

PEMILIHAN PENGETUA SEKOLAH KE ARAH KELESTARIAN KEPIMPINAN: SATU PEMIKIRAN SEMULA

Norlia Goolamally
Open University Malaysia
Emel: nolee@oum.edu.my
dan

Dr. Jamil Ahmad
Universiti Kebangsaan Malaysia
Emel: jamil3191@yahoo.co.uk

ABSTRAK

Pengetua sebagai pemimpin sekolah memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan kualiti dan kecemerlangan serta merupakan tonggak kejayaan sesebuah organisasi sekolah. Sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan. Sesungguhnya, kecemerlangan sekolah memerlukan seorang pengetua yang mempunyai karakter yang baik dan unggul. Pemilihan dan prosedur kenaikan pangkat pengetua-pengetua sekolah perlu mengikut satu method yang ditentusahkan. Keseluruhan proses ini perlu dikaji semula untuk menjamin kualiti dan kelinggian mutu pendidikan negara. 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 melestarikan kepimpinan pengetua. Banyak kajian menunjukkan bahawa, selain 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 lain (being believable, dependable and worthy of people's trust and confidence). Elemen kepercayaan adalah penting bagi mewujudkan kredibiliti seorang pemimpin sementara kredibiliti merupakan asas bagi pemimpin yang berkesan. Terdapat empat ciri kualiti atau atribut utama bagi pemimpin yang kredibel iaitu jujur, berpandangan ke hadapan, sumber inspirasi kepada individu dalam organisasi dan kompeten (Kouzes & Posner 1988). Pemimpin yang kredibel bertindak dengan kualiti dan integriti. Melalui atribut-atribut seperti kejujuran (honesty), integriti, berpandangan ke hadapan (forward looking), inspirasi (inspire) 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. Di negara barat pelbagai instrumen dan inventori diguna pakai dalam menilai seseorang pengetua sama ada pada peringkat awal pemilihan mahupun penilaian sepanjang tugas sebagai pengetua. Antara contoh instrumen yang digunakan ialah Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ), Leadership Multi-Factor Questionnaire (LMFQ), 3600 performance appraisal, Evaluation Expertise for Councils and Educational Leaders (Program EXCEL) dan Leadership Practices Inventory (LPI). Justeru, dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan dan kepimpinan lestari pengetua sekolah, pemilihan pengetua seharusnya melalui proses yang objektif, jelas dan telus supaya segala hasrat dan perancangan kerajaan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Kertas kerja ini akan membincangkan dari segi keperluan dan kerangka konseptual atribut kepimpinan pengetua yang berkesan dan mantap serta mekanisme yang lebih objektif melalui pembinaan instrumen psikometri yang boleh diguna pakai bagi pemilihan bakal-bakal pengetua yang akan menerajui kepimpinan sekolah.



1. PENDAHULUAN

Kepimpinan merupakan satu indikator utama dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sejak dahulu persoalan tentang kepimpinan, keberkesanan seseorang pemimpin, stail kepimpinan dan tingkah laku pemimpin telah kerap dikaji oleh penyelidik yang berminat dalam bidang kepimpinan dan organisasi. 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).

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. Sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan (Atan Long et al., 1990; Dunford et al., 2000; Shahril, 2000).

Fenomena kepimpinan ini terus dikaji kerana ahli penyelidik mempunyai keyakinan yang tinggi bahawa kepimpinan boleh dilatih dan dibentuk (Bass, 1990; Hughes et al., 1993; Clark, 2000). Ini dapat dilihat melalui penulisan tentang pelbagai teori kepimpinan yang ada dan juga turut berubah semenjak tahun 1940an hingga sekarang. Perkembangan teori ini adalah selaras dengan tuntutan zaman dan penyelidik tidak jemu-jemu untuk meneroka penemuan baru kerana kepimpinan merupakan suatu fenomena yang amat diminati tetapi fenomena ini amat kurang difahaminya (Burns, 1978). Terdapat lebih daripada 350 definisi bagi kepimpinan (George & Jones, 2000) dan beribu-ribu kajian empirikal telah dijalankan tetapi keadaannya masih kabur untuk membezakan antara pemimpin dan bukan pemimpin serta pemimpin berkesan dan pemimpin tidak berkesan. Konsep kepimpinan telah dikaji dengan meluas sejak pertengahan abad ke-20. Definisi-definisi kepimpinan yang diberikan banyak melibatkan aspek pengaruh iaitu tentang proses pemimpin mempengaruhi pengikut atau subordinat bagi tujuan mencapai matlamat organisasi, kepimpinan sebagai proses mengetuai organisasi untuk mencapai matlamat organisasi, kepimpinan yang mencerminkan ciri-ciri pemimpin dan juga definisi-definisi kepimpinan yang memaparkan pemimpin sebagai seorang ketua yang fokus kepada perubahan. Antara penyelidik-penyelidik terkemuka bidang kepimpinan yang telah mendefinisikan maksud kepimpinan termasuk Stogdill (1974); Gordon (1995); Tannenbaum et al. (1961); Lippman (1964); Fiedler (1967); Gribbens (1972); Burn (1978); Hollander (1978); Katz dan Kahn (1978); Koontz dan O'Donnell (1982); Rauch dan Behling (1984); Greenfield (1986); Jacob dan Jaques (1990); Locke et al. (1991); Hosking (1992); Yulk (1994); Benton (1995); Palmer 1997; Berry (1997); Dessler (1998); Timm dan Peterson (2000); Hellriegel et al. (2001); dan Hersey dan Blanchard (2001).

