dan objektif sekiranya kita mempunyai suatu kerangka konsep atribut kepimpinan serta instrumen yang sah dan boleh dipercayai bagi mengenalpasti tret atau ciri-ciri kualiti peribadi seseorang sebelum mereka dilantik menjadi seorang pengetua. Walaupun kita mempunyai instrumen yang digubal oleh IAB, Bahagian Sekolah dan Jemaah Nazir Sekolah bagi pelantikan pengetua kanan tetapi kita tidak mempunyai instrumen khusus bagi pelantikan pengetua biasa. Di negara barat, pelbagai jenis instrumen digunakan untuk penilaian berterusan terhadap ketua atau pemimpin mereka. Antaranya ialah *Leadership Practice Instrumen* (LPI), *Leadership Multi-Factor Questionnaire* (LMFQ), penilaian performan 360° dan sebagainya. Terdapat instrumen yang digunapakai oleh pemimpin untuk membuat laporan sendiri dan ada instrumen yang digunakan oleh subordinat untuk menilai pemimpin. Instrumen-instrumen bukan sahaja digunakan untuk pemilihan dan pelantikan tetapi juga digunakan bagi penilaian secara berterusan untuk memastikan kepuasan pelanggan dalaman dan luaran terhadap organisasi mereka.

Jika dilihat dari segi perkembangan pendidikan di negara kita, sejak tahun 1970 an lagi isu berkaitan dengan pemilihan pengetua sekolah yang tepat telah dibincangkan. Pada tahun 1971, Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-sekolah telah membuat saranan tentang kepimpinan pengetua dan guru besar sekolah dan telah menegaskan di dalam laporannya dengan menyatakan bahawa:

"The Committee recognises that the school principal or head teacher is largely responsible for setting the tone and the standard of educational achievement in the school. We find that there has been no systematic process by which a teacher is prepared or trained for this very important role. The practice has been to leave, as it were, to chance as to how a person would shape up as a head of a school. The problem is also complicated by the constraint of service practice where seniority, either by scheme of service or years of service, has often been used as the criterion for promotion. The technical difficulties of using aptitude and leadership qualities as criteria for promotion have not been resolved. We are of the opinion that it is false to assume that an experienced teacher or even a good teacher would naturally make a good head".



Khuan et al. (2003) dalam kajian mereka berkaitan dengan kepimpinan Sekolah Harapan Negara juga mencadangkan bahawa:

"The selection and promotion procedures for head-teachers in schools need to be re examined. Calls for qualified and experienced personnel to be promoted to occupy headship positions when vacancies exist. Selection and promotion of head-teachers based on seniority alone is inadequate. This is because those selected and promoted through seniority may not be coping well with the heavy responsibilities entrusted to them. Competencies in leadership as expressed in this study as well as organizational knowledge and skills should also be included among other appropriate qualities to be considered as criteria for selection and promotion. With the introduction of promoting through the fast track movement of officers it should further be emphasized that proper procedures be set up for selection and promotion to the head teacher position".

(Khuan et al, 2003)

Kini, dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, salah satu strategi bagi melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan ialah pemilihan pengetua dibuat berdasarkan kualiti profesional dan peribadi. Sehubungan itu, Datuk Dr. Zulkarnain Awang, Ketua Setiausaha KPM pada 21 Januari 2007 telah menyatakan bahawa calon guru besar dan pengetua sekolah boleh dikenal pasti mengikut kelayakan mereka dan melalui permohonan. Apabila mekanisme mengisi jawatan melalui permohonan ini dimulakan pada tahun 2007, faktor kekananan atau senioriti bukan lagi menjadi faktor utama dalam mengisi jawatan pengetua sekolah. Lanjutan itu, Datuk Dr Ahamad Sipon, Mantan Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia dalam akhbar Berita Harian, 27 Jun 2007 telah menyarankan supaya kriteria pemilihan calon pengetua dan guru besar akan dimantapkan dengan sasaran 80 peratus daripada mereka yang dilantik memiliki ciri kepimpinan unggul. Sementara, kriteria pemilihan pengetua dan guru besar akan dimantapkan supaya sekolah terus memainkan peranan penting dalam pengeluaran modal insan yang berketerampilan. Walau bagaimanapun, persoalannya, apakah kriteria yang telah diguna pakai dalam perlantikan pengetua sekiranya calon dibenarkan membuat permohonan?

