

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM KALANGAN GURU BESAR TERHADAP KEBERKESANAN SEKOLAH DI DAERAH SUBIS (Transformational Leadership Practices in Headmaster Towards School Effectiveness in Subis District)

* Nursyafina Saffiee¹, Aida Hanim Abdul Hamid², Ghazali Darusalam²

¹Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 Bangi, Selangor

²Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

*Corresponding author's email: phoena81@gmail.com

Article History:

Submit: 19 September 2018

Accepted: 20 December 2018

Revised: 25 December 2018

Published: 31 December 2018

Attarbawiy: *Malaysian Online Journal of Education*

Vol. 2, No. 2 (2018), 21-28

Abstrak

Kepimpinan berprestasi tinggi perlu dipupuk dalam kalangan pemimpin di sekolah bagi meningkatkan prestasi sekolah. Kejayaan sesebuah sekolah dinilai melalui kepemimpinan oleh seorang pentadbir yang mencorak dan memandu hala tuju sekolah tersebut. Kajian ini menumpukan kepada tahap amalan kepemimpinan transformasional guru besar terhadap keberkesanan sekolah di daerah Subis. Tahap amalan kepemimpinan diukur melalui lima elemen teori kepemimpinan yang merangkumi karismatik, peningkatan pengaruh, pertimbangan individu, rangsangan intelektual dan inspirasi motivasi. Manakala ciri sekolah berkesan yang diutarakan oleh Peter Mortimore merangkumi sebelas ciri utama dan hanya enam ciri yang dipilih mengikut kesesuaian sekolah yang dikaji iaitu kepemimpinan profesional, perkongsian visi dan matlamat, pengharapan yang tinggi, pengukuhan yang positif, pemantauan terhadap perkembangan dan organisasi dinamik. Selain daripada itu, kajian ini juga akan mengkaji hubungan amalan kepemimpinan transformasional guru besar terhadap keberkesanan sekolah di daerah Subis.

Kata Kunci : Kepimpinan Transformasional, Keberkesanan Sekolah

Abstract

High-performance leadership should be nurtured among school leaders to improve school performance. The success of a school is assessed through leadership by an admiring administrator and driving the direction of the school. This study will focus on the level of leadership practices of the headmasters towards the effectiveness of the schools in Subis district. Leadership practice level is measured through five elements of leadership theory that includes charismatic, increased influence, individual judgment, intellectual stimulation and motivation inspiration. While Peter Mortimore's effective school features include eleven major features and only six features selected according to the school's suitability are professional leadership, vision and goal sharing, high expectations, positive reinforcement, monitoring of dynamic development and organization. In addition, this study will also examine the relationship between the transformational leadership leadership practices towards the effectiveness of schools in Subis district.

Keywords : Transformational Leadership, Effectiveness of Schools

1.0 PENGENALAN

Pada asalnya, konsep kepimpinan transformasi telah diperkenalkan oleh James McGregor Burns (1978) dan kemudian diperkembangan oleh Bass (1985). Burns (1978) membentuk konsep kepimpinan transformasi daripada kajian beliau ke atas pemimpin politik. Teori kepimpinan transformasi juga dikenali sebagai kepimpinan karismatik (Max Weber, 1968) dan kepimpinan inspirasional atau institusional (Hunsaker, 1986). Pemimpin yang dianggap transformasional menumpukan usaha mereka kepada matlamat jangka panjang, meletakkan nilai dan memberikan penekanan kepada pembangunan dan menginspirasi para pengikutnya untuk mengejar visi, mengubah dan menyelaraskan sistem untuk memenuhi visi. Menurut Howel (1978) mereka bukannya bekerja dengan sistem yang sedia ada atau melatih para pengikutnya untuk mengambil tanggungjawab terhadap pembangunan diri sendiri dan juga orang lain.

Tokoh-tokoh pendidikan mendefinisikan sekolah-sekolah berkesan adalah sekolah yang berjaya mencapai kecemerlangan akademik pelajarnya (Hussein, 1993; Ramaiah, 1995; Vijayarani, 2007). Selain itu, ada juga pendapat yang melihat keberkesanan dari keseluruhan aspek yang ada di sekolah. Contohnya, Eby (2004) mengatakan sekolah yang berkesan ialah sekolah yang dapat memberi kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan pencapaian akademik pelajar, kegiatan kokurikulum, pengurusan murid yang baik, pentadbiran dan pengurusan disiplin yang cekap dan teratur. Yahya (2009) dan Azman (2010) mengatakan sesebuah sekolah itu berkesan jika pencapaian setiap aktivitinya mencapai atau melebihi daripada matlamat yang telah ditetapkan.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendefinisikan sekolah berkesan melalui penarafan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Sekolah dikategorikan sebagai cemerlang jika skor melebihi 90% apabila dinilai oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. SKPM ini menggunakan Model Sekolah Berkesan yang diutarakan oleh Sammons, Hillman dan Mortimore (1995) dan Model Penaziran Kemenjadian Murid yang dikemukakan dalam Hala Tuju Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti 2010-2015 (KPM, 2010).