Namun begitu, tidak terdapat persetujuan yang universal bagi definisi kepimpinan. Biasanya definisi kepimpinan mengandungi satu pernyataan yang umum dan ringkas walaupun teori yang berhubung dengannya adalah mendalam dan meluas (Cosley & Todd, 1991). Segolongan besar daripada pengkaji-pengkaji bidang kepimpinan mendefinisikan kepimpinan dalam maksud yang sama seperti Stogdill (1974) iaitu kepimpinan sebagai proses mempengaruhi aktiviti kumpulan yang terancang ke arah penetapan matlamat dan pencapaian matlamat (Gordon, 1995; Gribbens, 1972; Koontz & O'Donnell, 1980; Locke et al., 1991). Kepimpinan juga didefinisikan sebagai cara bagaimana mempengaruhi orang lain agar berusaha secara sukarela untuk mencapai matlamat organisasi (Leithwood, 1992). Secara keseluruhan elemen yang penting dalam kebanyakan definisi kepimpinan adalah pengikutnya. Keupayaan untuk mendapatkan pengikut akan menjadikan seseorang itu pemimpin kerana tanpa pengikut, kepimpinan tidak akan berlaku. Perkara asas yang membezakannya ialah pemimpin mempengaruhi dan pengikut mematuhi atau akur.

Pelbagai definisi kepimpinan telah diutarakan tetapi persoalannya, apakah yang membezakan di antara pemimpin dan bukan pemimpin? Dessler (1998) menegaskan terdapat enam ciri yang membezakan antara pemimpin dan pengikut iaitu:



- i. Pemimpin mempunyai cita-cita yang tinggi berbanding pengikut, mereka adalah daripada kumpulan yang mempunyai daya dan tenaga fizikal, mental, dan emosi yang tinggi. Mereka mempunyai inspirasi yang tinggi untuk mencapai kejayaan dan memperoleh kepuasan daripada usaha mencabar yang dilaksanakan dan mengekalkan standard yang cemerlang.
- ii. Pemimpin bersedia untuk memikul tanggungjawab sesebuah organisasi, berkemampuan untuk mengetuai dan memberi motivasi kepada pengikutnya.
- iii. Pemimpin mempunyai kejujuran dan integriti iaitu mereka adalah seseorang yang boleh dipercayai dan pengikut mempunyai kepercayaan dan kesanggupan untuk menerima arahan.
- iv. Pemimpin mempunyai keyakinan diri yang tinggi dalam membuat sesuatu keputusan dan dapat juga meyakinkan orang lain.
- v. Pemimpin menentukan mekanisma yang sesuai untuk mencapai matlamat organisasinya dan membuat keputusan yang terbaik bagi kecemerlangan organisasi. Seorang pemimpin mempunyai keupayaan kognitif dan kebijaksanaan yang tinggi dalam mengetuai organisasinya.
- vi. Pemimpin mempunyai kemahiran dan berpengetahuan dalam bidang yang ditugaskan. Seorang pemimpin faham matlamat organisasi dan mampu membuat keputusan dalam mencapai matlamat organisasi.

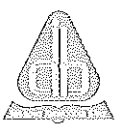
Secara umumnya, sesebuah organisasi yang berjaya mengandungi tiga komponen utama iaitu terdiri daripada strukturnya, pengikut-pengikut dan pemimpinnya. Setiap satu memainkan peranan bagi menentukan matlamat dan kejayaan sesebuah organisasi. Struktur organisasi membentuk hala tuju organisasi dan merupakan asas interaksi dan komunikasi dapat berjalan. Pengikut sesebuah organisasi pula memberi respon kepada struktur dan pemimpin. Manakala pemimpin adalah orang-orang yang menentukan keberkesanan sesebuah organisasi dengan menggembeleng ciri-ciri dan kemahiran yang ada pada mereka yang dapat membantu bagi penemuan kaedah terbaik dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan bagi mencapai kecemerlangan.