Sekiranya KPM berhasrat untuk menjadikan pendidikan negara cemerlang maka pemilihan pengetua mestilah objektif. Kaedah sekarang iaitu dengan kenaikan pangkat secara automatik tidak seharusnya diteruskan kerana memandangkan kepentingan pemimpin sekolah sebagai orang yang sangat berpengaruh dan boleh menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Pemilihan pengetua berdasarkan kompetensi tugas sahaja adalah tidak mencukupi kerana dunia pendidikan merupakan bidang yang dinamik, dan pengetua yang dipilih perlulah seorang yang mempunyai kekuatan dan kestabilan dari segi mental, emosi dan rohani. Kegagalan kita mengenal pasti pemimpin atau pengetua yang tepat akan menyebabkan berlakunya krisis kepimpinan dalam sistem pendidikan negara. Sebagaimana yang pernah ditegaskan oleh Burns (1978) dengan menyatakan bahawa:

"Hari ini, krisis dalam kepimpinan adalah kerana mereka yang mempunyai kuasa kepimpinan yang terdiri daripada lelaki dan perempuan adalah dari mereka yang berkualiti rendah dan tidak bertanggungjawab. Perkara utama dalam krisis pemimpin-pemimpin yang bermutu rendah ini adalah kuasa intelektual. Kita gagal untuk mengecam inti pati kepimpinan yang relevan untuk zaman moden ini dan dengan itu kita tidak dapat mempunyai kata sepakat walaupun untuk meletakkan satu standard bagi mengukur, menerima atau menolak seseorang pemimpin. Kepimpinan adalah paling digemari ramai untuk diperhatikan tetapi ia adalah satu fenomena yang paling sukar difahami di dunia ini".

Burns (1978:1-2)

Justeru, pemilihan seseorang pengetua mestilah betul supaya segala hasrat dan perancangan kerajaan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Dalam dunia pendidikan yang sentiasa mengalami perubahan mengikut peredaran zaman dan menghadapi pelbagai cabaran maka adalah wajar KPM juga menyediakan satu penilaian yang objektif yang mampu memilih dan melantik pengetua yang benar-benar menepati kriteria yang ditetapkan atau standard yang diperlukan memimpin pengurusan sekolah bagi melaksanakan hasrat KPM untuk menjadikan Malaysia negara yang cemerlang dalam bidang pendidikan. Kita perlu kotakan apa yang kita laung-laungkan selama ini supaya ia tidak menjadi retorik tetapi satu realiti yang dapat kita banggakan (Ibrahim Ahmad Bajunid, 2005).

CADANGAN KERANGKA KONSEP ATRIBUT PENGETUA BERKESAN

Kepimpinan adalah satu bidang yang sangat luas dan paling diminati untuk dibuat kajian dan penyelidikan namun aspek ini paling sukar difahami. Bukan menjadi satu perkara yang mudah bagi menentukan ciri atau gaya kepimpinan yang terbaik dan berkesan. Literatur tentang pelbagai teori kepimpinan dan kajian-kajian tentang kepimpinan tidak dapat memberikan satu kerangka yang kukuh untuk menentukan pemimpin berkesan. Kepimpinan berkesan tetap menjadi satu konsep yang tersirat. Perbincangan tentang kepimpinan banyak memfokuskan kepada stail kepimpinan yang berdasarkan kepada pelbagai teori kepimpinan. Walaupun demikian, perbincangan yang berlandaskan kepada faktor atribut seseorang semakin menjadi fokus perbincangan tentang kepimpinan (Block, 1993; Kouzes & Posner, 1988; Bolman & Deal, 2000). Kriteria ini dilihat penting bagi mengekalkan dan mengembalikan kepercayaan, keyakinan dan ketaatan pengikut dalam suasana organisasi kerja. Justeru, pembacaan dan tinjauan literatur yang luas telah membuka satu ruang dan minda penyelidik dalam usaha untuk membentuk satu kerangka konsep atribut kepimpinan serta instrumen psikometri yang dapat mengenal pasti tret atau ciri kepimpinan yang boleh digunapakai bagi pemilihan pengetua yang berkesan dan lestari di sekolah.