Leithwood, Jantzi, dan Steinbench (1999) menegaskan bahawa kepimpinan transformasional adalah bersesuaian dalam persekitaran transformasi sekolah kerana ia memberi peluang kepada guru untuk meningkatkan tahap profesionalisme dalam memberi tindak balas terhadap tuntutan persekitaran sekolah. Oleh itu, kepimpinan transformasional dilihat amat bertepatan dengan transformasi sekolah di mana ia menggalakkan pembangunan ahli organisasi, memberi hala tuju, menggalakkan kepimpinan berpenyertaan dan menyuburkan budaya positif di sekolah.

2.0 PENYATAAN MASALAH

Dua pakar Teori Transformasi yang sering dikaitkan dengan kajian mengenai gaya kepimpinan transformasional ialah Bass dan Burns. Dalam banyak artikel dan bukunya, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Bass menulis mengenai teori asas ciri-ciri yang mentakrifkan Kepimpinan Transformasional, yang sangat jauh bercangah dengan gaya Kepimpinan Transaksional. Sebelum Bass, James McGregor Burns telah menulis sebuah buku yang akhirnya memenangi Hadiah Pulitzer bertajuk kepimpinan. Beliau dengan jelas menyatakan ciri-ciri Pemimpin Transformasi yang dimiliki oleh pemimpin dalam bidang yang berbeza yang terdiri dari kalangan pemimpin tentera, tokoh perniagaan dan tokoh politik.

Kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan faktor kepemimpinan pengetua atau guru besar. Guru besar memainkan peranan yang penting seperti melaksanakan penyeliaan, pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, penyeliaan ke atas kerja-kerja pelajar, program bacaan, program latihan dalam perkhidmatan kepada guru-guru, program penilaian berasaskan sekolah dan program kokurikulum. Semua program ini bermatlamat untuk melahirkan pelajar yang berkualiti, iaitu berilmu, bermoral, berkemahiran tinggi, berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran masyarakat dan negara. Untuk merealisasikan semua matlamat tersebut, guru besar disifatkan sebagai individu yang bertanggungjawab memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan.

Walau bagaimanapun, dalam usaha mengejar matlamat, guru besar masih menghadapi pelbagai rintangan dalam usaha untuk memajukan sekolahnya. Di antara rintangan yang sering dihadapi oleh guru besar ialah terdapat segelintir guru-guru yang tidak mahu menerima perubahan, guru tidak boleh menerima nasihat dan kritikan, guru malas, tiada semangat kekeluargaan, tidak bertolak ansur, bersikap negatif dan sebagainya. Keadaan ini sebenarnya merupakan tanda-tanda ketidakpuasan hati guru. Menurut Abdul Rahim (2007), tanda-tanda ketidakpuasan kerja ialah bosan, ponteng kerja, komitmen rendah, rungutan, protes, meletakkan jawatan, persaraan awal, hilang kepercayaan, tekanan, *burnout*, prestasi merosot dan memohon pertukaran.

Semua ini merupakan halangan kepada kepemimpinan guru besar dalam memimpin sekolah. Oleh itu ada kalanya terdapat segelintir guru besar yang bertindak agak keras dan bersifat autokratik bagi memastikan visi dan misi sekolah tercapai. Bagi para sarjana pendidikan (Fullan 2001; Deal & Peterson 2000; Abdul Shukor 2004) hal seperti ini hanya mendedahkan terdapat beberapa kelemahan dalam kepemimpinan guru besar dalam mengendalikan pengurusan sekolah.

3.0 SOROTAN KAJIAN

Kepimpinan transformasi yang dimurnikan oleh Bass (1985) berasaskan Burns (1978) telah dibahagikan kepada empat aspek, yakni pengaruh yang ideal atau karisma, rangsangan intelek, pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi. Namun demikian, model kepimpinan Letihwood (1994) telah menjelaskan tentang komponen kepimpinan transformasi melalui dimensi membina visi dan matlamat sekolah, menyediakan rangsangan intelektual, menawarkan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, mewujudkan budaya sekolah yang kreatif dan membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan.

