

TRET KEPIMPINAN PENGETUA DAN GURU BESAR DI MALAYSIA: PERSPEKTIF PENTADBIR SEKOLAH

Shariffah Sebran Jamila Syed Imam PhD
Institut Aminuddin Baki

Mohammed Sani Ibrahim PhD
Universiti Malaya

Prof Madya Mohd Izham Mohd Hamzah
Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Legasi kepimpinan telah bermula sejak beberapa kurun di seluruh dunia. Pada zaman klasik, toeri tret kepimpinan telah berjaya melahirkan ramai pemimpin yang hebat dan disegani. Justeru kajian ini bertujuan untuk melihat tahap tret kepimpinan pengetua dan guru besar daripada perspektif pentadbir sekolah. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan seramai 329 orang pengetua dan guru besar serta 886 pentadbir sekolah yang terdiri daripada PK Kurikulum, PK HEM dan PK Kokurikulum. Dapatan kajian daripada perspektif pentadbir sekolah menunjukkan pengetua dan guru besar mempunyai tahap tret kepimpinan dari aspek keyakinan diri, integriti dan iltizam pada tahap sangat tinggi. Manakala tret kecergasan hanya pada tahap tinggi sahaja. Dapatan kajian menunjukkan skor min menunjukkan PK Kurikulum memberikan penilaian yang tinggi bagi tret kepimpinan pengetua dan guru besar diikuti PK HEM. Manakala PK Kokurikulum memberikan skor min yang rendah bagi keempat-empat tret kepimpinan pengetua dan guru besar. Analisis keseluruhan daripada perspektif pentadbir sekolah mendapati pengetua dan guru besar mempunyai tret iltizam yang paling tinggi diikuti tret integriti, keyakinan diri dan kecergasan. Implikasi kajian menunjukkan pengetua dan guru besar sekolah mempunyai tret kepimpinan yang sangat tinggi. Pemimpin yang mempunyai tret kepimpinan yang tinggi mempunyai tret personaliti atau kualiti diri yang tinggi mampu mengurus dan memimpin sekolah dengan berkesan. Justeru ciri tret pemimpin sekolah perlu dijadikan kriteria utama dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berkualiti.

PENGENALAN

Pendidikan mutakhir ini semakin kompleks ekoran daripada kemajuan dunia tanpa sempadan. Perkembangan pendidikan juga banyak memberi tekanan kepada pemimpin sekolah untuk meningkatkan etika profesional yang teguh, dinamik dan proaktif (Abd Ghafar, 2010). Sehubungan dengan itu, pendidikan hari ini menuntut pemimpin sekolah yang mempunyai kualiti diri yang tinggi. Memandangkan kejayaan sesebuah sekolah dikaitkan dengan keberkesanan pengetua dan guru besar yang menerajuinya. Jamil dan Norlia (2009) berpendapat pengetua atau guru besar yang dilantik mesti mempunyai kualiti diri dalam melahirkan sekolah yang berkesan. Oleh itu, kejayaan seorang pemimpin banyak dipengaruhi oleh tret kepimpinan yang dimiliki.

Kejayaan seorang pemimpin sering dikaitkan dengan personaliti yang dimiliki. Sehubungan dengan itu, personaliti menjadi ukuran bagi setiap individu yang bergelar pemimpin. Menurut Northouse (2010) tret kepimpinan merupakan faktor utama yang menentukan seseorang pemimpin berkesan atau tidak. Lubna (2006) menyatakan pemimpin sekolah yang mempunyai tret kepimpinan yang tinggi akan sentiasa membuat tindakan yang betul dan tepat. Manakala Hogg (2001) pula menyatakan tret kepimpinan mempunyai hubungan dengan kejayaan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi dan meningkat komitmen orang bawahan.

Ishak Sin (2004) dan Hogg (2001) pula menyatakan bahawa seorang pemimpin yang berkesan ialah mereka yang mempunyai sifat-sifat unggul yang mempamerkan komitmen, bertanggungjawab, berfikiran terbuka dan proaktif. Pengetua atau guru besar juga sering dinilai oleh penolong kanan, guru-guru, *stakeholder* dan masyarakat. Oleh itu, mereka perlu mempunyai kualiti diri untuk menjadi pemimpin yang dinamik dan disegani. Huber dan West (2002) menyatakan tret kepimpinan merupakan elemen asas yang perlu dikuasai oleh pengetua dan guru besar. Oleh itu, tret kepimpinan merupakan kualiti diri yang harus dimiliki oleh pengetua mahupun guru besar sebagai salah satu ciri pemimpin berkesan.