2. CABARAN KEPIMPINAN PENGETUA KE ARAH KECEMERLANGAN SEKOLAH MASA KINI

Kepimpinan merupakan faktor utama yang membezakan antara organisasi yang berkesan dengan organisasi yang tidak berkesan (Abdul Shukor, 1998). Dalam konteks pengurusan dan pentadbiran sekolah, pengetua merupakan pemimpin yang berpengaruh dan sangat penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Sebagai seorang pemimpin, skop bidang tugas seorang pengetua adalah sangat luas, meliputi bidang pengurusan dan pentadbiran dan aktiviti-aktiviti yang melibatkan proses pengajaran dan pembelajaran. Pengetua memainkan peranan dalam menentukan kejayaan serta membuat perubahan kepada sekolah yang ditadbirnya. Kepimpinan pengetua menjadi penting kerana pengetua merupakan orang yang diharap dapat 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 serta menilai dan mengambil tindakan susulan dan melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan oleh sekolah (Sergiovanni, 2001; Ubben, Hughes & Noris, 2001). Begitulah panjangnya senarai tugas pengetua dan justeru, begitu berat tanggung jawab yang perlu dipikul oleh seseorang pengetua dalam menguruskan sekolah.

Kepentingan kepimpinan pengetua sebagai peneraju sesebuah sekolah ke arah kecemerlangan telah membuka ruang lingkup perbincangan terhadap pelbagai teori kepimpinan yang boleh diamalkan oleh seseorang pengetua bagi membawa kecemerlangan kepada sesebuah sekolah. Pengetua perlu memiliki ilmu pengetahuan dan kepakaran dalam melaksanakan peranan mereka sebagai pemimpin dan pengurus supaya mereka berupaya mempengaruhi orang lain dan seterusnya mendapat komitmen subordinat atau pengikutnya. Pengetua perlu bijak melaksanakan tanggungjawab berhubung aktiviti berbentuk pendidikan serta pengurusan pelbagai bentuk sumber di bawah jagaannya seperti mana yang ditekankan 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.



Sesungguhnya, cabaran dunia pendidikan kepada kepimpinan pengetua di sekolah semakin hari semakin meningkat. Pendidikan merupakan satu bidang yang mempunyai ramai pemegang amanah (stakeholder), selain ibu bapa dan masyarakat umum. Ahli politik pada ketika ini memainkan peranan penting dalam menentukan hala tuju pendidikan. Tidak ketinggalan juga, setiap lapisan masyarakat biasanya menyuarakan pendapat mereka sekiranya mereka tidak bersetuju dengan sesuatu yang berlaku dalam arena pendidikan negara. Selain itu, pengetua sekolah juga berdepan dengan pelbagai tugas dan juga kerenah birokrasi yang menyekat dan membendung banyak daripada kehendak mereka. Dalam mencapai hasrat negara untuk meningkatkan kelayakan guru di sekolah rendah kepada peringkat siswazah dan juga dengan dasar kerajaan dalam sistem pendidikan yang terbuka, maka pengetua sekolah berdepan dengan guru-guru yang berpendidikan sama taraf dengan mereka dan ada juga yang lebih tinggi daripada mereka. Tidak dapat tidak, pengetua di sekolah akan bekerja dalam organisasi yang guru-gurunya terdiri daripada golongan yang berpendidikan dan berkelayakan tinggi. Guru-guru ini merupakan pakar dalam bidang pengajaran masing-masing. Sekiranya ekspektasi terhadap diri mereka sendiri adalah tinggi maka tidak dapat dinafikan bahawa mereka juga akan membuat generalisasi yang serupa dan meletakkan harapan yang tinggi daripada ketua-ketua mereka (Kouzes & Posner, 2002)

Justeru, trend kepimpinan pengetua perlu berubah mengikut zaman kerana warga organisasi sekolah terdiri daripada pekerja-pekerja yang berpelajaran tinggi. Mengurus dan memimpin dengan mengawal proses kerja atau spesifikasi kerja sahaja adalah tidak sesuai dalam organisasi sekolah pada masa ini. Matlamat organisasi bukan sahaja memikirkan tentang pulangan atau profit yang tinggi tetapi sesebuah organisasi yang ingin terus berjaya perlu memikirkan tentang proses untuk terus kekal dan stabil (sustainability) supaya kecemerlangan terus dikekalkan serta modal insan yang ada terus berkhidmat dengan cemerlang.

3. RASIONAL KEPERLUAN MEKANISME YANG OBJEKTIF DALAM PEMILIHAN PENGETUA SEKOLAH KE ARAH KELESTARIAN KEPIMPINAN

Kemajuan 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). Pengetua yang berkesan, berperanan untuk menubuhkan asas yang kukuh dan persekitaran yang kondusif supaya budaya pembelajaran cemerlang dapat diwujudkan. Pentadbiran dan pengurusan di peringkat sekolah boleh menyebabkan jatuh bangunnya sesebuah sekolah kerana ini 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;

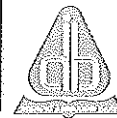
Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes,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

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

Bagi mendapatkan kualiti dalam pendidikan, kepimpinan perlu diwujudkan dan 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., 1991). 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

(Bennis 1989)



Kajian-kajian Sekolah Berkesan di negara barat mendapati pengetua di sekolah berkesan mempunyai inisiatif yang tinggi untuk bergerak ke hadapan, pintar dan berorientasikan matlamat (Blumberg & Greenfield, 1986). Mereka mempunyai daya ketahanan yang tinggi, sanggup bekerja keras (Ubben & Hughes, 1987) dan proaktif (Davies & Thomas, 1989). Pengetua yang berkesan adalah individu yang istimewa dan mereka terdiri daripada individu yang mempunyai watak yang hebat, ber tenaga, dinamik, komitmen yang tinggi, proaktif, tegas dan bersemangat, asertif, inisiatif, bertanggungjawab, suka membantu, berfikir terbuka, tenang dan analitikal (Persell et al., 1982).