3.1 Teori Kepimpinan Transformasional

Kebanyakan kajian berkenaan Kepimpinan Transformasional adalah berlandaskan kepada kajian penerokaan James MacGregor Burns. Burns (1978) dan kajian empirikal yang telah dijalankan oleh Bass (1985) ke atas Teori Burns adalah dianggap sebagai langkah permulaan. Berikut adalah huraian elemen-elemen kepimpinan transformasional berdasarkan teori yang dikaji.

Kepimpinan Karismatik. Karisma pemimpin transformasi terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass (1998) memperjelaskan sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai. Pemimpin transformasi sebagai *role model*, dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin transformasi juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko. Pengaruh yang ideal ditonjolkan apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Burns (1978) menjelaskan bahawa pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin.

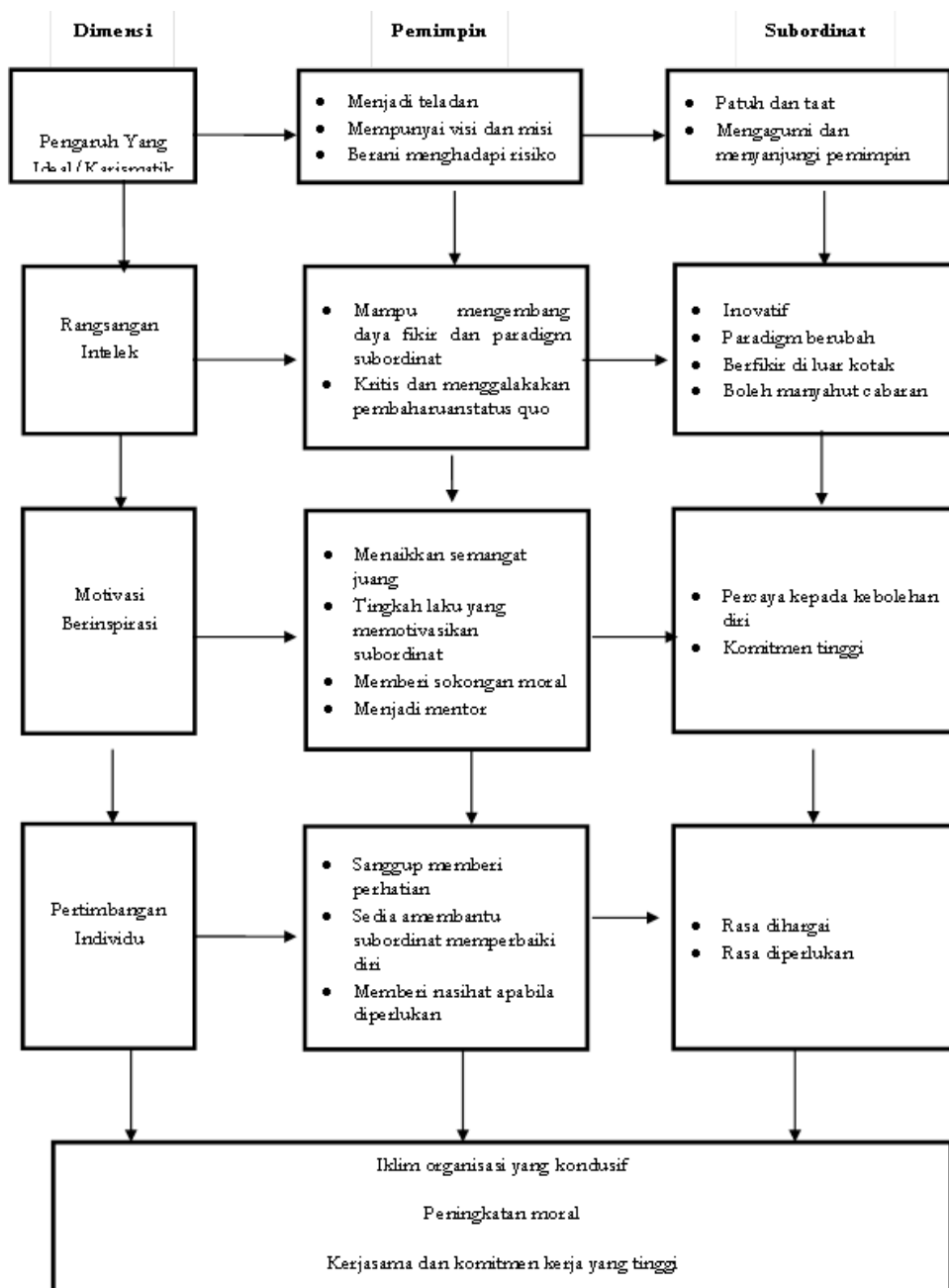
Stimulasi Intelek. Pemimpin transformasi bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu, pemimpin transformasi secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berkir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau sebagainya dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baru dalam menyediakan subordinat bertindak terhadap sebarang permasalahan. Pemimpin transformasi menjadikan subordinat mampu mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya (Abdullah & Ainon, 2007).

