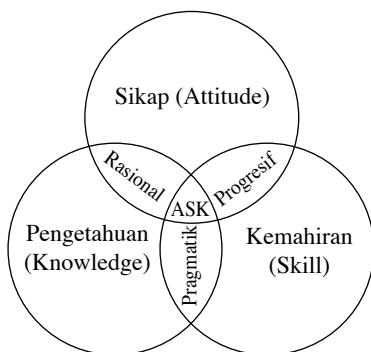


REPUTASI PEMIMPIN SEKOLAH PEDALAMAN GRADUAN NPQEL DI KAWASAN KAPIT, SARAWAK

Ahmad Rafaai bin Ayudin, Ph.D
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

Setiap organisasi yang cemerlang dan berdaya maju ditunjangi oleh pemimpin berwibawa, yang mempunyai karakter, menjadi perangsang dan penuh dengan nilai-nilai humanistik yang amat mementingkan kebajikan orang yang dipimpin dan bagaimana memimpin mereka untuk menggerakkan organisasi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Ketiga-tiga domain menentukan kewibawaan seorang pemimpin dan menjadi prasyarat untuk lahir sebagai pemimpin yang berkesan serta tahu menjalankan peranan sebagai seorang pemimpin yang rasional, progresif dan pragmatik. Tentu sekali tidak dapat tidak, orang yang hendak memimpin perlu mempunyai tahap yang tinggi dalam tiga domain penting, iaitu:



Rajah 1: ASK

Ketiga-tiga domain menentukan kewibawaan seorang pemimpin dan menjadi prasyarat untuk lahir sebagai pemimpin yang berkesan serta tahu menjalankan peranan sebagai seorang pemimpin yang rasional, progresif dan pragmatik.

Kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim dan semangat yang terangkum dalam istilah budaya kerja

mapan yang diamalkan oleh warga sekolah iaitu pemimpin sekolah, guru-guru, kakitangan pengurusan dan murid-murid. Pemimpin sekolah menjadi pihak yang amat besar pengaruhnya kepada kecemerlangan dan kejayaan organisasi sekolah, justeru reputasi mereka sebagai pemimpin menjadi sorotan dan mendapat perhatian. Mereka bertanggungjawab secara langsung dalam melaksanakan segala program pendidikan di sekolah meliputi tugas-tugas sebagai pentadbir, pengurus, penyelia, pengarah, pewakil, pemudahcara, penyelarass, pemberangsang dan penilai (Benis, 1985).

Kata-kata sasterawan tanahair Usman Awang (*Tongkat Warren*) wajar dijadikan tamsil, iaitu: “*Semakin sekolah berada di kawasan pedalaman, semakin tinggi peranannya ke tengah masyarakat.*”. Hal ini demikian, kerana masyarakat pedalaman memandang tinggi peranan sekolah sebagai pusat pendidikan yang menjadi platform untuk anak-anak mereka mengenal dunia luar dan melonjakkan taraf sosial ke tahap yang lebih tinggi. Justeru, cabaran besar menanti pemimpin sekolah pedalaman dalam memenuhi hasrat dan aspirasi masyarakat. Walau bagaimanapun analogi ini tidak pula menafikan peranan sekolah di kawasan bandar cuma masyarakat di bandar mempunyai pelbagai alternatif dan platform untuk memajukan anak-anak mereka berdasarkan kemajuan dan kemasukan teknologi yang berlaku di bandar.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Reputasi pemimpin sekolah lepasan NPQEL belum dinilai secara menyeluruh bagi menentukan adakah pemimpin berkenaan mengimplementasikan amalan terbaik dalam pengurusan kepemimpinan sebagaimana ilmu dan kemahiran yang telah didedahkan sepanjang mengikuti kursus berkenaan. Apatah lagi corak dan gaya kepemimpinan pemimpin sekolah di Sarawak terutama di kawasan pedalaman. Hal ini menjadi justifikasi kenapa kajian ini dirintis sebagai persoalan penting yang diangkat menjadi bahan penyelidikan bil (1) IABCS untuk dibentangkan.