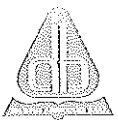
Kajian kepimpinan Sekolah Harapan Negara yang dijalankan oleh Khuan dan rakan-rakan pada tahun 2003 mendapati bahawa ciri-ciri pemimpin Sekolah Harapan Negara merangkumi elemen ketahanan diri yang tinggi, kebolehan menyesuaikan diri dengan baik, sentiasa meningkatkan ilmu pengetahuan dan mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat, seorang yang prihatin terhadap komuniti sekolah, mempunyai visi dan misi yang jelas, kesungguhan terhadap penghasilan kerja yang berkualiti, seorang yang mampu menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif dan juga berani mengambil risiko. Trait atau kualiti peribadi pengetua ini mempengaruhi elemen-elemen budaya sekolah seperti persekitaran dan iklim sekolah dan perhubungan antara warga sekolah dan masyarakat setempat. Kajian penilaian pengetua kanan yang dijalankan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM (2004) juga mendapati 63.6 peratus varians kecemerlangan bukan akademik sekolah disumbangkan oleh kualiti peribadi pengetua. Dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa kualiti peribadi pengetua yang tinggi merupakan elemen penting yang menyumbang kepada kepimpinan ke arah kecemerlangan sekolah.

Justeru, pemilihan pengetua seharusnya melalui proses yang jelas dan telus supaya segala hasrat dan perancangan kerajaan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Proses pemilihan dan kenaikan pangkat yang teliti dan objektif seseorang pengetua akan memantapkan sistem pendidikan negara kerana kejayaan sesuatu sistem pendidikan bergantung kepada pengetua yang mentadbir di sekolah (Abdul Shukor, 2002). Para akademik dan pembuat dasar perlu memandang serius tentang pemilihan dan pelantikan pengetua supaya menepati kehendak KPM dan mereka yang dilantik benar-benar boleh memikul tanggungjawab sebagai pengetua demi memartabatkan pendidikan negara (Ibrahim Bajunid 2006). KPM seharusnya menyediakan satu penilaian yang objektif yang mampu memilih dan melantik pengetua yang benar-benar menepati kriteria yang ditetapkan atau standard yang diperlukan untuk memimpin sekolah bagi melaksanakan hasrat KPM untuk menjadikan Malaysia negara yang cemerlang dalam bidang pendidikan. Khuan et al. (2003) dalam kajian mereka menegaskan 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)

Sekiranya Malaysia berhasrat untuk menjadi cemerlang dalam bidang pendidikan maka pemilihan pemimpin-pemimpin pendidikan mestilah melalui satu proses yang objektif dan berdasarkan kualiti-kualiti yang dipakai di seluruh dunia. Kegagalan menanti kita sekiranya kita tidak mendalami sampai ke akar umbi tindakan negara-negara barat sebelum melaksanakan projek mereka. Adakah sudah mencukupi untuk kita mengangkat program-program yang dilaksanakan oleh negara barat tanpa melihat terlebih dahulu siapa yang mengetuai dan memimpin program-program ini? Dengan kemajuan yang mereka kecapai hari ini, mereka masih mencari jalan untuk penambahbaikan agar mereka terus kekal (sustain) dengan kejayaan yang ada.



Dalam prosedur pemilihan Pengetua Kanan atau Pengetua Cemerlang, Bahagian Sekolah dan Jemaah Nazir menggunakan instrumen untuk mengukur kompetensi pengetua-pengetua dalam bidang pengurusan dan pentadbiran. Instrumen ini mengukur aspek-aspek meliputi aspek pengurusan dan pentadbiran yang meliputi bidang-bidang pengurusan staf, pengurusan pejabat, pengurusan hal ehwal pelajar, pengurusan akademik, pengurusan kokurikulum dan lain-lain lagi dalam bidang tugas pengetua. Selain itu, pelantikan ke jawatan pengetua adalah melalui proses kekananan kecuali bagi pelantikan pengetua kanan yang melalui beberapa proses pemilihan peringkat Jabatan Pelajaran Negeri dan KPM. Walau bagaimanapun bermula pada tahun 2007 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 dengan pihak KPM. Pada lazimnya, setelah pengetua-pengetua ini dilantik barulah mereka menghadiri kursus-kursus pengurusan dan pentadbiran. Walaupun kaedah ini merupakan satu langkah KPM untuk pemilihan calon yang sesuai sebagai pengetua, ini masih belum dapat menjamin keselarisan antara kehendak tahap kecemerlangan sekolah pada zaman ini dan yang dihasratkan oleh KPM.

