



PENGARUH CIRI LATAR BELAKANG TERHADAP ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA

Lokman Mohd Tahir

Robiah Sidin

Hamidon A. Rahman

ABSTRAK

Kajian kepemimpinan terutamanya yang berkait dengan bidang kepengetuaan sering mengaitkan kepemimpinan pengetua dengan pemboleh ubah yang lain dalam mengukur keberkesanan proses kepemimpinan di sekolah. Bagaimanapun, dalam meneliti peranan kepemimpinan, masih kurang kajian yang terperinci tentang faktor penyumbang, penyebab mahupun peramal signifikan kepada pemilihan stail kepemimpinan oleh pihak pentadbir. Dalam meneliti faktor peramal kepada pemilihan stail kepemimpinan, ciri latar belakang ataupun demografi seperti jantina, pengalaman mentadbir, latihan pengurusan yang pernah dihadiri, jenis sekolah yang ditadbir merupakan sebahagian daripada pemboleh ubah yang dianggap mempengaruhi gaya, strategi mahupun tindakan kepemimpinan pengetua. Kertas kerja ini membincangkan hasil kajian yang menentukan sama ada terdapat perbezaan dalam kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor latar belakang serta sejauh mana faktor latar belakang menjadi penyumbang signifikan terhadap pemilihan orientasi kepemimpinan mereka di sekolah. Responden kajian ini adalah pengetua sekolah menengah daripada lima jenis sekolah menengah. Data kajian telah dianalisis menggunakan statistik inferensi dan tidak berparameter. Hasil kajian mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan dalam amalan kepemimpinan pengetua dan faktor jenis sekolah adalah faktor penentu utama dalam pemilihan orientasi kepemimpinan pengetua.



PENGENALAN

Selaras dengan dasar pendidikan negara iaitu Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 - 2010, Kementerian Pelajaran Malaysia mempunyai hasrat untuk meletakkan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan di rantau Asia Tenggara. Dalam merealisasikan matlamat dan dasar pendidikan negara, kepemimpinan pengetua berperanan sebagai tunggak atau teras utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti iaitu merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang dan kemantapan dalam kepemimpinan pendidikan. Dalam erti kata lain, kemantapan kepemimpinan sekolah dilihat sebagai pemacu ke arah penghasilan pendidikan yang berkualiti. Ini bererti, pengetua selaku ketua jabatan di sekolah diberi amanah untuk merealisasikan aspirasi dan pembangunan pendidikan negara (Abas Awang & Balasandran A. Ramaiah, 2002) dan bertanggungjawab terhadap kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah. Sungguhpun demikian, McNulty *et al.*, 2005 menegaskan bahawa tugas pengetua di sekolah tidak terhad kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala bentuk sumber dan modal insan di bawah tadbirannya terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan komited dan efektif. Ubben *et al.*, 2001 serta Drake dan Roe, 1999 pernah menyebut bahawa setiap aktiviti yang berlaku di sekolah adalah tanggungjawab pengetua malah penghasilan sebuah sekolah yang efektif, harmonis serta cemerlang dikatakan berakar umbi daripada kepemimpinan pengetua yang berkesan.

Sehubungan dengan itu Fullan, 2001 dan Mortimore, 1995 juga menyuarakan pendapat mereka tentang ciri-ciri kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pengetua sekolah dalam era globalisasi. Ciri yang dimaksudkan dikenali sebagai kepemimpinan profesional iaitu merujuk kepada sikap tegas pengetua dalam membuat keputusan, mempunyai matlamat yang realistik serta menekankan keunggulan sebagai pemimpin ketika di sekolah. Di samping itu, pengetua juga perlu menitikberatkan aspek pembangunan manusia seperti kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah (Deal & Peterson, 2000; Tampoe, 1998). Pendek kata, pengetua dituntut untuk memberikan keseimbangan antara kecemerlangan dalam pengurusan dengan kepemimpinan yang efektif sebagai pembuka



ruang kepada penghasilan guru yang komited terhadap sekolah dan profesion.

LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam menganalisis stail kepemimpinan pengetua, beberapa penyelidik (Cote, 1999; Curry, 2003; John, 2002; Northouse, 2001) berpendapat bahawa faktor latar belakang pengetua adalah faktor utama yang memberi kesan terhadap stail kepemimpinan pengetua ketika mentadbir sekolah. Faktor demografi atau latar belakang seperti jantina, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran dan jenis sekolah adalah pemboleh ubah yang dianggap sering mempengaruhi stail kepemimpinan pengetua (Fauske & Johnson, 2003; Jury *et al.*, 1999; Pierce & Newstrom, 2006; Pounder *et al.*, 2005; Rosser, 2003). Bagaimanapun, kajian secara terperinci tentang pengaruh faktor latar belakang pengetua terhadap stail kepemimpinan khususnya dalam konteks kepemimpinan pendidikan di Malaysia masih kurang dianalisis dengan terperinci. Selain itu, sejauh mana faktor latar belakang pengetua memberi kesan terhadap stail kepemimpinan pengetua masih perlu dihuraikan dengan lebih mendalam.

Selari dengan pengaruh faktor demografi terhadap stail kepemimpinan pengetua, terdapat beberapa andaian bahawa pengetua wanita lebih kerap mengamalkan stail kepemimpinan autokratik berbanding pengetua lelaki. Penganalisan kepemimpinan pengetua adalah tidak lengkap tanpa mengambil kira pengaruh latihan pengurusan terhadap gelagat kepemimpinan pengetua. Dalam konteks lantikan jawatan pengetua di Malaysia, jawatan pengetua lazim diberikan kepada guru kanan yang berada pada akhir perkhidmatan tanpa mengambil kira sama ada mereka mempunyai pengalaman dan ilmu tentang pengurusan sekolah atau sebaliknya. Mengikut Anafara *et al.*, 2000 dan Brown *et al.*, 2002, lantikan pengetua berdasarkan kekananan sebagai guru tidak akan menjamin kecukupan dalam pengurusan malah menimbulkan persoalan adakah pengetua dapat memimpin sekolah dengan berkesan jika hanya tinggal beberapa tahun untuk bersara? Malahan, mereka dikatakan tidak sempat merealisasikan visi mereka kerana kekangan masa.



Dalam mengenal pasti stail kepemimpinan pengetua bersandarkan kepada latihan pengurusan juga, hasil kajian Abd Ghani, 1993 didapati bercanggah dengan dapatan kajian Maimunah, 2005. Kajian oleh Maimunah, 2005 mendapati bahawa tidak wujud hubungan antara kepemimpinan pengetua dengan latihan pengurusan. Sebaliknya, penelitian Abdul Ghani, 1993 pula menunjukkan bahawa pengetua yang mempunyai asas latihan pengurusan lebih mengambil berat tentang kebajikan guru berbanding dengan pengetua yang tidak mempunyai latihan pengurusan. Mengikut Deal dan Peterson, 2000 pula, pentadbiran yang bersandarkan kepada pengalaman semata-mata tidak akan memberi kesan terhadap keberkesanan kepemimpinan berbanding pemboleh ubah latihan formal. Oleh itu, persoalan yang timbul kini ialah adakah faktor latihan pengurusan pengetua memberi kesan terhadap stail kepemimpinan mereka? Sejajar dengan itu, kajian lanjutan tentang stail kepemimpinan pengetua perlu dilaksanakan berdasarkan pengaruh latihan pengurusan.

Kajian kepemimpinan pengetua di Malaysia dan di luar negara sering mengambil kira pengalaman pentadbiran sebagai pemboleh ubah yang dapat membezakan keberkesanan kepemimpinan pengetua. Mengikut Low dan Lim, 1997 yang dipetik daripada Lim, 2005, pengalaman pentadbiran adalah aset utama dalam melancarkan proses pengurusan dan kepemimpinan di sekolah kerana pengalaman dalam bidang pentadbiran sekolah ketika menjadi guru kanan dan penolong kanan banyak membantu pengetua dalam menghasilkan kepemimpinan yang berkesan. Beberapa kajian di luar negara seperti kajian Crow dan Glascock, 1995 serta Restine, 1997 mendapati bahawa ketidakcekapan dan ketidakberkesanan kepemimpinan pengetua adalah disebabkan oleh tiada pengalaman dan kurang pendedahan tentang latihan pengurusan serta kepemimpinan pendidikan yang mantap. Secara umum, pengalaman pentadbiran telah memberi banyak pendedahan secara praktikal dan situasi bagaimana mengurus serta menangani masalah di sekolah. Persoalannya di sini, adakah terdapat perbezaan dalam amalan kepemimpinan pengetua yang mempunyai pengalaman pentadbiran dengan pengetua yang baru dilantik? Selain itu, adakah pengalaman pentadbiran turut berperanan sebagai peramal terhadap amalan kepemimpinan pengetua di Malaysia?