LANDASAN TEORI KAJIAN

Kajian-kajian lepas mendapati apa yang membezakan kejayaan sesebuah sekolah dengan sekolah-sekolah yang lain ialah gaya kepemimpinan pengetua atau guru besar. Leithwood et al. (2003) mencadangkan set asas amalan kepemimpinan yang berkesan yang sinonim dengan empat domain kepemimpinan transformasional sebagaimana yang dinyatakan oleh Bass dan Avolio (1997) iaitu: (a) karakter kepemimpinan (tingkahlaku individu), (b) pengaruh kepemimpinan (stimulus intelektual), (c) daya kepemimpinan (dorongan inspirasi) dan (d) hubungan kemanusiaan (pertimbangan individu) yang dijadikan asas dalam menentukan reputasi mereka sebagai pemimpin sekolah yang dapat diperjelaskan seperti berikut:



Rajah 2: Set Asas Amalan Kepemimpinan Pemimpin Sekolah

OBJEKTIF KAJIAN

1. Mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan pemimpin sekolah pedalaman bagi menentukan reputasi mereka.
2. Mengenalpasti perbezaan penilaian tentang reputasi pemimpin sekolah pedalaman berdasarkan pembolehubah jantina.
3. Mengenalpasti perbezaan penilaian tentang reputasi pemimpin sekolah pedalaman berdasarkan pembolehubah peringkat sekolah.
4. Mengemukakan model amalan transformasional pemimpin sekolah berdasarkan set asas amalan kepemimpinan dan domain reputasi keberhasilan pemimpin sekolah menggunakan matriks kepemimpinan.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kajian ini melibatkan pembolehubah-pembolehubah berikut:



Rajah 3: Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual yang tertera dalam Rajah 3 menunjukkan empat dimensi utama set amalan kepimpinan yang melibatkan karakter kepimpinan, pengaruh kepimpinan, daya kepimpinan dan hubungan kemanusiaan.

DOMAIN REPUTASI PEMIMPIN SEKOLAH

Domain reputasi keberhasilan pemimpin sekolah dinilai berdasarkan ciri-ciri yang dijabarkan dalam item soal selidik seperti berikut:

Jadual 1: Reputasi Pemimpin Sekolah

Bil	Dimensi	Konstruk	Ciri-ciri
1	Karakter Kepimpinan	Karismatik	Jalinan hubungan dengan guru dan jaringan hubungan dengan komuniti serta agensi.
			Tekal dengan peraturan tanpa kompromi
			Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah guru-guru
			Memberi notis awal tentang sebarang perubahan dan keputusan.
			Menentukan tempoh tugas/kerja secara spesifik
			Keberadaan yang tinggi pengetua/guru besar dalam setiap program sekolah
			Mengutamakan kesegaraan dan ketelitian dalam penyampaian dan hasil kerja
			Menggalakkan penggunaan prosedur kerja yang seragam dan memenuhi standard.
			Menegaskan kepada guru-guru untuk mematuhi pekeling dan peraturan yang standard.
			Bercakap secara profesional sebagai pemimpin organisasi
2	Pengaruh Kepimpinan	Ikonik	Arahan yang diterima daripada pengetua/guru besar jelas dan dapat laksana
			Mendapat banyak idea-idea baharu apabila berbincang dengan pengetua/ guru besar
			Mendapat sanjungan dan sokongan kuat daripada guru-guru
			Membuat pemantauan berkesan terhadap proses instruksional dan kualiti pengajaran
			Memberi jangkaan positif terhadap keupayaan guru-guru melaksanakan tugas

(bersambung)