Di negara barat, pelbagai jenis instrumen digunakan untuk penilaian berterusan terhadap ketua atau pemimpin mereka. Antaranya ialah Leadership Practice Instrumen (LPI), Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ), Leadership Multi-Factor Questionnaire (LMFQ), penilaian prestasi 3600 dan sebagainya. Ada instrumen yang digunakan oleh pemimpin untuk membuat laporan sendiri dan ada instrumen yang digunakan oleh subordinat untuk menilai pemimpin. Kalau begitu kesnya, mengapa kita tidak boleh mewujudkan sistem pemilihan dan pelantikan yang sama. Bukan sahaja instrumen-instrumen mereka digunakan untuk pemilihan dan pelantikan tetapi penilaian ini digunakan secara berterusan untuk memastikan kepuasan pelanggan dalaman dan luaran terhadap organisasi mereka. Bagi 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?

Kepentingan memilih pengetua yang berkesan yang mempunyai trait 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 sebelum dilantik jadi pengetua. Tetapi kita perlu sedar bahawa bukan semua yang mengikuti latihan dan kursus akan dapat melaksanakan tugas mereka dengan berkesan. Ramai antara mereka yang akan hanya menjalankan tugas berdasarkan apa yang diarahkan oleh pihak atasan tanpa menghayati dan menyepadukan amalan dengan kepercayaan serta keyakinan terhadap tanggung jawab yang diamanahkan. Akhirnya, kita akan menghasilkan ramai pengetua dan pemimpin pendidikan yang hanya mengamalkan apa yang dipanggil clone behaviour.

Perubahan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat pada masa ini memberi implikasi bahawa proses pengambilan dan pemilihan perlu diuruskan dengan lebih efektif. Sememangnya proses pemilihan dan pengambilan adalah berdasarkan kepada kemahiran generik dalam bidang pentadbiran dan pengurusan. Namun demikian oleh sebab 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 generik bidang ini. Adakah kejayaan dan kecemerlangan dalam kompetensi teknikal benar-benar akan menjadi pengetua berjaya di sekolah? Atau perlukah kita melihat lebih jauh tentang ciri-ciri apakah yang diperlukan oleh seorang pemimpin dalam zaman pekerja-pekerjanya adalah mereka yang berpendidikan tinggi sama ada mempunyai ijazah lanjutan ataupun yang telah mengikuti program lanjutan?

Sesungguhnya, keberkesanan kepimpinan ditentukan oleh trait dan tingkah laku seseorang pengetua. Dalam kajian-kajian sekolah berkesan, kemampuan seseorang untuk mencapai kejayaan ke arah kecemerlangan dipengaruhi oleh trait, 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 trait yang akan menjadikan mereka lebih stabil dan resilient (Norlia & Jamil, 2007). Pengetua di sekolah



boleh mengamalkan pelbagai gaya kepimpinan, seperti kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksional 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). Burns (1978) menegaskan 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)

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-pemimpin pendidikan 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 dan Jamil, 2007).

Oleh yang demikian, kita harus mempunyai mekanisme tertentu bagi menyenarai pendekkan calon-calon yang akan dilantik untuk menjadi pengetua berdasarkan kriteria-kriteria seagat yang berkualiti, dengan harapan kita menyatara aspirasi negara untuk menjadikan Malaysia pusat kecemerlangan pendidikan di mata dunia. Hal ini dapat dilaksanakan dengan berkesan dan objektif sekiranya kita mempunyai suatu kerangka konsep atribut kepimpinan serta instrumen yang sah dan boleh dipercayai bagi mengenal pasti trait 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 ada satu garis panduan yang dituliskan untuk pelantikan pengetua biasa. Sehubungan dengan itu juga, sejauh manakah instrumen yang digunakan untuk pelantikan pengetua kanan ditentu sah tentang kebolehpercayaan dan kesahannya?

4. CADANGAN KERANGKA KONSEP ATRIBUT PENGETUA BERKESAN

Perbincangan tentang kepimpinan banyak memfokuskan kepada stail kepimpinan yang berdasarkan kepada pelbagai teori kepimpinan seperti teori kepimpinan kontingensi, teori kepimpinan tingkah laku, teori kepimpinan transformasi dan juga teori kepimpinan transaksi. Walaupun demikian, perbincangan yang berlandaskan kepada faktor atribut seseorang semakin menjadi fokus perbincangan tentang kepimpinan (Block, 1993; Bolman & Deal, 200; Kouzes & Posner, 1988). Kriteria ini dipandang penting bagi mengekalkan dan mengembalikan kepercayaan, keyakinan dan ketaatan sama ada dalam suasana organisasi kerja secara dalaman atau pun dengan klien-klien tempatan dalam negara mahupun di peringkat antarabangsa.