PERSOALAN KAJIAN

Fokus utama kajian ini adalah sejauh mana faktor demografi mempengaruhi stail atau gaya kepemimpinan pengetua sekolah menengah. Secara jelas, kajian ini bertujuan untuk menghuraikan hubung kait antara stail kepemimpinan pengetua dengan faktor latar belakang pengetua. Maka, secara khusus, persoalan kajian yang akan diteliti adalah:

1. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan kepemimpinan pengetua berdasarkan jenis sekolah dan faktor latar belakang pengetua iaitu latihan pengurusan, perjawatan, jantina dan pengalaman pentadbiran?
2. Adakah faktor jenis sekolah dan faktor demografi iaitu jantina pengetua, perjawatan pengetua, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran berperanan sebagai peramal yang signifikan terhadap kepemimpinan pengetua?

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini secara keseluruhannya melibatkan pengetua-pengetua daripada 35 buah sekolah yang terdiri daripada lima jenis sekolah menengah iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan (Bandar dan Luar bandar), Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, Sekolah Sukan dan Sekolah Berasrama Penuh. Dalam kajian ini, pengkelasan dilakukan melalui kaedah persampelan berstrata iaitu setiap sekolah dikelompokkan mengikut jenis sekolah. Namun, pemilihan Sekolah Menengah Kebangsaan (Bandar dan Luar Bandar) dilakukan melalui cabutan Jadual Nombor Rawak kerana jumlah sekolah yang banyak.

Soal selidik adalah alat kajian utama untuk mengumpul data tentang pengaruh demografi dan kepemimpinan pengetua. Secara keseluruhan, soal selidik untuk pengetua mempunyai dua bahagian iaitu enam item tentang faktor latar belakang pengetua dan 56 item penilaian tentang stail kepemimpinan yang diambil daripada soal selidik Bolman dan Deal, 1998 dalam *Leadership Orientations (Self)* iaitu pengetua menilai kepemimpinannya secara refleksi. Semua soal selidik adalah dalam



versi Bahasa Melayu iaitu hasil proses terjemahan Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu melalui kaedah terjemahan terbalik. Soal selidik ini juga mempunyai nilai indeks kebolehppercayaan nilai alfa di antara 0.91 hingga 0.97 iaitu melebihi nilai 0.60 seperti yang ditetapkan oleh Mitchell dan Jolley, 2004. Manakala, hasil korelasi antara item dengan jumlah skor turut menunjukkan nilai hingga 0.85. Ini bermakna, semua item dalam soal selidik ini mempunyai nilai kebolehppercayaan yang baik dan konsisten. Kebenaran untuk menterjemah dan menjana semula soal selidik juga telah diperolehi daripada Profesor Lee Bolman, Marion Bloach/Missouri Chair in Leadership, Bloch School of Business and Public Administration, University of Missouri at Kansas City.

Bagi menganalisis data kajian, analisis statistik inferensi digunakan untuk pengaruh faktor latar belakang terhadap stail kepemimpinan pengetua, analisis regresi berganda telah digunakan. Untuk menganalisis perbezaan skor min dalam stail kepemimpinan pengetua, ujian tidak berparameter (non-parametric) iaitu ujian Mann-Whitney dan Kruskal-Wallis digunakan atas alasan utama iaitu saiz sampel antara strata pengetua jenis sekolah adalah tidak sama serta jumlah saiz sampel pengetua yang kecil iaitu seramai 34 orang sahaja. Ujian analisis regresi berganda secara amnya adalah ujian statistik yang berperanan mencari peramal terbaik, menunjukkan nilai hubungan, dan nilai sumbangan (R^2) antara pemboleh ubah kajian secara serentak (Hair *et al.*, 1998; Howell, 1997; Howitt & Cramer, 2003; Tabachnick & Fidell, 2001).