Motivasi Inspirasi. Pemimpin transformasi mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasikan pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahut cabaran yang datang. Pemimpin transformasi bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinannya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah dalam kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat yang tinggi dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini guru besar sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah.

Pertimbangan Individual. Pemimpin transformasi memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasi menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati. Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa dalam kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka dan sebarang perbezaan dihormati. Interaksi di antara pemimpin ini dengan pengikutnya membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasi peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu.

Model dan teori yang dibina oleh Slocum dan Hellriegel (2007) masih menjadikan model Bass sebagai asas. Menurut Slocum dan Hellriegel, kepimpinan transformasional terbahagi kepada empat elemen utama. Elemen tersebut terdiri daripada sikap yang menunjukkan pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh yang ideal dalam kalangan pengikutnya iaitu dalam guru-guru. Intipati model kepimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel adalah melibatkan suatu keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepimpinan yang diamalkan. Ciri-ciri ini melibatkan tingkah laku yang menjadi teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi di kalangan pengikut terutama dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru, membangunkan pengikut ke arah menjadi

pemimpin yang lebih baik serta membimbing organisasi ke arah menjadi komuniti yang boleh menyahut cabaran.



Sumber: Burns (1978) dan Bass (1985)

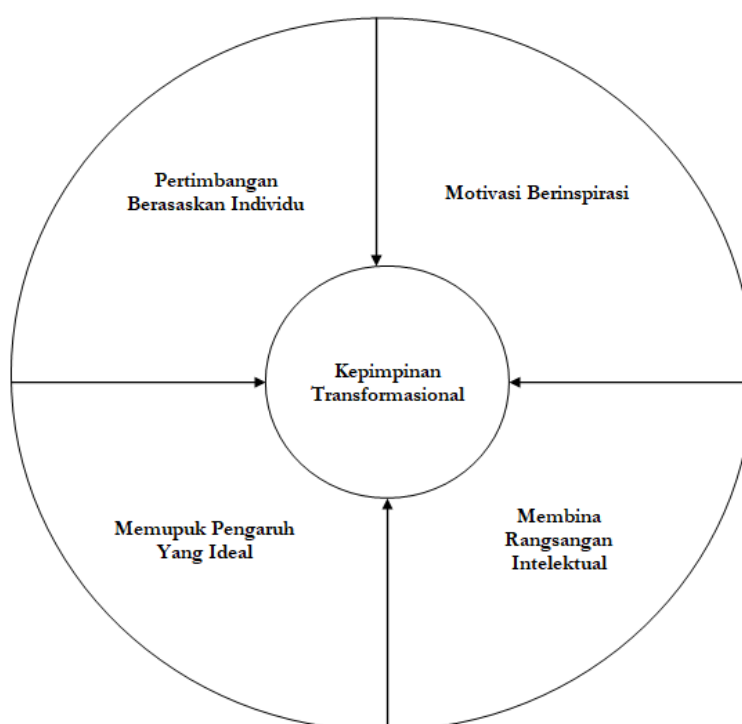
Rajah 1 : Kerangka Teori Kepimpinan Transformasional

Melalui model dan teori Slocum dan Hellriegel empat elemen kepimpinan transformasional diuraikan iaitu motivasi berinspirasi dimana pemimpin transformasi mencetus inspirasi dalam kalangan pengikutnya melalui perbuatan mahupun kata-katanya. Pemimpin transformasi membimbing pengikutnya dengan menyediakan mereka tentang kesedaran terhadap cabaran dan pengertian terhadap apa sahaja yang dilakukan. Elemen kedua adalah membina rangsangan intelektual yang mana pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi menggalakkan subordinat berfikir di luar kotak atau di luar kebiasaan dengan menjadi lebih inovatif dan kreatif. Dengan ini, pemimpin transformasi adalah seorang yang berani mempersoalkan sebarang andaian dengan meneroka idea-idea dan kaedah-kaedah baru serta menghadapi sebarang situasi dengan cara baru.