PERNYATAAN MASALAH

Namun sejak akhir-akhir ini timbul pelbagai tohmahan terhadap tahap kualiti diri pemimpin sekolah yang semakin terlerai. Laporan akhbar telah menguar-uarkan kes yang melibatkan salah laku pengetua dan guru besar yang didakwa kurang integriti dan etika profesionalisme (Utusan Malaysia, 2010). Selanjutnya, Laporan Tahunan Jemaah Nazir Sekolah 2006 dan 2005 turut mendapati terdapat peningkatan kes aduan khas yang melibatkan pelbagai

kesalahan seperti kecuiaan, salah laku, penyelewengan yang melibatkan guru besar dan pengetua. Peningkatan kes salah laku yang melibatkan pemimpin sekolah adalah sesuatu yang amat mengecewakan dan perlu dikaji semula terhadap kualiti pemilihan pengetua dan guru besar. Kajian ini cuba mengenal pasti sejauh manakah tahap tret kepimpinan dalam mengukur kualiti diri pengetua dan guru besar.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian tinjauan yang bertujuan untuk melihat dimensi tret kepimpinan yang dikuasai oleh pengetua dan guru besar dalam kepimpinan sekolah. Kajian ini cuba mengenal pasti tret kepimpinan yang dimiliki oleh pengetua dan guru besar dalam memimpin sekolah. Kajian ini akan memberi sumbangan signifikan kepada mereka yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam membuat dasar-dasar tentang kepimpinan sekolah di Malaysia.

PERSOALAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk melihat tahap tret kepimpinan bagi pengetua dan guru besar, iaitu;

1. Apakah tahap tret kepimpinan bagi pengetua dan guru besar berdasarkan tret kecerdasan, keyakinan diri, iltizam dan integriti?
2. Apakah tahap tret kepimpinan dalam aspek kecerdasan, keyakinan diri, iltizam dan integriti berdasarkan perspektif PK1, PK HEM dan PK Kokurikulum?

LITERATUR KAJIAN

Tret seorang pemimpin sering dibincangkan dari dulu sehingga sekarang. Menurut Moorhead dan Griffin (1998), pendekatan tret merupakan kajian pertama secara sistematik memfokuskan tentang ciri fizikal dan personaliti seorang pemimpin. Kepimpinan teori tret telah wujud sejak abad ke-20 dan banyak kajian tentang definisi ciri pemimpin yang hebat dikaitkan mempunyai ciri semula jadi atau universal. Namun pandangan penyelidik klasik bersetuju bahawa ciri seorang pemimpin lahir secara semula jadi seperti diungkapkan "*he is born to be a leader*" sehingga kemunculan teori *Great Man* (Bass, 1990). Pandangan klasik bersetuju bahawa pemimpin yang hebat dikaitkan mempunyai kualiti peribadi yang tinggi, berikutan lahirnya ramai pemimpin yang hebat pada abad dahulu dalam kalangan ahli politik, agama dan tentera. Kajian tret telah membuktikan bahawa terdapat beberapa ciri tret yang membezakan pemimpin dengan bukan pemimpin.

Northouse (2010) menyatakan terdapat beberapa tret kepimpinan yang dikenal pasti secara konsisten dalam banyak kajian tret yang menyumbang kepada tret seorang pemimpin iaitu ciri kecerdasan, keyakinan diri, iltizam, integriti dan *sociability* yang dikenali sebagai Tret Kepimpinan Utama (*Major Leadership Traits*) yang menjadi fokus dalam kajian ini. Teori tret secara langsung dikaitkan dengan keberkesanan seorang pemimpin, memandangkan ramai pemimpin yang berjaya mempunyai tret kepimpinan yang hebat dan disegani.

i) Tret Kecerdasan

Mengikut teori tret, seorang pemimpin perlu mempunyai tahap kecerdasan yang lebih tinggi berbanding bukan pemimpin. Galton pada tahun 1893, orang yang pertama membuat kajian tentang genetik. Menurut beliau, definisi kecerdasan ialah kebolehan seseorang dalam menjalankan tugas khusus yang berbeza antara satu sama lain. Seorang pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi mampu menganalisis masalah dengan bijak dan mengintegrasikan pelbagai kaedah penyelesaian. Andersen (2005) dan Lussier serta Achua (2001) pula menyatakan kecerdasan merujuk kepada kebolehan kognitif, berfikir kritis dalam menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Bagi Denise (2003), Schumaker dan Sommers (2001) pemimpin yang mempunyai kecerdasan akan membuat keputusan yang tepat, pantas dan bertindak. Mereka juga selalu berfikir kreatif dan kritis yang merupakan aset kepada organisasi (Luckcock 2007). Oleh itu, pemilihan pemimpin sekolah perlu lebih selektif, mereka yang bijak dan mempunyai kecerdasan yang tinggi akan meningkatkan kualiti sesebuah sekolah (Ishak Sin, 2004; Shahril Marzuki, 2001).

ii) Tret Keyakinan Diri

Ramai penyelidik pendidikan bersetuju bahawa keyakinan diri merupakan tret kepimpinan yang paling penting pada diri seorang pemimpin berkesan, sebaliknya seseorang pemimpin tidak akan berjaya tanpa mempunyai keyakinan diri yang tinggi (Andersen, 2005). Keyakinan diri seorang pemimpin melambangkan kesetiaan dan sokongan orang bawahan atau sebaliknya. Pemimpin yang tidak mempunyai keyakinan diri yang tinggi akan hilang kepercayaan diri serta gagal menyerlah sebagai pemimpin berkesan. Kajian menunjukkan masih terdapat pengetua yang kurang keupayaan dan keyakinan dalam menjalankan tugas (Maimunah, 2005). Dapatan Cheung dan Walker (2006) terhadap pengetua di Hong Kong, mendapati masih ada pengetua yang tidak mempunyai keyakinan diri dalam memimpin sekolah. Oleh yang demikian, pengetua dan guru besar yang berkesan perlu mempunyai keyakinan diri yang tinggi untuk memimpin sekolah dengan berkesan.