Penentuan atribut pemimpin pendidikan yang berkesan dalam konteks kertas kerja ini adalah berdasarkan pengintegrasian konsep pemimpin kredibel oleh Kouzes dan Posner (2002), teori kepimpinan transformasi oleh Bass dan Avolio (1994) dan teori kepimpinan kompleksiti oleh Kotter (1996) dan teori kognitif sosial oleh Bandura (1986). Menurut Kouzes dan Posner (2002) dan Chemers et al. (2000) terdapat dua elemen penting yang perlu ada pada seorang pemimpin dalam menentukan keberkesanan organisasi yang dipimpin iaitu:

- i. Kredibiliti dan
- ii. Efikasi Kendiri

Pemimpin yang kredibel dan mempunyai efikasi sendiri yang tinggi merupakan pemimpin yang berkesan yang dapat menggerakkan organisasi kepada kejayaan. Dua atribut ini iaitu kredibiliti dan efikasi sendiri adalah penting kerana, tanpa kredibiliti, visi semakin pudar dan hubungan semakin renggang (Kouzes & Posner, 2002: 22). Kedua-dua atribut ini iaitu kredibiliti dan efikasi sendiri mempunyai pengaruh yang kuat terhadap meningkatkan keberkesanan dan kecemerlangan pemimpin.

i. Kredibiliti

Kredibiliti bermaksud kualiti yang membolehkan seseorang beroleh kepercayaan orang lain, boleh bergantung dan dipercayai dan diyakini (*being believable, dependable and worthy of people's trust and confidence*). Pemimpin sekolah berkesan adalah seorang pemimpin kredibel, mempunyai integriti dan percaya kepada kebolehannya sendiri sehingga ia mampu untuk mendayakan perubahan dan membina satu pasukan petugas serta menjana satu sistem kerja di mana setiap anggota organisasi dapat sama-sama diberi peluang untuk menyelesaikan masalah dengan kreatif dan penuh komitmen dengan meletakkan satu matlamat dan arah tuju yang dinamik supaya matlamat organisasi dapat tercapai.

Keberkesanan seseorang pemimpin dapat dilihat apabila pemimpin dapat menganjalkan setiap aspirasi organisasi kepada tindakan (Dave Ulrich, 1996). Justeru, tingkah laku yang melambang kredibiliti seseorang adalah satu determinan yang signifikan sama ada seseorang pemimpin akan ditaati dalam jangka masa memegang jawatan. Tanpa kredibiliti seseorang pemimpin tidak boleh mengetuai sesebuah organisasi. Seorang ketua memberi motivasi kepada orang lain untuk komited kepada perubahan dan pada masa yang sama mereka membantu pekerja mereka untuk mengatasi dan menangani segala kekangan dan halangan dalam merealisasikan hasil yang diinginkan (Paglis & Green, 2002).

Sesungguhnya, seorang pengetua yang berjaya dan berkesan adalah seorang yang mempunyai kredibiliti dan dapat memberi semangat kepada guru-guru atau pekerja-pekerja lain dalam usaha untuk mencapai objektif atau visi sekolah. Pengetua yang berkesan, menggerakkan setiap anggota sekolah kepada mencapai aspirasi sekolah sambil membina keupayaan, meniup semangat dan menaruh kepercayaan dan meletakkan nilai yang tinggi terhadap setiap modal insan dalam suasana sekolah yang sedia ada. Hanya dengan mempunyai anggota pekerja yang percaya dan taat sahaja, pengetua dapat memimpin dengan yakin sesebuah sekolah ke mercu kejayaan.

Kredibiliti pemimpin adalah merujuk kepada empat ciri utama iaitu:

- a. Kejujuran (*honesty*)
 - b. Berpandangan ke Hadapan (*forward looking*)
 - c. Inspirasi (*inspire*) dan
 - d. Kompeten (*competent*)
- a. Kejujuran
- Kejujuran mengikut Fleishman dan Harris (1962) ialah "*Leaders who are able to establish mutual trust, respect and a certain warmth and rapport with members of their group will be more effective*".