Sambungan Jadual 1

Bil	Dimensi	Konstruk	Ciri-ciri
			Mempunyai kemahiran mengurus dalam konteks hubungan sesama manusia
			Menyediakan sumber yang bersesuaian dan latihan berterusan untuk mengurus perubahan
			Mengambil tindakan yang perlu terhadap isu yang timbul di sekolah
			Semua staf tahu apa yang pemimpin sekolah kehendaki daripada mereka
			Menyediakan panduan khusus untuk masalah yang khusus (spesifik)
3	Daya Kepimpinan	Ekstrinsik	Memberi peluang dan tunjuk ajar kepada daya usaha yang lemah
			Sedia mendengar pendapat dan menggunakan idea guru-guru
			Memberikan peluang yang sama kepada semua guru untuk menyumbang peranan kepada kemajuan sekolah
			Menetapkan budaya kerja organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja guru-guru
			Meningkatkan keupayaan dan kompetensi guru-guru terhadap profesyen (kerjaya)
			Mengadakan perbincangan dengan guru-guru bagi mengatasi kelemahan dan meningkatkan kompetensi perkhidmatan
			Memastikan bahawa guru-guru memahami peranan, tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah
			Mengoperasikan setiap cadangan guru-guru yang telah dimurni dan diperhalusi
			Menggerakkan kesedaran guru-guru tentang potensi mereka dan menggunakan potensi tersebut untuk membina kemahiran
			Menyediakan latihan kepimpinan kepada kumpulan pemimpin pertengahan sekolah
4	Hubungan Kemanusiaan	Humanistik	Mewujudkan keseronokan bekerja kepada guru-guru
			Arahan yang diterima daripada pengetua/guru besar jelas dan dapat dilaksanakan
			Memberikan kepercayaan yang tinggi kepada sub ordinat untuk menjayakan sesuatu program

(bersambung)

Sambungan Jadual 1

Bil	Dimensi	Konstruk	Ciri-ciri
			Memberi perhatian terhadap kebajikan guru-guru dan kakitangan sekolah
			Memberi sokongan kepada segala program yang telah dirancang oleh guru
			Mesra, penuh pertimbangan dan mudah didekati
			Guru-guru tidak berasa canggung untuk bercakap dengan pengetua/guru besar
			Mendapatkan persetujuan dan pengesahan ahli jawatankuasa untuk perkara di bawah bidang kuasa sebelum ke peringkat seterusnya
			Memastikan setiap kumpulan kerja bersama sebagai satu pasukan
			Menjadi ikon kepada guru-guru dan memberi inspirasi bagi mencetuskan budaya kerja positif

TINJAUAN LITERATUR

Sekolah sebagai institusi pendidikan dan agen sosial tidak *vakum* dan *statik*, sebaliknya perlu sentiasa berubah mengikut arus perkembangan semasa dan sentiasa peka dengan segala perkembangan yang berlaku. Implikasinya, sekolah perlu sentiasa dinamik dan terbuka kepada idea-idea baharu. Sehubungan dengan itu, pemimpin sekolah hendaklah sentiasa *up to date* dengan pengetahuan, mempunyai sikap yang progresif dan pragmatik serta berkemahiran dalam aspek pengurusan dan kepimpinan sekolah. Pemimpin yang berprestasi tinggi dan guru yang efektif tentu sekali peka dengan keperluan manusia. Maslow (1977) telah menyenaraikan senarai keperluan manusia dalam bentuk hirarki namun telah dimodifikasi dengan dengan nilai-nilai pegangan di Timur.

Kajian oleh Kyriakides, Creemers, Antoniou dan Demetriou (2010) menyatakan bahawa guru-guru di sekolah yang berprestasi tinggi sentiasa mengutamakan keperluan fisiologi dan pertumbuhan murid mereka agar tidak mengganggu proses pembelajaran dan murid merasa diri mereka sebahagian daripada komuniti pembelajaran. Kajian yang dibuat oleh Retna (2007) menunjukkan kejelekitan antara guru melalui komunikasi berkesan dan perhubungan kerja yang baik dapat menyokong sebuah pasukan kerja yang mantap dan membina budaya kerja yang cemerlang.

Pemimpin sekolah yang memiliki reputasi sebagai pemimpin berprestasi tinggi mempunyai amalan-amalan terbaik yang perlu diketengahkan. Antara amalan yang



Rajah 4: Hirarki Keperluan Maslow dan Modifikasi



Rajah 5: Hubungan Reputasi Pemimpin Terhadap Budaya Kecemerlangan

perlu dipraktikkan oleh pemimpin sekolah ialah mereka perlu menjadi ikon (model) kepada guru-guru dan murid-murid (Ellinger & Bostrom 2002). Selain daripada itu, mereka juga mesti berupaya memimpin dan menyokong setiap aktiviti yang dilaksanakan mengikut takwim sekolah sebagaimana yang telah diputuskan malah sentiasa membentuk gerakerja yang bersifat kolaboratif (Hord 2009).