iii) Tret Iltizam

Pengetua atau guru besar juga menjadi penentu utama dalam membina imej sekolah dalam menuju kecemerlangan. Sehubungan dengan itu, Sousa (2003) menyatakan seorang pemimpin perlu mempunyai iltizam dalam menentukan matlamat dan hala tuju organisasi. Pemimpin perlu mempunyai iltizam yang teguh dalam mencorakkan sesebuah organisasi. Pemimpin yang tidak mempunyai iltizam tidak dapat memberi teladan yang baik untuk dicontohi (Malaysia, 2004). Oleh yang demikian, kerajaan Malaysia amat menekankan tret iltizam dalam kalangan pemimpin di pelbagai peringkat dalam sektor awam. Tret iltizam yang tinggi bagi seseorang pemimpin merupakan teladan yang boleh dicontohi oleh orang bawahan. Selain itu, pemimpin yang mempunyai iltizam yang tinggi mampu mengubah organisasi ke arah kecemerlangan.

iv) Tret Integriti

Integriti merujuk kepada etika dan kejujuran yang boleh dipercayai (Lussier & Achua, 2001). Watkins, Lodge & Best, (2000) menyatakan integriti mencerminkan kualiti diri melalui setiap tindakan yang mempamerkan keikhlasan dan ketulusan. Tret integriti seorang pemimpin merupakan penentu utama bagi pekerja meletakkan kepercayaan mereka. Sharifah Madinah (2007) pula menyatakan integriti perlu ada dalam diri setiap pengetua atau guru besar. Bagi Willmore (2004) pula, integriti berkait dengan bagaimana pengetua bersikap adil kepada guru-guru dalam mengagihkan tugas dan melayan semua pihak secara saksama pada setiap masa. Komives, Lucas & Timothy, (2007) menyatakan bahawa tret integriti mempunyai hubungan dengan perasaan rasa hormat orang bawahan kepada pemimpin mereka. Tambahan lagi, tret integriti seorang pemimpin melambangkan integriti pekerja dan organisasinya kerana pemimpin adalah orang yang paling utama dilihat dalam organisasi. Tret integriti merupakan proses yang kompleks dan melibatkan nilai-nilai moral yang tinggi. Justeru jika seorang pengetua atau guru besar yang tidak mempunyai tret integriti, maka akan berlaku kes pecah amanah, tidak komited terhadap tugas yang dipertanggungjawab kepada mereka dan ini akan membawa kepada keruntuhan institusi pendidikan negara. Oleh itu, tret integriti pengetua dan guru besar menjadi lambang kepada keutuhan pendidikan negara

METODOLOGI

Kajian ini adalah kajian tinjauan yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel kajian terdiri daripada 329 orang pengetua dan guru besar lantikan 2006 hingga 2008 yang dipilih secara rawak berstrata dari setiap negeri mengikut zon utara, tengah, selatan dan zon Sabah dan Sarawak. Terdapat

886 orang pentadbir sekolah yang dipilih terdiri daripada 293 orang Penolong Kanan Kurikulum, 296 orang Penolong Kanan HEM dan 297 orang Penolong Kanan Kokurikulum yang dipilih daripada sekolah-sekolah responden kajian. Memandang instrumen kajian telah dibina sendiri oleh pengkaji, maka seramai lima orang pakar telah dilantik untuk membuat kesahan muka dan kesahan kandungan. Manakala analisis faktor dijalankan bagi kesahan konstruk bagi item yang dibina, iaitu daripada 39 item yang dibina hanya 23 sahaja yang diterima. Manakala 16 item terpaksa digugurkan kerana mempunyai nilai faktor yang rendah iaitu kurang daripada .30. Seterusnya, untuk menilai tahap kebolehpercayaan instrumen, analisis pekali alfa Cronbach telah digunakan bagi mengukur kebolehpercayaan pemboleh ubah yang diuji. Nilai alfa cronbach bagi pemboleh ubah tret kecerdasan ialah .842, tret keyakinan diri ialah .870, bagi tret iltizam ialah .855 dan bagi tret integriti ialah .892. Ini menunjukkan setiap pemboleh ubah yang dibina mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi (Pallant, 2007). Seterusnya, data telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi dengan perisian SPSS versi 16.0.

DAPATAN KAJIAN

1. Apakah tahap tret kepimpinan bagi pengetua dan guru besar berdasarkan tret kecerdasan, keyakinan diri, iltizam dan integriti?