Elemen ketiga adalah memupuk pengaruh yang ideal iaitu pemimpin transformasi memperlihatkan tingkah laku yang menjadi inspirasi dan ikutan subordinat. Mereka menggunakan semua

sumber kuasa bagi menggerakkan kemajuan individu dan elemen keempat melibatkan pertimbangan berasaskan individu yang menerangkan satu prinsip kepimpinan transformasi yang menuntut kepekaan pemimpin terhadap ahli organisasi sebagai seorang individu serta menghormati perbezaan sesama individu dan tidak menjadikannya sebagai suatu halangan dalam membentuk kesepakatan mencapai matlamat organisasi.

Menurut Yang (2012), kemahiran transformasional merupakan kepada kemahiran seseorang kepimpinan pengetua merintis dalam organisasi bagi mencapai sesuatu tahap baru dalam pencapaian pembangunan sekolah. Manakala menurut Muhammad Faizal Ghani (2013), mendapati bahawa peranan guru semakin hari semakin mencabar dan isu berkaitan kepuasan kerja membuktikan bahawa guru mempunyai hubungan secara langsung dengan kepimpinan transformasional dalam organisasi. Lantaran itu Mohd Yusri Ibrahim (2014), turut menyokong pernyataan tersebut iaitu kepimpinan transformasi berketepatan peranan seorang pengetua sebagai pemimpin dalam membuat perubahan kepada organisasi dalam pada masa yang sama ia juga turut mengubah sikap, gaya berfikir dan tingkah laku guru-guru di sekolah. Kepimpinan ini merangkumi faktor-faktor yang berkarisma, inspirasi bermotivasi, stimulasi intelektual dan pemerhatian individual bagi merealisasikan sebuah organisasi yang lebih mantap.



Sumber: Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007)

Rajah 2 : Model kepimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)

3.2 Teori Keberkesanan Sekolah

Kepimpinan berkesan amat penting untuk keberkesanan dan peningkatan sekolah. Mengikut Harris, Day dan Had eld (2003), sekolah yang berkesan dan mempunyai kapasiti untuk meningkat adalah dipimpin oleh pengetua yang boleh memberi impak besar terhadap keberkesanan para guru dan staf. Leithwood dan Jantzi (1997) berpendapat bahawa kepimpinan transformational adalah satu gaya kepimpinan yang cemerlang bagi mengurus perubahan dan keadaan yang tidak menentu. Pendekatan kepimpinan ini berpotensi untuk membina tahap komitmen tinggi dalam kalangan guru dalam persekitaran berkenaan. Pendekatan ini juga berpotensi untuk membina keupayaan guru dalam menangani cabaran yang disediakan oleh persekitaran tersebut.

Hallinger (2003) menjelaskan bahawa kemunculan kepimpinan transformasional dalam proses transformasi sekolah adalah amat bersesuaian kerana gaya kepimpinan ini memberi fokus terhadap penurunan kuasa kepada guru, kepimpinan berpenyertaan, dan peningkatan organisasi melalui pembelajaran. Hallinger menegaskan bahawa kepimpinan transformasional adalah penting dalam menjamin kejayaan proses pembelajaran sesebuah sekolah.

Keberkesanan sesebuah sekolah adalah hasil kerjasama seluruh komuniti sekolah. Sekiranya tanpa kerjasama dan sokongan daripada guru dan staf sokongan, pengetua tidak akan mampu mengendali dan mengurus sekolah secara berkesan. Kepimpinan sekolah tidak hanya merujuk kepada jawatan rasmi yang ditetapkan tetapi boleh diagihkan dalam kalangan guru dan staf sokongan (Gronn & Hamilton, 2004; Spillane et al, 2007) melalui hubungan dan rangkaian (Fullan, 2001). Silins dan Mulford (2002) mengatakan untuk menjadi sekolah yang lebih baik dalam meningkatkan pembelajaran pelajar, pengetua sekolah mesti menggalakkan guru-guru untuk membuat pembaharuan, memajukan diri dan belajar. Dalam erti kata lain, prestasi pelajar adalah lebih cenderung untuk meningkat apabila kepimpinan diagihkan di seluruh komuniti sekolah dan masyarakat dan apabila guru diberi kuasa dalam bidang yang mereka pakar (Crowther et al., 2000).