Printy (2008), mengakui peranan penting seorang pemimpin yang memiliki reputasi dalam kalangan subordinat ialah memberi galakan kepada mereka untuk membangunkan kompetensi dan meningkatkan ilmu profesional. Berdasarkan kajian yang telah dijalankan, Bliss (1991) mengakui sekolah yang berprestasi tinggi

diterajui oleh pemimpin yang berupaya memastikan persekitaran sekolah yang sihat, teratur, berdisiplin dan terarah, wujud hubungan kerjasama dengan semua pihak, komitmen yang tinggi dalam kalangan semua warga sekolah, pembangunan staff yang mencukupi serta mempunyai jaringan hubungan dengan pihak luar yang baik dan positif.

Menurut Burnes (2004), Konflik organisasi dan isu-isu yang timbul memerlukan penyelesaian apabila organisasi berkehendak kepada perubahan. Antaranya ialah isu strategi kepada perubahan yang hendak dicapai, kekangan-kekangan yang perlu dihadapi, gelagat kepemimpinan organisasi, perubahan dalam pengurusan dan struktur organisasi, perancangan melaksanakan perubahan dan matlamat yang hendak dicapai.

Dalam hal ini, kepemimpinan pengetua di peringkat sekolah amat penting untuk merancang, melaksana dan memantau setiap aspek perubahan yang dilaksanakan (Fullan 2007). Pemimpin sekolah merupakan pengurus perubahan dan teras kepada tugas memimpin perubahan di sekolah. Justeru mereka perlu memiliki ilmu dan kemahiran untuk memimpin sekolah. Apa yang jelas, perubahan dilakukan bertujuan memperbaiki sistem pendidikan di semua peringkat dan kejayaannya mempunyai hubungan yang rapat dengan daya kepemimpinan organisasi (Ghitulescu 2013).

Guenzi et al.(2007) melihat wujudnya hubungan yang signifikan antara daya kepemimpinan dengan kepuasan kerja di mana pemimpin yang berprestasi tinggi dapat memotivasi pekerja untuk melaksanakan usaha tambahan bagi meningkatkan kecekapan organisasi. Pemimpin sekolah perlu memantau, menunjukkan keprihatinan dan cuba memenuhi keperluan mereka bagi memenuhi perkembangan personel dan daya kompetensi yang akhirnya memberi manfaat kepada perkembangan sekolah itu sendiri (Hall & George 1988).

Hechinger (dlm Davis & Thomas, 1989) pernah menyatakan: *“Saya tidak pernah melihat sekolah yang berprestasi dipimpin oleh pemimpin sekolah yang rendah prestasinya dan demikian juga sekolah yang rendah prestasinya dipimpin oleh pemimpin yang berprestasi. Saya juga pernah melihat sekolah yang tidak berkualiti sebelumnya menjadi berkualiti dan berjaya, sebaliknya ada pula sekolah yang berjaya sebelumnya tiba-tiba merosot prestasinya. Turun naik prestasi sekolah sebenarnya berkait erat dengan kualiti pemimpin sekolah itu sendiri.”*

Sergiovanni (1987) menyenaraikan beberapa kriteria bagi menentukan sesebuah sekolah itu efektif, iaitu: (a) peningkatan keputusan akademik, (b) anugerah ko kurikulum semakin banyak diterima, (c) kadar ponteng menurun dan sifar, (d) wujudnya kejelekitan antara warga sekolah, (e) terbinanya jaringan kerjasama dengan masyarakat sekitar sekolah dan hubungan luar, (f) kebajikan guru dan kakitangan diberikan perhatian serta yang penting (g) keperluan murid sebagai pelanggan sekolah mendapat keutamaan.

Untuk tujuan tersebut pemimpin boleh mula meronda dan bergerak dari kelas ke kelas, membuat pemantauan, pemerhatian dan kawalan, menyediakan ruang dan saluran untuk sesi dialog terbuka, membuat keputusan dan mengatasi masalah dan mula memberi insentif untuk mengiktiraf dan memperakui segala sumbangan yang diberikan oleh guru-guru, kakitangan pengurusan dan murid-murid, hingga wujud rasa kepunyaan dan menjadikan sekolah milik bersama yang perlu dibanggakan.