DAPATAN KAJIAN

Soalan pertama meneliti sejauh mana terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam amalan rangka kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor latar belakang pengetua iaitu jantina, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran, dan perjawatan pengetua. Bagi menjawab soalan kajian ini, maklum balas yang diberikan oleh pengetua melalui soal selidik untuk menguji perbezaan skor min berdasarkan faktor latar belakang dan dianalisis melalui ujian Mann-Whitney (jantina, pengalaman pentadbiran dan perjawatan) dan ujian Kruskal-Wallis (latihan pengurusan dan jenis sekolah) .

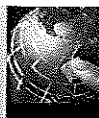


Jadual 1 *Ujian Mann-Whitney Faktor Jantina, Pengalaman Pentadbiran dan Perjawatan Pengetua.*

Sumber	Min Pangkat	Nilai Mann-Whitney U	z	sig
Jantina				
Lelaki	9.355	66.500	-.339	0.77
Wanita				
Pengalaman Pentadbiran				
0 – 7 Tahun	15.328	89.710	-.133	0.68
8 – 14 Tahun				
Perjawatan				
DG 48	18.983	24.460	-.035	0.221

* $p < .05$.

Maklumat ujian Mann-Whitney pada Jadual 1 menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor jantina pada aras $p < 0.05$. Keputusan ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang bererti dalam kepemimpinan pengetua lelaki dengan pengetua wanita. Secara rumusannya, tidak terdapat perbezaan dalam amalan kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor jantina. Jadual 1 juga menunjukkan pengujian melalui ujian Mann-Whitney berdasarkan pengalaman pentadbiran juga menunjukkan keputusan yang tidak signifikan dalam setiap amalan rangka kepemimpinan pengetua pada aras $p < 0.05$. Ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepemimpinan pengetua yang mempunyai pengalaman 0 hingga 7 tahun dengan pengetua berpengalaman pentadbiran antara 8 hingga 14 tahun. Oleh itu, pengalaman pentadbiran yang berbeza dalam kalangan pengetua juga tidak menunjukkan perbezaan dari segi amalan kepemimpinan pengetua. Analisis ujian Mann-Whitney turut menunjukkan dapatan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam stail kepemimpinan pengetua pada aras $p < 0.05$ berdasarkan perjawatan pengetua. Keputusan ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam setiap amalan kepemimpinan antara Pengetua DG 48 dengan Pengetua Kanan (DG 54). Oleh itu, amalan kepemimpinan pengetua juga didapati tidak berbeza berdasarkan perjawatan pengetua.



Jadual 2 Ujian Kuskal-Wallis Faktor Latihan Pengurusan

Sumber	Skor Min	Nilai Khi Kuasa Dua	dk	sig
Latihan Pengurusan	23.007	0.301	2	0.37
Jenis Sekolah	127.446	25.591	5	0.00*

* $p < .05$;

Berdasarkan Jadual 2 iaitu perbezaan berdasarkan latihan pengurusan, ujian Kruskal-Wallis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepemimpinan pengetua pada aras $p < 0.05$. Ini bererti tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan kepemimpinan pengetua yang telah menerima latihan pengurusan dengan pengetua yang tidak menerima latihan pengurusan. Manakala, ujian Kruskal-Wallis berdasarkan faktor jenis sekolah menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam setiap stail kepemimpinan pengetua pada aras $p < 0.05$.

Soalan kajian kedua pula tertumpu kepada sejauh mana faktor latar belakang pengetua iaitu jantina, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran, perjawatan pengetua berperanan sebagai peramal yang signifikan terhadap kepemimpinan pengetua. Untuk menjawab soalan kajian peramal yang signifikan berdasarkan faktor latar belakang pengetua terhadap stail kepemimpinan pengetua, analisis regresi berganda digunakan untuk menunjukkan indeks hubungan iaitu dengan merujuk kepada nilai beta (β). Jadual 3 menunjukkan keputusan ujian regresi berganda faktor latar belakang terhadap stail kepemimpinan pengetua.