Sekolah merupakan agen yang penting dalam pembinaan generasi masa depan (Rahimah Haji Ahmad, 2005). Sebagai seorang pemimpin sekolah, guru besar adalah berperanan dan bertanggungjawab untuk memastikan sekolahnya berada di landasan yang betul untuk mencapai tahap kecemerlangan yang tinggi dan menjadi sebuah sekolah berkesan. Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sekolah itu (Hussein Mahmood, 2005; Mortimore, 1997).

Dalam menentukan keberkesanan sekolah, guru besar sebagai pemimpin di sekolah perlu mempunyai kemahiran kepimpinan dan pengurusan yang profesional dan bermatlamat serta bijak merangka dan melaksanakan strategi bagi memenuhi ciri-ciri yang dinyatakan untuk mencapai status sekolah berkesan. Dalam satu hasil pemerhatian yang telah dijalankan oleh 31 pensyarah Institut Aminuddin Baki di dalam buku bertajuk *Amalan-amalan Terbaik Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah-sekolah Cemerlang di Malaysia* mendapati dan mengesahkan bahawa sebelas ciri-ciri yang diutarakan oleh Peter Mortimore telah dapat dikesan diamalkan oleh pemimpin-pemimpin sekolah berkenaan. Ini jelas menunjukkan bahawa pemimpin sekolah berperanan sebagai 'live wire' dalam menentukan keberkesanan sekolah. Sebelas ciri sekolah berkesan yang telah diutarakan ialah kepemimpinan profesional, perkongsian wawasan dan tujuan, persekitaran pembelajaran, tumpuan kepada proses pengajaran dan pembelajaran, pengajaran yang bertujuan, jangkaan kejayaan yang tinggi, pengukuhan yang positif, memantau kemajuan, hak dan tanggungjawab pelajar, hubungan rumah-sekolah dan organisasi pembelajaran.

Keberkesanan sekolah dapat diukur jika sekolah itu mencapai suatu status yang memenuhi kriteria-kriteria tertentu dan menghasilkan impak yang dihasratkan. Pencapaian dan kecemerlangan sesebuah sekolah terletak pada kepimpinan yang berkesan. Di sinilah letaknya kebijaksanaan seorang pemimpin untuk mengembeleng tenaga dan minda bersama-sama dengan warga sekolahnya untuk mencapai apa yang disasarkan.

3.3 Dapatan Kajian Lepas Amalan Kepimpinan Transformasional Terhadap Keberkesanan Sekolah

Di Malaysia, kajian mengenai kepemimpinan dan sekolah berkesan telah dilakukan antaranya oleh Yaakob Daud dan Yahya Don (2012) yang telah menyatakan budaya positif perlu dikekalkan dan diberi nafas baru oleh kepimpinan sekolah yang berkarisma tinggi seperti kepimpinan transformasional. Budaya yang dibentuk oleh kepimpinan transformasional guru besar mempunyai hubungan dengan pencapaian sesebuah sekolah. Dapatan kajian mereka menunjukkan hubungan yang positif antara budaya sekolah dengan kepemimpinan transformasional dan pencapaian akademik ke arah memajukan sekolah.

Kajian oleh Hishamuddin Shah Mokri, Mohd Rizal Atan dan Supian Hashim (2013) menunjukkan bahawa pemimpin transformasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas melahirkan sebuah sekolah yang berkualiti dan cemerlang melalui orientasi kepimpinan yang diamalkan. Kajian telah membuktikan bahawa guru-guru boleh mencapai tahap kepuasan kerja pada tahap yang baik dan terkesan oleh gaya kepimpinan transformasional guru besar dan pengetua dan seterusnya menghasilkan sekolah yang berkesan.

Siti N. Shahshina Sof dan Ahmad M. Sharif (2014) dalam kajian *Kepimpinan Transformasi Pengarah Kolej Vokasional dan Efikasi Kendiri Pensyarah Kolej Vokasional* menyatakan tahap kepimpinan transformasi pengarah adalah pada tahap sederhana. Oleh itu hasil kajian ini memberi implikasi agar pengarah kolej bukan semata-mata menjadi seorang pengurus tetapi juga sebagai seorang pemimpin yang berwawasan, berkarisma, berkemampuan merangsang intelek, bermotivasi inspirasi dan bertimbang rasa secara individu (Jazmi, 2009). Beliau juga selaku pemimpin transformasi di peringkat kolej vokasional, dengan itu perlu memberikan contoh dan teladan yang baik kepada para pensyarah.