Analisis deskriptif tahap tret kepimpinan dalam aspek tret kecerdasan, keyakinan diri, iltizam dan integriti:

Jadual 1: Analisis Skor Min Dan Sisihan Piawai Bagi Tahap Tret Kecerdasan

Item	Penolong Kanan		
	Min	SP	Tahap
Berupaya membuat keputusan yang tepat	4.23	.709	Sangat Tinggi
Berupaya menganalisis masalah	4.18	.738	Tinggi
Berupaya menyelesaikan masalah	4.24	.753	Sangat Tinggi
Berupaya membuat keputusan yang konstruktif	4.16	.746	Tinggi
Berupaya membuat ramalan yang tepat	3.95	.734	Tinggi
Min Keseluruhan	4.15	.653	Tinggi

Analisis Jadual 1 menunjukkan skor min keseluruhan penilaian penolong-penolong kanan bagi tret kecerdasan mendapati, bahawa pengetua dan guru

besar mempunyai tret integriti hanya pada tahap tinggi sahaja. Dapatan menunjukkan skor min yang terendah ialah pengetua dan guru besar masih kurang berupaya membuat ramalan yang tepat (min =3.95, sp =.753). Sebaliknya bagi skor min tertinggi ialah pengetua dan guru besar berupaya menyelesaikan masalah (min =4.24, sp =.753).

Jadual 2: Analisis Skor Min Dan Sisihan Piawai Bagi Tahap Tret Keyakinan Diri

Item	Penolong Kanan		
	Min	SP	Tahap
Berani menghadapi cabaran	4.32	.805	Sangat Tinggi
Berusaha menakutkan orang lain	4.29	.770	Sangat Tinggi
Berupaya menghadapi tekanan	4.25	.758	Sangat Tinggi
Tenang dalam menghadapi tekanan	4.26	.763	Sangat Tinggi
Bersikap positif kepada kritikan	4.26	.785	Sangat Tinggi
Min Keseluruhan	4.27	.681	Sangat Tinggi

Analisis Jadual 2 menunjukkan skor min keseluruhan penilaian penolong-penolong kanan bagi tret keyakinan diri mendapati, bahawa pengetua dan guru besar mempunyai tret keyakinan diri pada tahap sangat tinggi. Dapatan menunjukkan skor min yang terendah ialah pengetua dan guru besar ialah berupaya menghadapi tekanan (min =4.25, sp =.578). Sebaliknya bagi skor min tertinggi ialah pengetua dan guru besar berani menghadapi cabaran (min =4.32, sp =.805). Ini menunjukkan pengetua dan guru besar mempunyai tret keyakinan diri yang sangat tinggi.

Jadual 3: Analisis Skor Min Dan Sisihan Piawai Bagi Tahap Tret Iltizam

Item	Penolong Kanan		
	Min	SP	Tahap
Mempunyai pendirian yang jelas	4.30	.784	Sangat Tinggi
Mempunyai komitmen yang tinggi	4.41	.784	Sangat Tinggi
Mempunyai azam untuk meningkatkan kecemerlangan	4.48	.743	Sangat Tinggi
Bekerja dengan bersungguh-sungguh	4.46	.758	Sangat Tinggi
Berdaya saing	4.33	.747	Sangat Tinggi
Min Keseluruhan	4.40	.688	Sangat Tinggi

Analisis Jadual 3 menunjukkan skor min keseluruhan penilaian penolong-penolong kanan bagi tret iltizam mendapati bahawa pengetua dan guru besar mempunyai iltizam diri hanya pada tahap sangat tinggi sahaja. Dapatan menunjukkan skor min yang terendah ialah pengetua dan guru besar ialah mempunyai pendirian yang jelas (min =4.30, sp =.784). Sebaliknya bagi skor min tertinggi ialah pengetua dan guru besar ialah mempunyai azam untuk meningkatkan kecemerlangan (min =4.48, sp =.734). Ini menunjukkan pengetua dan guru besar mempunyai tahap tret iltizam yang sangat tinggi.

Jadual 4: Skor Min Dan Sisihan Piawai Bagi Tahap Tret Integriti

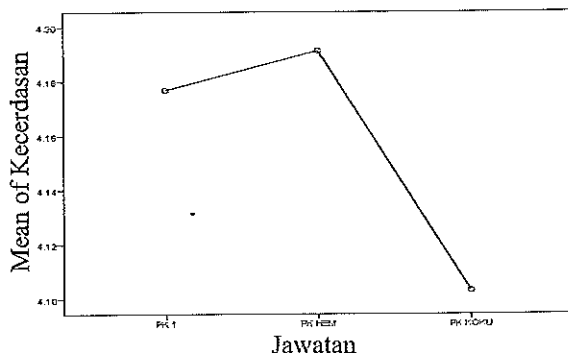
Item	Penolong Kanan		
	Min	SP	Tahap
Menghargai masa	4.43	.767	Tinggi
Mengagihkan tugas dengan adil	4.26	.777	Sangat Tinggi
Memberi peluang yang sama kepada semua staf	4.32	.765	Sangat Tinggi
Menunjukkan teladan yang baik	4.35	.766	Sangat Tinggi
Menyiapkan kerja tepat pada masanya	4.32	.748	Sangat Tinggi
Tidak mementingkan diri sendiri	4.37	.782	Sangat Tinggi
Menghormati orang lain	4.47	.726	Sangat Tinggi
Menepati waktu kerja	4.46	.739	Sangat Tinggi
Min Keseluruhan	4.37	.663	Sangat Tinggi

Analisis Jadual 4 menunjukkan skor min keseluruhan penilaian penolong-penolong kanan bagi tret integriti mendapati, bahawa pengetua dan guru besar mempunyai integriti pada tahap sangat tinggi sahaja. Dapatan menunjukkan skor min yang terendah pengetua dan guru besar ialah mengagihkan tugas dengan adil ialah min = 4.26, sp =.767. Sebaliknya bagi skor min tertinggi bagi pengetua dan guru besar ialah menghormati orang lain ialah min =4.47, sp =.726. Ini menunjukkan pengetua dan guru besar mempunyai tahap tret integriti yang sangat tinggi.