b. Berpandangan Ke hadapan

Berpandangan ke hadapan membawa maksud bahawa seseorang pemimpin berupaya mewujudkan suatu suasana di mana setiap ahli organisasi mempunyai satu visi dan matlamat organisasi. Pemimpin tersebut berupaya untuk membina aspirasi yang dibentuk dalam visi organisasi melalui konsensus, komunikasi dan pujukan anggota organisasi serta sentiasa bekerjasama dalam satu pasukan untuk merealisasikan matlamat-matlamat organisasi. Visi adalah berdasarkan kepada nilai dan kepercayaan serta penting bagi mengekalkan organisasi dan empat jenis visi adalah penting mengikut Mendez-Morse (1992) iaitu visi organisasi, visi futuristik, visi personal dan visi strategik.

c. Inspirasi

Inspirasi ialah keupayaan untuk memberi nafas kepada ahli organisasi serta visi organisasi dengan menggunakan bahasa yang bermakna, berpengaruh dan komunikasi yang positif (Avery, 2004), seperti yang dinyatakan oleh Lao Tzu, Tao dan Te Ching: *"True leaders inspire people to do great things, and when the work is done, their people proudly say, we did this ourselves"*.

d. Kompeten

Kompeten mengikut Kouzes dan Posner adalah merujuk kepada kompetensi pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas. Oleh kerana sejak kebelakangan ini kajian-kajian tentang keberkesanan kepimpinan juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosi (Goleman 1996), maka gabungan komponen kompeten tugas, kompeten emosi dan efikasi sendiri merupakan elemen penting dalam melahirkan pemimpin yang kredibel.

Kecerdasan emosi merujuk kepada kebolehan seseorang untuk memantau perasaan dan emosi sendiri dan orang lain (sensitif, kemahiran interpersonal), untuk mengolah dan menggunakan maklumat ini untuk membimbing pemikiran dan tindakan seterusnya (Salovey & Mayer, 1990). Ini meliputi kemahiran, sikap, kebolehan dan kompetensi untuk menentukan perlakuan, tindakan, pemikiran dan gaya komunikasi (Thornton & Byham, 1982; Goleman, 1995).

ii. Efikasi-kendiri

Efikasi-kendiri pula merujuk kepada kepercayaan dan keyakinan seseorang tentang kemampuan dan kebolehannya untuk melaksanakan sesuatu tugas (Bandura, 1986). Keyakinan sendiri ini merupakan kriteria yang membolehkan seseorang juga melihat kemampuan orang lain. Efikasi sendiri pengetua diharapkan dapat meningkatkan efikasi kolektif pekerja di bawah pimpinannya. Efikasi sendiri pula merupakan komponen yang juga penting kerana pemimpin yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi iaitu yang mempunyai kepercayaan serta keyakinan terhadap kebolehannya sendiri akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh kecekan serta sentiasa mengukur dan menilai setiap tugasnya berbanding dengan individu yang mempunyai efikasi sendiri yang rendah (Wood & Bandura, 1989).

Sesungguhnya, pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mengenali diri mereka sendiri terlebih dahulu untuk mewujudkan dan menimbulkan kepercayaan guru serta staf sekolah kepada mereka. Mereka perlu mencari pengetahuan dalaman yang ada pada diri mereka sendiri dalam usaha untuk memantapkan dan mengukuhkan kredibiliti

mereka. Kouzes dan Posner menegaskan bahawa untuk tahap kemampuan dan komitmen seseorang adalah bergantung kepada tiga aspek iaitu: kredibiliti, kompetensi dan keyakinan. Nilai-nilai yang dipunyai oleh seseorang pemimpin dan kredibilitinya membuatkan segala yang diperkatakan adalah betul. Kemampuan dan kompetensi seseorang pemimpin mengubah apa yang dikatakan kepada bentuk tindakan yang dilaksanakan. Kepercayaan terhadap kebolehan diri sendiri untuk melakukan perkara yang dipercayai boleh dilaksanakan dan keyakinannya memberikan semangat untuk menggunakan kemahiran yang dipunyai (Kouzes & Posner, 2000).