*Jadual 3 Peramal Terhadap Kepemimpinan Pengetua : Analisis
Regresi Berganda*

Faktor Latar Belakang dan Persekitaran	B	Beta (β)	Nilai t	sig
Jantina	0.356	0.148	4.711	0.19
Pengalaman Pentadbiran	0.315	0.113	2.012	0.37
Perjawatan	-0.205	0.064	0.658	0.50
Latihan Pengurusan	-0.108	0.006	0.301	0.71
Jenis Sekolah	0.530	0.243	10.124	0.00*
Konstan	22.146		102.431	0.00

* $p < 0.05$; r^2 Diselaras = 0.277; r Berganda = 0.074.

Analisis regresi berganda melalui Jadual 3 menunjukkan bahawa faktor jantina tidak memberi kesan terhadap stail kepemimpinan pengetua pada aras signifikan $p < 0.05$. Nilai beta menunjukkan bahawa faktor jantina tidak berperanan sebagai penyebab atau peramal terhadap stail kepemimpinan pengetua. Analisis regresi berganda juga turut menunjukkan bahawa faktor latihan pengurusan turut tidak mempengaruhi stail kepemimpinan pengetua pada aras signifikan $p < 0.05$ dan bukan peramal yang signifikan terhadap stail kepemimpinan pengetua. Analisis berdasarkan faktor pengalaman pentadbiran juga menunjukkan bahawa faktor pengalaman pentadbiran tidak mempengaruhi stail kepemimpinan pengetua berdasarkan nilai beta. Dengan itu, pengalaman pentadbiran adalah bukan peramal yang signifikan kepada stail kepemimpinan pengetua pada aras signifikan $p < 0.05$. Hubungan antara stail kepemimpinan pengetua dengan faktor perjawatan pengetua yang dirujuk juga mendapati bahawa faktor perjawatan pengetua tidak berperanan sebagai peramal yang signifikan pada aras signifikan $p > 0.05$. Manakala, analisis regresi berganda turut menunjukkan bahawa faktor jenis sekolah adalah pemboleh ubah yang mempengaruhi serta peramal kepada stail kepemimpinan pengetua pada aras signifikan $p < 0.05$.



PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Penyelidikan dalam bidang kepimpinan sering mengaitkan faktor latar belakang sebagai pemboleh ubah yang menyebabkan timbulnya perbezaan dalam stail kepimpinan pentadbir ketika mengurus sekolah (Oliff 2006). Berdasarkan premis tersebut, kajian ini cuba untuk mengenal pasti sejauh mana faktor peribadi atau latar belakang pengetua iaitu jantina, perjawatan, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran bagi menimbulkan perbezaan dalam amalan kepimpinan pengetua serta sejauh mana ciri demografi tersebut memberi impak kepada proses kepimpinan pengetua di Johor. Kajian juga cuba menentukan menerusi ujian analisis regresi berganda kesan faktor-faktor itu ke atas amalan kepimpinan pengetua.

Secara keseluruhan, pengetua yang dikaji memberi maklum balas bahawa stail kepimpinan mereka adalah tidak berbeza berdasarkan faktor latar belakang jantina, perjawatan, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran. Ujian statistik inferensi yang dilaksanakan mendapati bahawa secara statistik tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan kepimpinan pengetua berdasarkan faktor latar belakang. Dengan itu, dapatlah dirumuskan bahawa faktor latar belakang bukanlah pemboleh ubah yang boleh menyebabkan berlakunya perbezaan dalam stail kepimpinan pengetua yang diamalkan. Sebaliknya, pengetua menyatakan bahawa stail kepimpinan pengetua adalah berbeza mengikut jenis sekolah yang ditadbir iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan, Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Sukan mahupun Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Ini bermakna, bahawa perbezaan dalam stail kepimpinan pengetua adalah tidak disebabkan oleh faktor demografi atau latar belakang pengetua tetapi oleh jenis sekolah yang mereka tadbir.