2. Apakah tahap tret kepimpinan dalam aspek kecerdasan, keyakinan diri, iltizam dan integriti berdasarkan perspektif PK Kurikulum, PK HEM dan PK Kokurikulum?

Seterusnya Analisis Tret Kepimpinan Pengetua Dan Guru Besar Berdasarkan Perspektif Penolong-Penolong Kanan (PK).

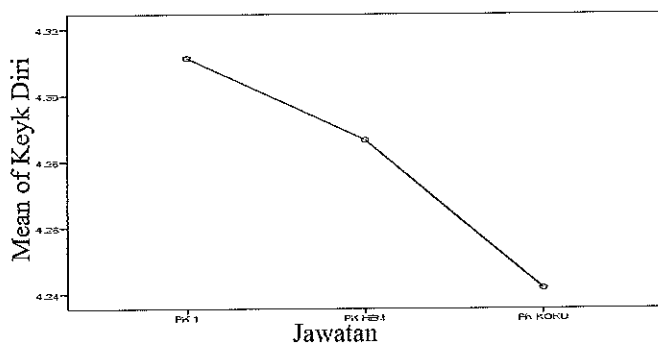
a. Tret Kecerdasan



Rajah 1: Tahap Tret Kecerdasan Berdasarkan Perspektif Penolong-Penolong Kanan

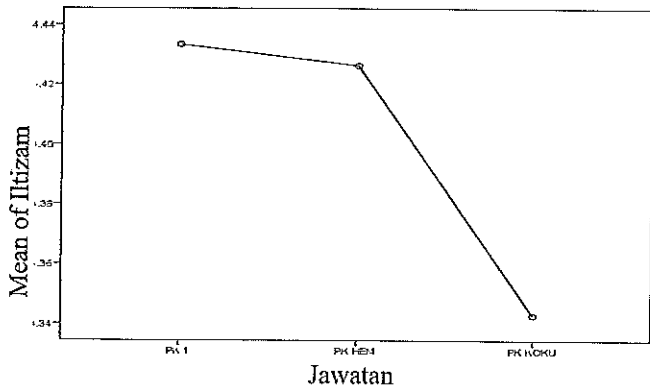
Analisis Rajah 1 menunjukkan penolong kanan HEM memberikan skor min paling tinggi bagi tahap tret kecerdasan terhadap pengetua dan guru besar manakala PK Kokurikulum memberikan skor min paling rendah.

b. Tret Keyakinan Diri



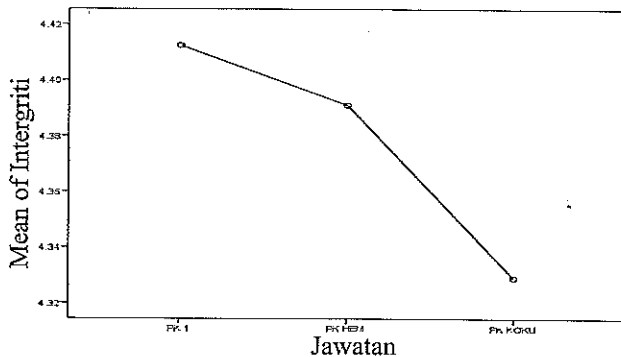
Rajah 2: Tahap Tret Keyakinan Diri Berdasarkan Perspektif Penolong-Penolong Kanan

Analisis Rajah 2 menunjukkan PK Kurikulum memberikan skor min paling tinggi bagi tahap tret keyakinan diri terhadap pengetua dan guru besar manakala PK Kokurikulum memberikan skor min paling rendah.



Rajah 3: Tahap Iltizam Berdasarkan Perspektif Penolong-Penolong Kanan

Analisis Rajah 3 menunjukkan PK Kurikulum memberikan skor min paling tinggi bagi tahap tret iltizam terhadap pengetua dan guru besar manakala PK Kokurikulum memberikan skor min paling rendah.