KESIMPULAN

Sesungguhnya, kemampuan seseorang pemimpin atau pengetua untuk mencapai kejayaan ke arah kecemerlangan dipengaruhi oleh tret, tingkah laku dan tindakan-tindakan yang diambilnya. Walaupun pengetua boleh melaksanakan dan menggabungkan pelbagai gaya kepimpinan seperti kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi dan sebagainya yang diperoleh melalui kursus dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah ke arah kecemerlangan tetapi ciri asas yang perlu ada pada mereka adalah kualiti peribadi atau tret yang akan menjadikan mereka lebih stabil dan berkesan serta lestari. Walaupun diakui bahawa "*Leaders are not born, they can be trained*", namun pemimpin pendidikan atau pengetua yang dipilih mestilah mempunyai kualiti-kualiti asas yang membolehkan mereka menjalani latihan atau kursus-kursus kepimpinan yang disediakan oleh agensi-agensi terlibat dengan berkesan serta dapat menghayati dan menyepadukan amalan dengan kepercayaan serta keyakinan terhadap tanggungjawab yang diamanahkan. Dengan ini, kita dapat menghasilkan *true leader* bukan pengetua yang mengamalkan *clone behaviour*. Justeru, proses pemilihan pengetua sekolah perlu dikaji semula untuk menjamin kualiti dan ketinggian mutu pendidikan negara agar ianya menjadi satu realiti bukan sebagai satu retorik. Pemilihan secara terus mengikut senioriti atau kekananan serta kompetensi tugas melalui penilaian kemahiran pengurusan dan pentadbiran yang diamalkan masa kini perlu digabungkan bersama dengan kriteria atribut atau kualiti peribadi seseorang pengetua. Atribut kualiti peribadi yang dapat menonjolkan kredibiliti seorang pengetua iaitu kejujuran (*honesty*), berpandangan ke hadapan (*forward looking*), sumber inspirasi kepada individu dalam organisasi (*inspire*) dan kompeten (*competent*) serta efikasi sendiri perlu diberi penekanan dan digunapakai dalam pemilihan bakal-bakal pengetua yang akan menerajui kepimpinan sekolah. Dengan itu, mekanisme pemilihan pengetua menjadi mantap, telus dan berkesan dan menjadi satu realiti selaras dengan cadangan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-sekolah (1971), Kuen *et al.* (2003), PIPP (2006-2010) dan bukan lagi satu retorik.



RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. (1998). *Fokus pengurusan pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim. (1991). *Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: kajian kes*. Kertas kerja seminar latihan mengajar antara universiti kali ke-7. Kuala Lumpur, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Avery, G.C. (2004). *Understanding Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. & Stogdill. (1990). *Handbook of leadership*. Ed. Ke-3. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research and managerial application*, Ed. Ke-3. New York: The Free Press.
- Benton, A. D. (1995). *Applied Human Relation: An organizational approach*. Ed. Ke-5 Englewood, New Jersey: Prentice Hall.
- Berry, G. (1997). Leadership and the development of quality culture in schools. *International Journal of Educational Management* 11 (2): 52-64.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. (1986). *The effective principal: perspectives on school leadership*. Ed. Ke-2: Allyn and Bacon Inc.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self –Interest*. San Franscisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1992). Leading and Managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*. 28 (3), 314-329.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chemers, M., Watson, C., & May, S. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (3), 267-277.
- Clark, D. (2000). *Leadership: concept of leadership*. (atas talian)
<http://www.nwlink.com/donclark/leader/leadcon.html> (6 April 2002)
- Cosley, D. L. & Todd, R. (1991). *Human relations in organization*. Ed. Ke-4. Saint Paul: West Publishing Company.
- Day, C. (2000). *The Life and Work of Teachers: International Perspectives in Changing Times*: Routledge. Publishers. (Ibrahim Bajunid-Rethinking the work of teachers and school leaders in an age of change, 175-188).





- Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organisation in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organisation in the 21st century*. *Done in Organizations*. (1987). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dunford, J., Fawcett, R. & Bennett, D. (2000). *School leadership*. London: Kogan Page.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill. Francisco: Josey Bass.
- George, J. R. & Jones, G. R. (2000). *Essentials of managing organisational behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gordon, J. R. (1995). *Organizational behaviour*. Ed. Ke-5. New Jersey: Prentice Hall.
- Gribben, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association.
- Hargreaveas, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1996). *Management*. Ed. Ke-7. Ohio: International Thomson Publishing.
- Hellriegel, D. , Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (2001). *Organizational behaviour*. Ed. Ke-9. Ohio: South Western College Publishing.
- Hersey, P., Blanchard K. H. & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behaviour: Leading human resources*. Ed. Ke-8. New Jersey: Prentice Hall.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationship*. New York: The Free Press.
- Hosking, D. M. (1992). Organizing, leadership, and skilful process. *Journal of Management Studies* 25:147-166.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C. & Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: Irwin.
- Ishak Bin Sin, (2004). *Apakah Yang Tertulis Dalam Khazanah Tulisan Ilmiah Tentang Tret, Tingkah Laku Dan Tindakan Yang Diperlukan Untuk Menjadi Seorang Pengetua Yang Berkesan*. Kertas yang dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004.



- Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. West Orange, New Jersey: Leadership Library of America.
- Jemaah Nazir Sekolah, Bahagian Sekolah & IAB. (1998). *Garis panduan pengetua*.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. Ed. Ke-2. New York: John Wiley.
- Koontz, H., O'Donnell, & Weihrich, H. (1980). *Management*. Ed. Ke-8. New York: McGraw Hill.
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kouzes J. M. & Posner, B.Z. (1992). *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1988). Development and Validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 483-496.
- Kouzes, J.M & Posner, B. Z. (1988). Relating Leadership and Credibility. *Psychological Reports*, 63, 527-530.
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (ed. Ke-3). San leadership. Ed. Ke-2: Allyn and Bacon Inc.
- Leithwood, K., Bealey P. T. & Cousins, J. B. (1992). *Development expert leadership for future schools*. Great Britain: The Falmer Press.
- Lipham, J. (1964). *Leadership and administration*. Chicago: University of Chicago Press.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K. Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chan, D. (1991). *The essence of leadership: the four keys to leading successfully*. New York: Laxington Books.
- Musa Mohamed. (2002). Teks ucapan perasmian Persidangan Pengurusan Pendidikan Pengetua-pengetua Sekolah Menengah Malaysia. Kuala Terengganu.
- Norlia Goolamally & Jamil Ahmad. (2007). *Kepimpinan Cemerlang: Antara Tret, Tingkah laku atau Gaya Kepimpinan?* Prosiding Seminar Kebangsaan Isu-Isu Pendidikan Negara Ke-Tiga. 13-14 Feb. 2007. ESSET, Bangi. Fakulti Pendidikan, UKM.
- Paglis, L.L., Green, S.G. (2002). Leadership, Self Efficacy and managers' Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Palmer, S. (1997). *Leadership styles and de Bono's Six Hats*. Deakin University Australia. (atas talian) <http://www.deakin.edu.au/-spalm/srp70733> (6 Jun 2002)..



- Persell, C. H., Cookson, P. W. & Lyons, H. (1982). *Effective principals: What do we know from various educational literature?* Kertas yang dibentangkan dalam National Conference On The Principalship di National Institute of Education, Washington, pada 20 – 22 Oktober 1982.
- Peter, G. (2000). *Distributed properties a new architecture for leadership*. London: Sage Publication.
- Peter, N., Carlisle, K., Knipe, D. & Mc Even, A. (2001). Principals in action. An analysis of school leadership. *Journal Research in Education* 66: 40-53.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of manager*. New York: Pergamon Press.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1989/1990). *Emotional Intelligence*. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Sharil @ Charil Marzuki. (2000). *Ciri-ciri kepimpinan pengetua dan guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21*. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, 1-3 Ogos.
- Smith, R. (1995). *Introduction to education: successful school management*. London: Cassell.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Tannenbaum, R., Weshler, I. R. & Massarick, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw Hill.
- Timm, P. R. & Peterson, B. D. (2000). *People at work, human behaviour in organizations*. Ed. Ke-5. Ohio: South Western College Publishing.
- Ubben, G. C. & Hughes, L. W. (1987). *The principal: creative leadership for affective schools*. Wells Avenue, NM: Allyn and Bacon.
- Ulrich, D. (1996). Credibility x Capability. *The Leader of the Future*, 209-219. San Franscisco, CA: Josey-Bass Publishers.
- Wood, R. and Bandura, A. (1989). Impact of Concepts of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision-Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Yulk, G. (1994). *Leadership in organizations*. Ed. Ke-3. New Jersey: Prentice Hall.