Bagi mengenal pasti faktor yang boleh dianggap sebagai peramal untuk menentukan kepimpinan pengetua, secara keseluruhannya kajian telah menunjukkan bahawa faktor latar belakang pengetua juga tidak mempunyai pengaruh atau tidak memberi kesan utama terhadap amalan, proses dan tindakan kepimpinan pengetua sekolah menengah yang dikaji. Ketiadaan pengaruh faktor demografi adalah selaras dengan dapatan dan dakwaan pengkaji lain seperti Cruz, 2003; Escoffery, 2004;

Maimunah, 2005; Oliff, 2006; Pellerigno, 2003 dan Ratsamee, 2002. Bagaimanapun, dapatan ini berbeza dengan dapatan Leithwood et al., 2006; Messer, 2002; Pierce dan Newstrom, 2006 serta Rosser, 2003 yang menyatakan bahawa perbezaan dalam kepemimpinan pengetua adalah bukan disebabkan oleh faktor peribadi pengetua.

Sebagai pentadbir di sekolah, pengetua perlu mengenali atau menganalisis latar belakang sekolah, sikap dan watak guru sebelum menggunakan stail kepemimpinan yang sesuai. Stail kepemimpinan yang tidak serasi dengan ciri dan jenis sekolah serta sikap guru akan memberi tekanan kepada guru-guru malah menurunkan produktiviti mereka. Dalam hal ini, stail kepemimpinan akan dianggap berkesan sekiranya amalan kepemimpinan pengetua dapat diterima oleh setiap warga sekolah. Stail kepemimpinan yang berjaya di sesebuah sekolah juga tidak semestinya berjaya di sekolah yang lain hasil daripada pengaruh budaya dan ciri guru yang berbeza.

Berdasarkan dapatan kajian, saranan kepada latihan kepengetuaan di Malaysia iaitu faktor kekananan dalam lantikan pengetua perlu difikirkan semula oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia kerana mereka sering menghadapi masalah kekangan masa untuk merealisasikan matlamat kerana tinggal beberapa tahun sahaja untuk bersara. Mengikut Bottery, 2000, pengetua yang dilantik berdasarkan kekananan ketika menjangkau umur persaraan ditakrifkan tidak lagi efektif untuk mentadbir dan kurang proaktif dalam menangani masalah disiplin di sekolah serta tekanan kerja. Justeru, disarankan agar lantikan jawatan pengetua bermula daripada umur yang lebih awal iaitu sekitar 40-an kerana mereka masih bertenaga dan proaktif terutama dalam menangani masalah disiplin di sekolah. Rasionalnya, lantikan pengetua pada umur yang muda turut memberi lebih peluang kepada pengetua menjadi pentadbir di pelbagai jenis sekolah (Maimunah, 2005) serta dapat memberi lebih pengalaman secara praktikal serta ilmu dalam penghasilan profesionalisme pengetua yang berkesan.

Dalam usaha menjadikan pengetua sebagai individu contoh, langkah dan strategi drastik perlu dilaksanakan dalam memperkasa profesionalisme diri sebagai pentadbir yang cemerlang, aktif dan berilmu. Untuk itu, mereka perlu didedahkan kepada konsep budaya ilmu yang meliputi



ilmu komunikasi, pengucapan awam dan penampilan diri supaya mereka kelihatan hebat pada penilaian pelajar dan guru. Malahan, mereka perlu diberi peluang melanjutkan pelajaran ke peringkat sarjana dan doktor falsafah kerana mengikut Herbert, 2006 bahawa salah satu kriteria pengetua yang cemerlang adalah pengetua yang tidak jemu menimba ilmu dan berkongsi pengalaman dengan rakan sejawat untuk memperbaiki kualiti kepemimpinan mereka.

Dalam usaha menjana kualiti kepemimpinan sekolah, aspek pemilihan, pelantikan dan latihan pengetua harus diberikan perhatian oleh pihak IAB. Cadangan turut dikemukakan supaya pemilihan jawatan pengetua dilaksanakan dengan lebih ketat. Jawatan pengetua perlu diberi kepada calon yang berpengalaman, berminat, mempunyai personaliti peribadi yang baik, berupaya memimpin sekolah dan tekal dalam menerima tekanan kerja. Rasionalnya, kecekapan ketika memimpin, berpengetahuan dalam bidang pengurusan serta mampu mengurus emosi guru adalah kriteria utama dalam pemilihan jawatan pengetua.