Hamidah Yusof & Kong Yuen Ching (2014) turut membuktikan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pengetua di sekolah akan mempengaruhi keberkesanan sekolah dan segala usaha ke arah peningkatan kualiti dan keberkesanan sekolah mesti dibuat melalui peningkatan kualiti

keimpinan pihak pentadbir dan pengurus sekolah yakni pengetua.-Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa pengetua di sekolah yang mempunyai penarafan SKPM yang lebih tinggi mengamalkan gaya kepimpinan pada tahap tinggi berbanding pengetua di sekolah yang mempunyai penarafan SKPM yang lebih rendah mengamalkan gaya kepimpinan pada tahap sederhana. Ini menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan sekolah berdasarkan skor SKPM.

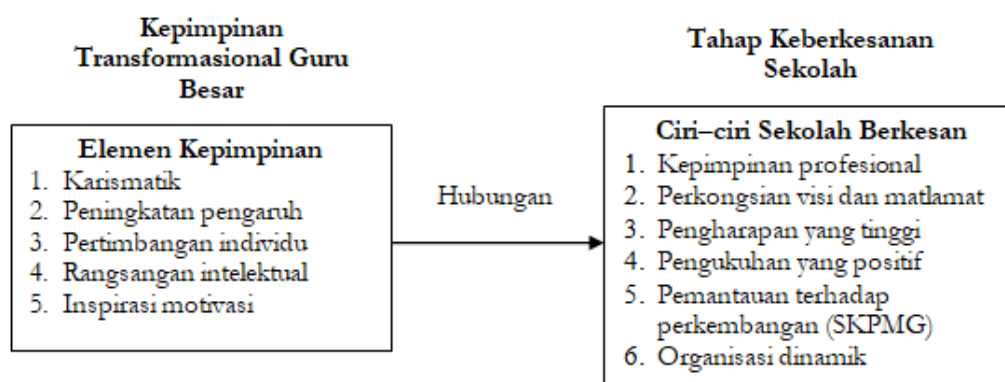
Melalui hasil penemuan kajian Troy A McCarley, Michelle L Peters and John M Decman (2014) menyatakan sebahagian besar pendidik menyokong bahawa terdapat hubungan antara faktor-faktor kepemimpinan transformasi dan iklim sekolah. Pengetua dapat memanfaatkan hasil kajian untuk menganalisis persepsi guru mereka sebagai pemimpin transformasi dan keterbukaan mereka dalam iklim sekolah masing-masing. Melalui faktor kepimpinan pengaruh individu dan dimensi iklim sekolah, seorang pengetua mempunyai keupayaan untuk menyasarkan tingkah laku kepimpinan tertentu yang akan menggalakkan iklim sekolah agar lebih berjaya.

Hasil kajian yang dijalankan oleh Jeff Quin, Aaron Deris, Greg Bischoff and James T. Johnson (2015) menunjukkan pengetua di sekolah berprestasi tinggi lebih kerap menggunakan semua lima amalan kepimpinan transformasi jika dibandingkan dengan pemimpin dalam institusi berprestasi rendah. Kajian menunjukkan perbezaan paling besar yang berlaku dalam amalan kepimpinan pengetua berprestasi rendah adalah dalam aspek motivasi inspirasi terhadap visi bersama dan cabaran ke atas proses pelaksanaan. Hal ini membuktikan sekolah yang berprestasi tinggi dipimpin oleh pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi dalam pentadbirannya.

Hasil kajian daripada Ahmad Yusri Ismail (2016) menunjukan gaya kepemimpinan transformasi lebih dominan diamalkan oleh pengetua sekolah menengah berbanding dengan gaya kepemimpinan transaksi. Maklumat daripada kajian ini juga menunjukkan bahawa para pemimpin di sekolah telah terlibat melaksanakan elemen-elemen kepemimpinan transformasi dan transaksi dalam pentadbiran di sekolah-sekolah sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Golongan pentadbir perlu mengubahsuaikan dimensi amalan transformasi atau gaya kepimpinan yang sesuai berdasarkan situasi dan keadaan yang dihadapi di sekolah supaya tidak mengetepikan keperluan dan kepentingan diri sendiri serta subordinat. Amalan kepimpinan transformasi wajar ditingkatkan dalam kalangan pentadbir sekolah di Malaysia kerana telah terbukti keberkesannya kepada peningkatan kepuasan kerja supaya dapat membawa kemajuan dan kecemerlangan terhadap sesebuah sekolah (Kong Chung Bing, Mohd Izham Mohd Hamzah, 2017)