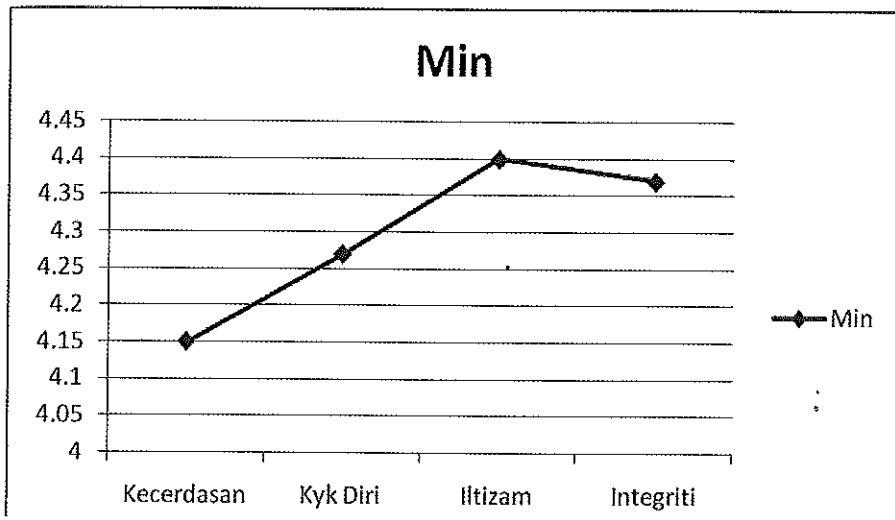
Rajah 4: Tahap Iltizam Berdasarkan Jawatan

Analisis Rajah 4 menunjukkan PK Kurikulum memberikan skor min paling tinggi bagi tahap tret keyakinan diri terhadap pengetua dan guru besar manakala PK Kokurikulum memberikan skor min paling rendah.

Analisis keseluruhan menunjukkan bahawa PK Kurikulum memberikan skor

min paling tinggi bagi tret keyakinan diri, iltizam dan integriti. Manakala PK Kokurikulum memberikan penilaian paling rendah bagi keempat-empat tret kepimpinan yang miliki oleh pengetua dan guru besar. Penilaian yang tinggi diberikan oleh PK Kurikulum terhadap tret kepimpinan pengetua dan guru besar kemungkinan disebabkan tumpuan yang banyak diberikan oleh pengetua dan guru besar terhadap tahap pencapaian akademik murid berbanding aspek kokurikulum. Tambahan pula pencapaian akademik menjadi fokus utama pelbagai pihak termasuk *stakeholder*, ibu bapa dan masyarakat.

Seterusnya adalah analisis keseluruhan penilaian penolong-penolong kanan terhadap tret kepimpinan pengetua dan guru besar dalam aspek tret kecerdasan, keyakinan diri, iltizam dan integriti.



Rajah 5: Tahap Tret kepimpinan Pengetua Dan Guru Besar

Rajah 5 menunjukkan analisis keseluruhan tahap tret kepimpinan berdasarkan perspektif penolong-penolong kanan terhadap pengetua dan guru besar. Analisis mendapati pengetua dan guru besar mempunyai tahap tret iltizam yang paling tinggi dan diikuti tret integriti. Manakala tret kecerdasan merupakan antara tret kepimpinan yang paling rendah dimiliki oleh pengetua dan guru besar berdasarkan perspektif penolong-penolong kanan. Ini membuktikan pengetua dan guru besar mempunyai tret iltizam dan integriti yang tinggi dalam mengurus dan memimpin sekolah tetapi masih kurang cemerlang dalam kecerdasan menganalisis, membuat ramalan dan menyelesaikan masalah.

PERBINCANGAN DAN APLIKASI KAJIAN

Kajian ini menunjukkan perspektif penolong-penolong kanan terhadap tret pengetua dan guru besar, mendapati pengetua dan guru besar mempunyai tahap tret keyakinan diri, iltizam dan integriti pada tahap yang **sangat tinggi** kecuali bagi tret kecerdasan hanya pada tahap tinggi sahaja. Situasi mungkin wujud kerana penolong-penolong kanan melihat pengetua dan guru besar kurang cemerlang dalam menganalisis dan menyelesaikan masalah dengan cekap. Ini disokong dengan pandangan Ashah, Noraizah, Chitrah & Rohaidah, (2010) dan Mumford et al. (2000) yang menyatakan bahawa banyak literatur menyokong kecerdasan seorang pemimpin dalam menyelesaikan masalah merupakan perkara pokok untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Dapatan ini juga menyokong pandangan Schumaker dan Sommers (2001), Denise (2003), Andersen (2005), serta Lussier dan Achua (2001) bahawa pemimpin yang mempunyai kecerdasan akan membuat keputusan yang pantas dan tepat. Pandangan ini turut disokong oleh Abas dan Balasandaran (2002) bahawa salah satu ciri pemimpin berkualiti ialah mempunyai kecerdasan dan bijak menyelesaikan masalah. Justeru, kecerdasan merupakan tret yang amat perlu dimiliki oleh pengetua dan guru besar, memandangkan mereka adalah pemimpin yang bertanggungjawab menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah (Abdul Shukur, 2004; Ishak Sin, 2004; Shahril Marzuki, 2001).