Di samping itu, pihak IAB disaran supaya menyeragamkan program latihan serta mewajibkan kehadiran kursus yang seragam sebelum dilantik menjadi pengetua. Ini bermaksud setiap pengetua atau guru besar yang akan dilantik menjadi pentadbir pendidikan di sekolah perlu melalui latihan kepemimpinan dan pengurusan pendidikan yang seragam. Secara ideal, latihan formal yang seragam kepada pengetua dijangka dapat menjurus kepada keberkesanan kepemimpinan kerana mempunyai pendedahan tentang teori dan latihan pengurusan seperti yang telah dikuatkuasakan dalam sistem lantikan pengetua di Singapura dan United Kingdom (Sharp & Gopinathan, 2002).

PENUTUP

Secara keseluruhan, kajian atau penyelidikan yang telah dilaksanakan telah cuba melihat sejauh mana pengaruh faktor demografi atau latar belakang seseorang pengetua menjadi pemboleh ubah yang dapat memberi impak yang signifikan terhadap orientasi kepemimpinan pengetua. Jelas sekali, hasil daripada data dan dapatan kajian menunjukkan bahawa



stail atau orientasi kepemimpinan pengetua adalah tidak mempengaruhi kepemimpinan pengetua. Namun, penyelidik cuba mencadangkan agar penyelidikan yang menggunakan sampel kajian yang lebih besar perlu dilaksanakan dalam meneliti perkaitan antara faktor demografi dengan orientasi kepemimpinan seseorang pentadbir pendidikan.

RUJUKAN

- Abas Awang & Balasandran A. Ramaiah, (2002). Peranan pengetua & guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 16 – 19 Disember.
- Abdul Ghani Ishak, (1993). Kepemimpinan pengetua sekolah menengah agama di negeri Selangor dan kaitannya dengan kepuasan kerja di kalangan guru. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Anafara, V., Brown, K., Mills, R., Hartman, K & Mahar, R., (2000). Middle level leadership for the 21st century: Principals' views on essential skills and knowledge: implications for successful preparation. Dlm Anafara, V. (pnyt.). *The handbook of research in middle level education*, hlm 107- 121. Greenwich: Information Age Publishing and NASSP.
- Bolman, L., & Deal, T., (1998). *Leadership orientations survey*. Cambridge: National Center for Educational Leadership.
- Bottery, M., (2000). *Education, policy and ethics*. London: Continuum
- Brown, K., Anfara, V., & Hartman., J., (2002). Professional development of middle level principals: pushing the reform forward. *Leadership and policy in schools* 2(1): 107 -143.



- Bush, T., (2003). Theories of educational leadership and management: Ed. ke 3. London: Sage.
- Cote, A., (1999). Leadership orientation frames of Florida elementary principals in relationship to school context and principals characteristics. Disertasi Ed.D. University of Florida.
- Crow, G & Glascock, C., (1995). Socialization to a new conception of the principalship. *Journal of educational administration* 33 (1): 22 – 43.
- Cruz, G., (2003). Relationship of leadership orientations to emotional intelligence of public elementary, intermediate and high school principals in Puerto Rico. Disertasi Ed.D. Dowling College, New York.
- Curry, R., (2003). A metacognitive analysis of leadership frames used by principals to increase student achievement in Chicago Public Schools on academic probation. Disertasi Ph.D. Loyola University, Chicago.
- Day, C., (2003). The changing needs of heads. Dlm Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., Chapman, C. (pnyt.) *Effective leadership for school improvement..* London: Routledge Falmer.
- Deal, T., & Peterson, K., (2000). Eight roles of symbolic leaders. Dlm Fullan, M (pnýt.) *Educational leadership: The Jossey-Bass reader series.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Drake, T., & Row, W., (1999). *The principalship.* Ed. ke-4. Columbus, Ohio: Merrill.
- Escoffery, L., (2004). Relationship among school characteristics, principals characteristics and leadership style, and achievement. Disertasi Ph.D. University of Miami.