Pemimpin harus memiliki kredibiliti dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberi inspirasi dan motivasi kepada subordinat. Pemimpin perlu mempunyai kemahiran dalam melaksanakan perubahan dan mempengaruhi subordinat untuk bekerjasama dan menyokong perubahan agar mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi (Fullan 2007). Pengurusan perubahan organisasi memerlukan kepemimpinan yang efektif; tingkah laku seperti kebolehan memotivasi subordinat, kemahiran komunikasi dan pembinaan pasukan didapati menjadi peramal kepada kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi (Gilley et al. 2009, Lunenberg 2010; Stantein et al. 2010, Yulk 2008). Justeru, pemimpin organisasi perlu mengintegrasikan kepemimpinan dengan soft skill untuk memudahkan proses perubahan dalam organisasi (Fullan 2007; McShane & Von Glinow 2010; Myers 2012).

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diutarakan oleh James McGregor dalam tahun 1978 kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass pada tahun 1985 yang merupakan tokoh psikologi tingkahlaku. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *keupayaan pemimpin mempengaruhi orang yang dipimpin bagi mendapatkan kepercayaan, memberi motivasi, menunjukkan teladan, meningkatkan potensi dan mendapatkan sokongan*. Beliau mengistilahkan kepemimpinan transformasional dengan istilah 4I's iaitu:

1. Tingkahlaku individu (Reputasi Karismatik) – *Individual*
2. Stimulasi intelektual (Reputasi Ikonik) – *Intelek*
3. Motivasi inspiratif (Reputasi Ekstrinsik) – *Inspirasi*
4. Pertimbangan Individual (Reputasi Humanistik) – *Individual*

Kepemimpinan transformasional bermula dengan penyampaian visi yang jelas dan dioperasikan melalui penajaan idea staf untuk menggerakkan misi dengan menekankan kebersamaan dan kejelekitan antara pegawai. Langkah-langkah meningkatkan tahap profesionalisme melalui pengembangan secara bersepadu ASK (*Attitude, Skill & Knowledge*) serta sentiasa memandang ke hadapan dan dinamik dalam menggerakkan perubahan.

Menurut Bass dan Avolio (1993), pemimpin yang kreatif dan menjana perubahan akan membentuk budaya baharu yang berorientasikan kakitangan dengan menyemarakkan nilai-nilai etos kerja yang mementingkan ketelusan, integriti,

kesegeraan, ketelitian dan tindak ikut dengan jangkaan positif bahawa setiap kakitangan mempunyai kelebihan dan dapat berubah ke arah yang lebih baik jika berada dalam budaya kerja dan persekitaran yang membina. Kepemimpinan yang transformatif melibatkan pengaruh keperibadian yang karismatik dengan memberikan tunjuk ajar kepada orang yang dipimpin untuk bersama membangunkan organisasi melalui hubungan dua hala yang pro aktif dan sukarela.

Hasil kajian tentang sumber manusia, penyelidik telah mengenalpasti dua gaya kepemimpinan iaitu:



Rajah 6: Gaya Kepimpinan

Pemimpin transformasional menjalankan model kepemimpinan berorientasikan orang yang dipimpin dengan menyediakan mereka proses memberikan bimbingan dan panduan, kemudian menurunkan kepercayaan dan kuasa serta yang terakhir memberikan insentif, penghargaan dan pengiktirafan kepada segala sumbangan dan kejayaan yang dicapai (Handoko, 1999).

Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan keperluan orang yang dipimpin yang merujuk kepada keperluan pertumbuhan untuk menuju perubahan yang lebih baik pada masa hadapan. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi secara menyeluruh sehingga organisasi dapat mencapai budaya kerja mapan menuju ke arah kemenangan. Pemimpin mampu mentransformasi dan memotivasi pegawainya dengan cara: (1) memberi kesedaran tentang kepentingan pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk memen-tingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) memenuhi keperluan pertumbuhan mereka agar dapat meningkatkan esteem sendiri yang memberi impak kepada kualiti perkhidmatan. Devanna dan Tichy mengemukakan beberapa karakteristik pemimpin transformasional yang efektif (Luthans, 2006), iaitu:



Rajah 7: Pemimpin Transformasional yang Efektif

KAEDAH PENYELIDIKAN

Rekabentuk Kajian

Creswell (2012) berpendapat reka bentuk tinjauan adalah suatu prosedur dalam penyelidikan kuantitatif di mana pengkaji menggunakan soal selidik kepada sampel agar dapatan kajian dapat digeneralisasi kepada populasi. Yin (1989) dan Mokhtar (2011) menganggap reka bentuk kajian menggambarkan matlamat dan tujuan penyelidikan, menentukan data-data yang diperlukan serta kaedah penganalisisannya. Menurut Chua (2006) dan Majid (2004) kajian tinjauan (survey) merupakan kajian yang popular digunakan oleh pengkaji kerana pemungutan data yang cepat dan keputusan analisis boleh diperoleh dalam masa yang singkat. Melalui kaedah tinjauan hasil kajian dapat digeneralisasikan kepada populasi dengan tepat dan berkesan. Mengingat modal dan tahap keupayaan penyelidik yang terhad, maka kesempatan melakukan penyeliaan peserta di daerah Kapit, Sarawak telah digunakan untuk mengedarkan soal selidik kepada guru-guru bagi menentukan sejauhmana reputasi pemimpin sekolah di daerah ini yang mewakili kawasan pedalaman di Sarawak

Populasi dan Sampel Kajian

Jumlah sekolah yang terdapat di daerah Kapit ialah 4 buah Sekolah Menengah dan 45 buah Sekolah Rendah yang melibatkan jumlah populasi guru seramai 1245 orang. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 9 buah sekolah diterajui oleh pemimpin sekolah graduan NPQEL yang melibatkan jumlah populasi guru seramai $N = 398$ orang. Jadual berikut menunjukkan taburan populasi berkenaan.

Jadual 2: Taburan Populasi Sekolah Yang Diterajui Graduan NPQEL Di Daerah Kapit

Bil	Nama Sekolah	Jumlah Guru		Jumlah
		Perempuan	Lelaki	
1	SK LP Menuan	10	5	15
2	SK Tiau	9	7	16
3	SK Sungai Menuan	8	6	14
4	SK Lubok Mewang	9	5	14
5	SK Nanga Yong	10	7	17
6	SK Sungai Kapit	27	11	38
7	SMK Selirik	72	41	113
8	SMK Kapit	89	50	139
9	SMK Baleh	19	13	32
Jumlah		253	145	398

Menurut jadual taburan persampelan Krejcie dan Morgan (1971), jumlah minima sampel bagi jumlah populasi yang mencecah 400 orang ialah 196, maka pemilihan sampel seramai 235 orang dalam kajian ini sudah memenuhi ketetapan tersebut. Hal ini kerana, soal selidik yang diedarkan berjumlah 250 manakala yang dikembalikan ialah 236 dengan peratus pengembalian ialah 94.4 % yang melibatkan 134 guru-guru Sekolah Menengah (P=77 dan L=57) dan 102 guru-guru Sekolah Rendah (P = 60 dan L = 42).

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini merupakan instrumen yang diubahsuai daripada instrument *School Leadersip Imprivement Questionnaire* (SLIQ) mengikut konteks kajian ini.

Daripada 52 item soalan yang disediakan, hasil analisis item yang dibuat hanya 40 item soalan yang diterima kerana mempunyai nilai kebolehpercayaan yang boleh digunakan untuk mengukur reputasi pemimpin sekolah pedalaman. Pengukuran melibatkan amalan kepemimpinan berdasarkan domain dan matriks kepemimpinan dengan menggunakan skala kekerapan lima mata mengikut kriteria berikut:

Kajian Rintis

Untuk tujuan tersebut seramai 20 orang guru dari sekolah-sekolah sekitar Institut Aminuddin Baki, Cawangan Sarawak telah digunakan. Menurut Fraenkel & Wallen (2008), tujuan kajian rintis dilaksanakan ialah: menguji kefahaman responden dari segi ketepatan istilah, struktur ayat dan penggunaan bahasa dan menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah dirujuk kepada dua orang pakar dalam bidang pengurusan dan kepimpinan