Tret keyakinan diri merupakan elemen paling penting menentukan kualiti seseorang pemimpin. Dapatan kajian menunjukkan pengetua dan guru besar mempunyai tahap keyakinan diri yang **sangat tinggi**. Dapatan ini menyamai dapatan Lokman, Rojehan & Hamidon, (2009) yang menunjukkan guru-guru juga meletakkan ciri keyakinan diri sebagai antara tret yang tertinggi bagi seorang pengetua. Sebagaimana dapatan Maimunah (2005) dan Mossman (2007) yang mendapati terdapat pengetua dan guru besar yang kurang keyakinan diri dalam memimpin sekolah. Kajian menunjukkan pengetua berasa ragu-ragu dengan kebolehan mereka disebabkan oleh rasa takut, bimbang dan juga rasa teruja untuk memulakan tugas baru mereka (Abd Rahman, 1997; Mossman, 2007). Selain itu, dapatan Reave (2005) menunjukkan pemimpin yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi dapat bertindak dengan positif dan lebih berani serta yakin membuat perubahan.

Seorang pemimpin yang mempunyai iltizam akan mempunyai azam dan semangat yang tinggi untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar mempunyai tahap iltizam yang **sangat tinggi** dan dapatan ini menyamai dapatan Khadijah (2004). Dapatan ini juga menyokong pandangan Sousa (2003) bahawa pemimpin yang mempunyai iltizam akan mendorong organisasi untuk mencapai matlamat

yang ditetapkan serta mempunyai hala tuju yang jelas dalam memimpin orang bawahan (Kaser , Mundry, Stiles & Loucks-Horsley, 2002). Ini disokong dengan dapatan kajian Chek Mat (2003) yang mendapati bahawa pengetua dan guru besar yang mempunyai kesungguhan dan iltizam yang tinggi akan mendorong sekolah kepada kecemerlangan. Pandangan dapatan Reave (2005) bahawa pengetua dan guru besar yang mempunyai iltizam yang tinggi akan sentiasa mempamerkan keyakinan yang tinggi dan memberi sokongan serta galakan kepada orang bawahan untuk mencapai matlamat organisasi. Dapatan ini jelas membuktikan bahawa pengetua dan guru besar mempunyai tahap iltizam yang sangat tinggi mempunyai matlamat yang jelas untuk dicapai dan mampu membawa sekolah ke mercu kejayaan.

Kajian ini menunjukkan pengetua dan guru besar mempunyai ciri integriti pada tahap yang **sangat tinggi**. Manakala dapatan Jainabee (2009) bagi pengetua di zon utara semenanjung Malaysia pula hanya pada tahap tinggi sahaja. Sebagai penjawat awam, elemen integriti turut ditekankan oleh kerajaan Malaysia dengan termaktubnya Pelan Integriti Nasional (PIN) pada tahun 2004. Sebaliknya, kajian Fairholm (2002) mendapati ciri integriti merupakan tret kepimpinan yang utama perlu dimiliki oleh pemimpin global masa kini, sebagaimana dalam sektor swasta integriti adalah elemen yang amat diberi penekanan yang tinggi (Lussier & Achua 2001). Dapatan ini turut menyokong beberapa pandangan bahawa tret kepimpinan integriti merupakan penentu kejayaan seseorang pemimpin yang berkesan (Reave, 2005). Maka integriti pengetua dan guru besar turut mempengaruhi tahap pencapaian dan kecemerlangan sekolah.

Secara umumnya, teori tret mengakui bahawa kejayaan seseorang pemimpin mempunyai hubungan signifikan dengan tret yang dimiliki (Spangler, House & Palrecha, 2004). Dapatan ini secara langsung mengukuhkan lagi bahawa tret kepimpinan merupakan teras yang sangat kritikal pada diri seorang pemimpin sekolah untuk menjadi pemimpin yang berkesan. Sejarah pula membuktikan kemunculan pemimpin yang disegani di dunia dipengaruhi tret yang dimiliki (Northouse, 2010). Justeru, pemilihan bakal pengetua dan guru besar perlu diberikan penekanan dalam aspek tret kepimpinan bagi menjamin mereka yang dipilih mempunyai kualiti diri yang tinggi dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berkualiti dan berkesan (Abdul Shukur, 2004; Jamil dan Norlia, 2009; Ishak Sin, 2004; Maimunah, 2005; Shahril Marzuki, 2001; Reave, 2005).

KESIMPULAN

Pemimpin sekolah mempunyai signifikan dengan pencapaian sekolah. Pemimpin sekolah pada perlu mempunyai kualiti diri yang tinggi dan

berketrampilan bagi menghadapi kompleksiti dan cabaran globalisasi yang semakin hebat. Sehubungan dengan itu, tret kepimpinan yang tinggi akan dapat melahirkan pemimpin sekolah yang berkesan dalam mengurus dan memimpin sekolah. Oleh itu, pemilihan bakal pengetua dan guru besar perlu diberi keutamaan mempunyai tret kepimpinan yang tinggi bagi melahirkan pemimpin sekolah yang mempunyai kredibiliti dan keupayaan yang tinggi dalam menerajui sekolah dengan cemerlang.