- Fauske, J. & Johnson, B., (2003). Principals respond to the school environment. Dlm Hoy, W & Miskel, C., (pnyt.). *Studies in leading and organizing schools*. Connecticut : Information Age Publishing.
- Fullan, M., (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks: Corwin.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W., (1998). *Multivariate data analysis*: Ed. ke-5. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hebert, E., (2006). *"The boss of the school": effective leadership in action*. New York: Teachers College Press.
- Howell, D., (1997). *Statistical methods for psychology*. Ed. Ke 6. Belmont: Duxbury Press.
- Howitt, D., & Cramer, D., (2003). *An introduction to statistics in psychology*. Essex: Prentice Hall.
- Hughes, L., (1997). *The principal as leader*. New York : Macmillan Publishing.
- John, T., (2002). A study of the multiple perspective approach to leadership used by elementary and secondary public school principals in urban Iowa. Disertasi Ed.D. University of Northern Iowa.
- Jury, J., Reis, S., & Young, I., (1999). Female administrators: A crack in the glass ceiling. *Journal of personnel evaluation in education* 13: 71 – 82.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R., (2006). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Lim Lee Hean, (2005). *Leadership mentoring in education: the Singapore practice* Singapore: Marshall Cavendish.



- Maimunah Muda, (2005). Kepemimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia. Tesis Dr.Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R., (2005). *School leadership that works: from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Messer, J., (2002). Elementary school principal orientations and selected profesional and school variables. Disertasi Ed.D. University of Central Florida.
- Mitchell, M., & Jolley, J., (2004). *Research design explained*. Ed. ke-5. New York: Thompson Learning.
- Northouse, P., (2001). *Leadership: theory and practice*. Newbury Park, CA: Sage
- Oliff, R., (2006). Framing leadership and belonging: an analysis of frames utilization by middle school principals and the relationship to students' and teachers' sense of belonging to school. Disertasi Ph.D. Temple University.
- Pierce, J., dan Newstrom, J., (2006). *Leaders and the leadership process: reading, self-assessment and applications*. New York : McGraw-Hill.
- Pellegrino, T., (2003). Time management and leadership orientation: an empirical study of student affairs administrators at four-year colleges and universities in Connecticut and Massachusetts. Disertasi Ph.D. University of Connecticut.
- Pounder, D., King, D., Hausman, C., & Bowles, B., (2005). The complexity of gender-role stereotyping effects in high school principals selection. Dlm Hoy, W & Miskel, C., (pnyt.), *Educational leadership and reform*, hlm 65 – 87. Connecticut: Information Age Publishing.



- Ratsamee Dangsuwon, (2002). Leadership orientation frames used by principals as perceived by teachers in the schools under the foundation of Church of Christ in Thailand. Disertasi Ph.D. Illinois State University.
- Restine, L., (1997). Experience, meaning dan principal development. *Journal of educational administration* 35 (3) : 253 – 266.
- Rosser, V., (2003). Faculty and staff members' perceptions of effective leadership: are there differences between men and women leaders? *Equity and excellence in education* 36(1): 71 – 81.
- Sharp, L., & Gopinathan, S., (2002). Leadership in high achieving schools in Singapore. Dlm Walker, A. & Dimmock, C., (pnyt.). *School leadership and administration: adopting a cultural perspective*, hlm 34 – 48. London: RoutledgeFalmer.
- Sheilds, C., (2005). School leadership in the 21st century: broading the base. Dlm Hoy, W., & Miskel, C. (pnýt.). *Educational leadership and reform*, hlm 76 – 92. Connecticut : Information Age Publishing.
- Speck, M., (1999). *The principalship: a building community*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Tabachnick, B., & Fidell, L., (2001). *Using multivariate statistics*. Ed. ke-4. Nedham Heights: Allyn & Bacon.
- Tampoe, M., (1998). *Liberating leadership*. London: The industrial society.
- Ubben, G., Hughes, L. & Norris, , C., (2001). *The principal: creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.