Bukan menjadi satu perkara yang mudah bagi menentukan ciri atau gaya kepimpinan yang terbaik dan berkesan. Kepimpinan adalah satu bidang yang sangat luas dan paling diminati untuk dibuat kajian dan penyelidikan namun aspek ini paling susah difahami. 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. Justeru, pembacaan dan tinjauan literatur yang luas telah membuka satu ruang dan minda penyelidik kepada definisi pemimpin berkesan yang digunakan dalam kertas kerja ini. Dalam usaha untuk membentuk satu kerangka konsep atribut kepimpinan serta instrument psikometri yang dapat mengenal pasti trait atau ciri kepimpinan yang boleh diaplikasikan bagi pemilihan pengetua yang berkesan dan lestari di sekolah, pelbagai teori asas tentang kepimpinan digabungkan dan diintegrasikan supaya setiap perspektif tentang kepimpinan diambil kira.

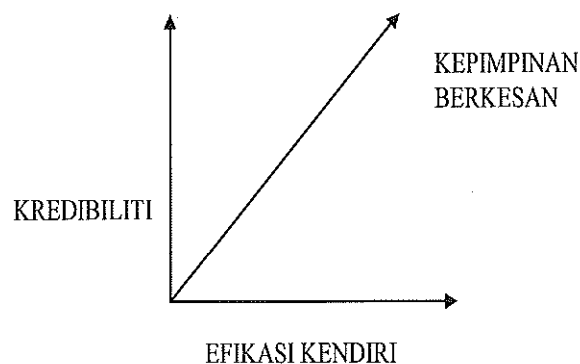


Penentuan atribut pemimpin pendidikan yang berkesan dalam konteks kertas kerja ini adalah berdasarkan pengintegrasian konsep pemimpin kredibel oleh Kouzes dan Posner (2002), teori kepimpinan transformasi oleh Bass dan Avolio (1994) dan teori kepimpinan kompleksiti oleh Kotter (1996) dan teori kongnitif sosial oleh Bandura (1986).

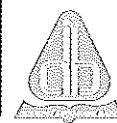
Pemimpin sekolah berkesan adalah seorang pemimpin kredibel, mempunyai integriti dan percaya kepada kebolehannya sendiri sehingga mampu untuk mendayakan perubahan dan membina satu pasukan petugas serta menjana satu sistem kerja supaya setiap anggota organisasi dapat sama-sama diberi peluang untuk menyelesaikan masalah dengan kreatif dan penuh komitmen dengan meletakkan satu matlamat dan arah tuju yang dinamik supaya matlamat organisasi dapat tercapai. Kredibel maksudnya 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).

Kredibiliti dan efikasi sendiri pemimpin menentukan keberkesanan organisasi yang dipimpin (Kouzes & Posner, 2002; Chemers et al., 2000). Pemimpin yang kredibel dan mempunyai efikasi sendiri yang tinggi merupakan pemimpin yang berkesan. Hanya pemimpin yang berkesan dapat menggerakkan organisasi kepada kejayaan. Kredibiliti adalah atribut yang telah dikaji oleh Kouzes dan Posner sejak tahun 2002 bagi menentukan kualiti peribadi yang paling diharapkan oleh pekerja daripada ketua atau pemimpin mereka. Daripada 20 kualiti yang disenaraikan dalam kajian Kouzes dan Posner, empat kualiti yang paling kerap berada dalam susunan tertinggi adalah kejujuran (honesty), integriti, berpandangan ke hadapan (forward looking), inspirasi (inspire) dan kompeten (competent). Kompeten mengikut Kouzes dan Posner adalah merujuk kepada kompetensi pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas. Oleh sebab sejak kebelakangan ini kajian-kajian tentang keberkesanan kepimpinan juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosi (Goleman, 1996) dan juga efikasi sendiri (Bandura, 1986), maka gabungan komponen kompeten, kecerdasan emosi dan efikasi sendiri merupakan elemen penting dalam melahirkan pemimpin yang kredibel. Efikasi sendiri adalah pertimbangan seseorang mengenai keupayaan mereka mengelola dan melaksanakan tugas atau tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang telah disasarkan.

Hubungan antara kredibiliti dan efikasi sendiri dengan kepimpinan berkesan dapat digambarkan seperti dalam Rajah 1.