BIBLIOGRAFI

- Abas Awang & Balasandran Ramiah. (2002). Peranan pengetua dan guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-11*. Institut Aminuddin Baki. hlm. 86-10.
- Abd Ghafar Mahmud. (2010). Mencetus kegemilangan melalui kepimpinan cemerlang. (*Kertas Kerja Seminar Nasional ke-17, Institut Aminuddin Baki*) 19-22 Julai.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucapan utama: Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang, gemilang dan terbilang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*, Institut Aminuddin Baki. hlm. 13-23.
- Andersen, Jon Aarum. (2005). Leadership, personality and effectiveness. *Journal Social Economics* 35 (2006):1078 - 1091.
- Ashah Samah, Noraizah Sulaiman, Chitrah Adiyodi & Rohaidah Abd Manap. (2010). Kepimpinan penentu kecemerlangan. (*Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-17*.) Institut Aminuddin Baki, 19-22 Julai.
- Bass, B.M. (1990). *Stodgill handbook of leadership: Theory and research and managerial application*. New York: Free Press.
- Chek Mat. (2003). *Kemahiran memimpin*. Kuala Lumpur: Utusan Publication.

- Cheung, Robin Man-biu & Allan Walker. (2006). Inner words and outer limits: The formation of beginning school principals in Hong Kong. *Education Administration*, 44 (4): 389 - 407.
- Denise. R. (2003). *Leadership basics*. New Jersey.
- Fairholn, G.W. (1998). *Perspectives on leadership: From the Science of management to its spiritual heart*. Westport, CT: Quorum Books.
- Hogg, Michael A. (2001). A social identity theory of leadership. *Journal of Personality Social Psychology Review* 2 (2001): 184-100.
- Huber, S. G. & West. M. L. (2002). *Developing school leader: A critical review of current practices approach and issue and some direction for the future*. (Leithwood & Hallinger (pnyt.). Second International handbook of education leadership and administration). London: Kluwer Academic Publishers.
- Ishak Sin. (2004). Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan? *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1):1-17. Institut Aminuddin Baki.
- Jainabee Md Kassim. (2009). Kualiti kepimpinan pengetua sekolah-sekolah menengah kebangsaan Zon utara, Malaysia. *Kertas Kerja 1st Regional Confrence on Educational Leadership and Management*. Institut Aminuddin Baki, 10-12 November.
- Jamil Ahmad & Norlia Goolamally. (2009). Kriteria pemilihan pemimpin sekolah: Antara realiti dan retorik. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*, hlm. 113-126.
- Kaser, Joyce, Mundry, Susan, Stiles, K.E & Locks-Horsley, S. Katherine. E, & Susan Horsley (2002). *Leading every day, 124 action for effective leadership*. California: Corwin Press Inc.

- Khadijah Ibrahim (2000). *Professional skills of primary school headmasters: Perceptions of primary school headmasters and teachers in four selected schools in Gombak*. Master, Kulliyah of Education, International Islamic University of Malaysia.
- Komives, S. R., Lucas, N. & McMohan, T.R. (2007). *Exploring leadership*. Edisi ke-2. San Francisco: Jossey –Bass.
- Lokman Mohd Tahir, Rojiejhan Zakaria & Hamidon Rahman. (2009). Penilaian guru terhadap tret pengetua yang diingini. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 19 (1): 1-22.
- Lubna Damanhuri. (2006). *Kepimpinan pengetua dalam penambahbaikan sekolah: Kes di sebuah sekolah menengah di daerah Sabak Bernam*. Tesis Sarjana Kepengetuaan. Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya.
- Lussier, Robert N. & Achua, C.E. (2001). *Leadership: Theory, application and skill development*. USA : College Publishing.
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah*. Tesis Dr. Falsafah, Universiti Kebangsaan.
- Malaysia. (2004). *Pelan integriti nasional*, Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Moorhead, G. & Griffin. R. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizational*. Edisi ke-5. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Mossman, Beth J. (2007). *A Look at critical skills and support need for new principal: A case study*. Ph.D. Faculty of Education, University of Pepperdine.

- Mumford, M.D., Zaccaro, S.I., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A. & Theelfall, K.V. 2000. Pattern of leader characteristics: Implications for performance and development. *Journal Leadership Quarterly* 11(1):115 -133.
- Northouse, Peter. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Edisi ke-5. United State: Sage Publication Inc.
- Pallant, Julie. (2007). *SPSS survival manual. A step-by step guide to data analysis using SPSS for window (Version 15)*. Australia: Allen Unwin.
- Reave, L. (2005). Spiritual value and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 655-687.
- Schumaker, David R., & Sommers. William A. (2001). *Being a successful principal: Riding the wave of change without drowning*. California: Corwin Press Inc.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2001). Ciri-ciri kepemimpinan pengetua/guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke-21. *Jurnal Kepimpinan Institut Pengetua* 1(1) :7 – 17.
- Sharifah Madinah Syed Abd. Rahman. (2007). *Faktor pengetua: Menjana impak ke arah keberkesanan sekolah*. Petaling Jaya: Sasbadi Sdn Bhd.
- Sousa, David. A. (2003). *The leadership brain: How to lead today's school more effectively*. California: Corwin Press Inc.
- Spangler, W.D., House, R.J. & Palrecha, R. (2004). *Personality and leadership*. Dlm Schneider, B. & Smith, B.D. (pnyt). *Personality and Organization*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Watkins, C., Lodge, C., & Best, R. (2000). *Tomorrow school towards integrity*. New York: First Publication.