Di dalam kajian Ibrahim Mohammad dan Khairuddin Abdullah (2017) memberi beberapa implikasi penting terhadap pengurusan organisasi pendidikan dalam usaha meningkatkan dan mengekalkan tahap kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru di pedalaman Sabah. Tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua, komitmen organisasi dan efikasi guru harus diberikan perhatian serius oleh pihak bertanggungjawab. Kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif di antara kepimpinan transformasional dengan komitmen organisasi walaupun pada tahap sangat kecil. Ini menunjukkan hubungan positif tersebut mampu memberikan impak yang besar terhadap guru-guru dan keseluruhan sistem organisasi sekolah.



Rajah 3: Kerangka Konsep Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah Di Daerah Subis

4.0 KESIMPULAN

Kesimpulannya, seseorang guru besar harus fleksibel dan berupaya mencorak gaya kepimpinan apabila menghadapi situasi yang berlainan. Guru besar berupaya menyesuaikan corak dan gaya kepimpinannya mengikut keperluan keadaan sekolah dan guru-gurunya melalui elemen-elemen yang terdapat dalam kepimpinan transformasional. Sekolah yang mendapat kejayaan yang tinggi sememangnya diketuai oleh seorang guru besar yang sentiasa memberikan kepimpinan yang berkarismatik, mampu memberikan pengaruh yang tinggi, mempunyai pertimbangan idividu yang seimbang, memberikan rangsangan intelektual kepada guru-guru dan kakitangan sekolah dan sentiasa memberikan inspirasi motivasi yang positif kepada kakitangan dibawah pentadbirannya. Ini sekaligus merapatkan hubungan di antara pentadbir dan kakitangan untuk terus bekerjasama dalam keadaan yang selesa, ceria dan harmoni.

5.0 RUJUKAN

- Ahmad Yusri Ismail. 2016. Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Marang, Terengganu. International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016
- Christopher Chapman, Daniel Muijs, David Reynolds, Pam Sammons, Charles Teddlie. 2015. The Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement Research, policy, and practice. <https://www.routledgehandbooks.com> [10 April 2018]
- Hamidah Yusof & Kong Yuen Ching. 2014. Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Keberkesanan Sekolah . Management Research Journal Vol.3 (2014), 93–106
- Hishamuddin Shah Bin Mokri, Mohd Rizal Bin Atan, Supian Bin Hashim. 2013. Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. Universiti Teknologi Malaysia.
- Ibrahim Mohammad dan Khairuddin Abdullah. 2017. Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi Pengetua, Komitmen Organisasi Sekolah Dan Efikasi Kendiri Guru Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Pedalaman Sabah. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017. 13 – 15 Disember 2017
- Jeff Quin, Aaron Deris, Greg Bischoff and James T. Johnson. 2015. Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs. Journal of Leadership Education.
- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus, Suriani Abdul Hamid. 2014. Kepimpinan Transformasional Pengetua: Perbandingan Antara Sekolah Menengah Awam Dan Swasta Cemerlang. Management Research Journal Vol.3 (2014), 120–139
- Kong Chung Bing, Mohd Izham Mohd Hamzah. 2017. Amalan Kepimpinan Transformasi Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Pentadbir Sekolah Rendah Di Sarawak. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Mohammed Sani Ibrahim, Jamalilail Abdul Wahab. 2012. Kepimpinan Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Saini Bin Ali Shahril @ Charil Hj. Marzuki Jamal @ Nordin Bin Hj Yunus. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Terhadap Komitmen Kerja Guru Di Bintulu Sarawak. Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) Malaysia
- Siti N. Shahshina Sof, Ahmad M. Sharif. 2014. Kepimpinan Transformasi Pengarah Kolej Vokasional dan Efikasi Kendiri Pensyarah Kolej Vokasional. Journal of Science, Mathematics and Technology Vol. 1 No.2 (2014) 30 - 40
- Troy A McCarley, Michelle L Peters and John M Decman. 2014. Transformational Leadership Related To School Climate: A Multi-Level Analysis. Educational Management Administration & Leadership 1–21
- Yaakob Daud Yahya Don. 2012. Budaya Sekolah, Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian Akademik Pelajar. Journal of Learning and Instruction. Vol. 9 (2012): 111-139