Rajah 1: Hubungan antara kepimpinan berkesan dengan kredibiliti dan efikasi sendiri



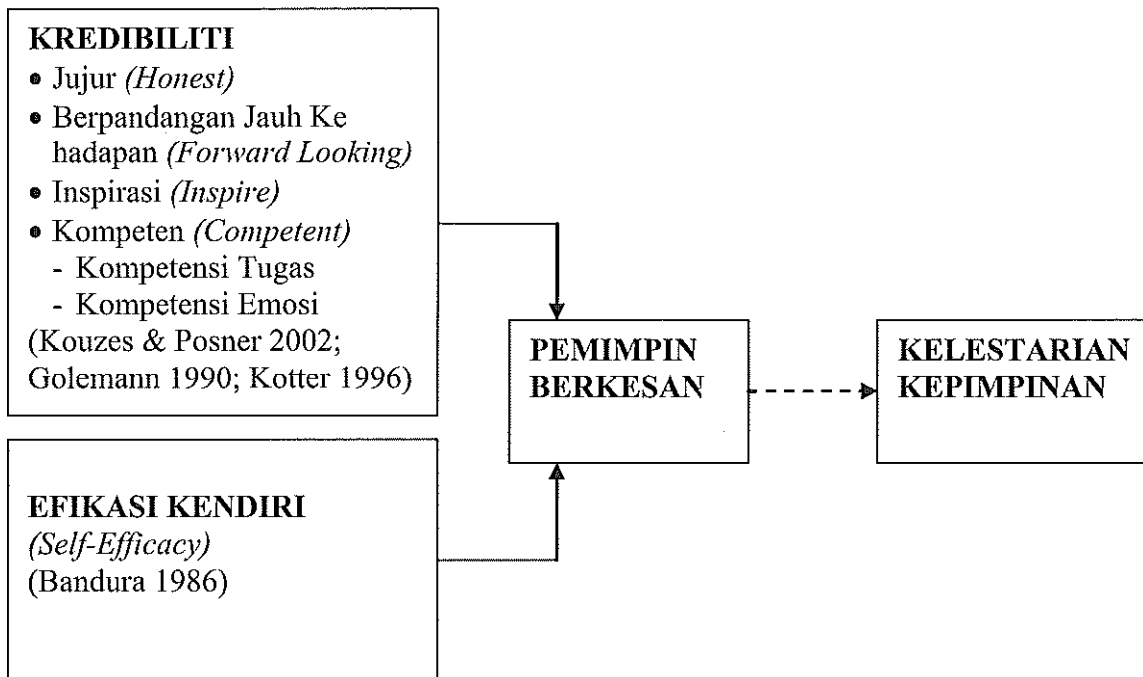
Semakin tinggi efikasi sendiri dan kredibiliti, maka semakin tinggi keberkesanan seseorang pemimpin. Sesungguhnya seorang pengetua yang berjaya dan berkesan adalah seseorang yang mempunyai kredibiliti dan dapat memberi semangat kepada guru-guru atau pekerja-pekerja lain dalam usaha untuk mencapai objektif atau visi organisasi. Pengetua yang berkesan menggerakkan setiap anggota organisasi kepada mencapai aspirasi organisasi, sambil membina keupayaan, meniup semangat dan menaruh kepercayaan dan meletakkan nilai yang tinggi terhadap setiap modal insan dalam environmen pekerjaan yang sedia ada. Hanya dengan mempunyai anggota pekerja yang percaya dan taat sahaja, pemimpin dapat memimpin dengan yakin sesebuah organisasi ke mercu kejayaan. Pengikut memberi kuasa kepimpinan kepada pemimpin, pengikut juga meningkatkan kepercayaan dan keyakinan pemimpin untuk memimpin sesebuah organisasi. Oleh yang demikian, seseorang pemimpin yang mampu memimpin perlukan pengikut. Untuk menjadi pemimpin yang berkesan, seseorang perlu melihat semula kepada atribut yang ada pada diri mereka. Atribut yang dimaksudkan adalah pemimpin dan efikasi sendiri pemimpin.

Pemimpin dan anggota sesebuah organisasi mendirikan impian dan visi masa depan mereka atas kredibiliti. Untuk kejayaan sesebuah organisasi kedua-dua ini iaitu pemimpin dan pengikut tidak dapat dipisahkan kerana mereka terpaksa bekerja sama dalam menentukan hala tuju organisasi mereka. Dua atribut ini iaitu kredibiliti dan efikasi sendiri adalah penting kerana, tanpa kredibiliti, visi semakin pudar dan hubungan semakin renggang (Kouzes & Posner, 2002: 22). Kredibiliti pemimpin meliputi ciri-ciri kejujuran, berpandangan ke hadapan, memberi semangat (inspire) dan kompeten. Selain itu efikasi sendiri pemimpin iaitu kebolehan seseorang mengukur kemampuannya sejauh mana mempunyai keupayaan untuk melaksanakan sesuatu tugas adalah menjadi satu daripada dimensi kepimpinan berkesan (Bandura, 1986). Kedua-dua atribut ini iaitu kredibiliti dan efikasi sendiri mempunyai pengaruh yang kuat terhadap meningkatkan keberkesanan dan kecemerlangan pemimpin. 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 komit kepada perubahan dan pada masa yang sama mereka membantu pekerja mengatasi dan menangani segala kekangan dan halangan dalam merealisasikan hasil yang diinginkan (Paglis & Green, 2002). 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 kecekalan serta sentiasa mengukur dan menilai setiap tugasnya berbanding dengan individu yang mempunyai efikasi sendiri yang rendah (Wood & Bandura, 1989).

Pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mengenali diri mereka sendiri terlebih dahulu untuk mengwujudkan dan menimbulkan kepercayaan guru dan 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).

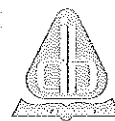


Berdasarkan perbincangan di atas, maka satu model kerangka konsep atribut pengetua berkesan boleh diringkaskan seperti di bawah;



Kredibiliti pemimpin adalah merujuk kepada empat ciri utama iaitu kejujuran, berpandangan ke hadapan, inspirasi dan kompeten (Kouzes & Posner, 1988). 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. Berpandangan ke hadapan membawa maksud bahawa seseorang pemimpin berupaya mewujudkan suatu suasana supaya 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 pada nilai dan kepercayaan adalah penting bagi mengekalkan organisasi dan empat jenis visi yang penting mengikut Mendez-Morse 1992) ialah visi organisasi, visi futuristik, visi personal dan visi strategik. Sementara itu inspirasi merupakankeupayaan 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.

Kompeten merujuk kepada keupayaan untuk menunjukkan komitmen dan dedikasi yang tinggi, mempunyai kecergasan emosi serta berani mengambil risiko. 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).



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.

Konstruk-konstruk yang terdapat dalam kerangka konsep atribut pengetua berkesan ini iaitu kredibiliti yang mencakupi aspek kejujuran, berpandangan ke hadapan, inspirasi, kompeten (kompeten tugas dan emosi) serta efikasi sendiri adalah merupakan atribut atau kualiti asas yang perlu ada pada seorang pengetua untuk menjadi pemimpin sekolah yang berkesan. Justeru, atribut-atribut ini boleh dijadikan asas dalam mereka bentuk instrumen penilaian pengetua yang objektif agar pemilihan pengetua dapat dibuat dengan telus dan berkesan demi menjamin kelestarian kepimpinan pengetua.

5. KESIMPULAN

Pengetua sebagai pemimpin di sekolah mempunyai tugas untuk memberi kepimpinan profesional di sekolah. Pelbagai teori kepimpinan telah diutarakan oleh pakar-pakar pendidikan dan hubungannya dengan keberkesanan pengurusan dan kecemerlangan sekolah. Memang tidak dapat dinafikan bahawa teori kepimpinan boleh dipelajari, segala gaya dan tingkahlaku kepimpinan berkesan boleh diperoleh melalui kursus dan sebagainya kerana hakikatnya *leaders are not born, leaders can be trained*. Namun demikian, tidak semua orang boleh dilatih untuk menjadi pemimpin yang baik, berkesan dan cemerlang. Perkara yang utama (core) dalam usaha untuk berdepan dengan segala cabaran dunia pendidikan dan kesinabungan kemajuan yang lancar bagi jangka masa yang panjang adalah merupakan elemen kepimpinan, kelestarian kepimpinan dan penukargantaaian (sucession) kepimpinan yang akan datang.

"...sustainable educational leaders promote and practice sustaining learning. Sustainable leaders sustain others as they pursue this course together. Sustainable leaders also sustain themselves, attending to their own renewal and not sacrificing themselves too much as they serve their community. Sustainable leaders stay the course, stay together, stay around, and stay alive... Sustainability is the first and final challenge of leadership."

(Hargreaves & Fink, 2006)

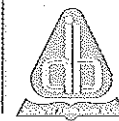
Kecemerlangan dan kelestarian kepimpinan adalah bermula dengan pemimpin atau pengetua yang mempunyai berkualiti, trait atau ciri peribadi yang baik. Individu yang mempunyai kualiti peribadi yang baik akan menunjukkan tingkah laku dan gaya kepimpinan yang baik, cemerlang, berkesan dan lestari. Justeru, pemilihan pengetua seharusnya melalui proses yang jelas, telus dan objektif supaya segala hasrat dan perancangan kerajaan dapat dilaksanakan dengan jayanya. KPM seharusnya menyediakan satu bentuk instrumen penilaian yang objektif yang mampu memilih dan melantik pengetua yang benar-benar menepati kriteria yang ditetapkan atau standard yang diperlukan untuk memimpin sekolah bagi melaksanakan hasrat KPM untuk menjadikan Malaysia negara yang cemerlang dalam bidang pendidikan.

RUJUKAN

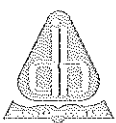
- Abdul Shukor Abdullah. 1998. Fokus pengurusan pendidikan. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim. 1991. Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan 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 Francisco, 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*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
- 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.
- Koontz, H., O'Donnell, & Weihrich, H. 1980. *Management*. Ed. Ke-8. New York:
- 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.
- Musa Mohamed. 2002. Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan National Conference On The Principalship di National Institute of Education, Institut Aminuddin Baki.
- 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.