Jadual 3: Taburan item soalan mengikut matriks kepemimpinan

Karismatik	Ikonik	Ekstrinsik	Humanistik
6	2	9	1
7	4	11	2
8	12	14	5
10	18	15	13
16	21	17	19
20	25	22	28
23	26	27	31
24	30	34	38
29	32	35	39
33	37	36	40
10	10	10	10

Jadual 4: Skala kekerapan

A	Sepanjang masa	5
B	Seringkali	4
C	Kadangkala	3
D	Jarang-jarang	2
E	Tidak pernah	1

sekolah bagi menyemak dan mengesahkan kesahan isi kandungan, bahasa dan peristilahan yang digunakan dalam soal selidik.

Korelasi antara skor item dengan jumlah skor digunakan bagi melihat kesahan soal selidik. Menurut Abu Bakar (1987) nilai korelasi di atas 0.20 masih boleh diterima dan mempunyai nilai kesahan manakala kaedah *alfa cronbach* digunakan bagi mendapatkan indeks kebolehpercayaan item soal selidik bagi membolehkan data-data dianalisis secara tepat.

Creswell (2012) menyatakan *Alpha Cronbach* boleh mengukur kebolehpercayaan data. Item yang mempunyai nilai *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0.7 sebagai item yang boleh diterima kebolehpercayaannya (Majid Konting 1997 & Muijs 2004). Hair et al. (2006) menyatakan limit bawah *Cronbach Alpha* yang sering digunakan dalam kebanyakan kajian tinjauan adalah 0.6 dan ke atas. maka item yang tidak mencapai nilai 0.6 disingkirkan. Sebanyak 12 item terpaksa digugurkan kerana tidak mencapai nilai pekali *Cronbach Alpha* 0.60.

Setelah menjalankan kajian rintis, penyelidik membuat penambahbaikan terhadap item soal selidik dengan: (1) mempermudah bahasa dan ayat soal selidik, (2) mengelakkan sebarang unsur bias dan (3) memastikan setiap item soalan merujuk

kepada konstruk kepemimpinan transformasional dari segi amalan dan pernyataan berbentuk tingkahlaku.

Jadual 5: Nilai Alpha Cronbach

Dimensi	Item	Item Dibetulkan	Nilai Cronbach jika item gugur	Nilai α
Karismatik	A 6	0.642	0.712	0.747
	A 7	0.608	0.719	
	A 8	0.500	0.748	
	A 10	0.541	0.737	
	A 16	0.510	0.746	
	A 20	0.331	0.783	
	A 23	0.423	0.677	
	A 24	0.522	0.777	
	A 29	0.560	0.811	
	A 33	0.622	0.767	
Ikonik	B 2	0.575	0.702	0.711
	B 4	0.608	0.739	
	B 12	0.500	0.730	
	B 18	0.541	0.652	
	B 21	0.631	0.736	
	B 25	0.548	0.683	
	B 26	0.423	0.677	
	B 30	0.522	0.684	
	B 32	0.387	0.743	
	B 37	0.622	0.767	
Ekstrinsik	C 9	0.623	0.765	0.726
	C 11	0.484	0.774	
	C 14	0.507	0.767	
	C 15	0.593	0.739	
	C 17	0.629	0.727	
	C 22	0.638	0.726	
	C 27	0.427	0.698	
	C 34	0.477	0.682	
	C 35	0.495	0.678	
	C 36	0.382	0.710	
Humanistik	D 1	0.560	0.654	0.732
	D 2	0.435	0.695	
	D 5	0.602	0.641	
	D 13	0.438	0.708	
	D 19	0.374	0.726	
	D 28	0.566	0.656	
	D 31	0.502	0.682	
	D 38	0.546	0.855	
	D 39	0.641	0.850	
	D 40	0.567	0.853	

Data kajian dianalisis menggunakan perisian SPSS 23.0. Statistik deskriptif digunakan untuk menentukan tahap amalan kepemimpinan pemimpin sekolah pedalaman bagi menentukan reputasi mereka. Ujian Manova digunakan bagi mengenal pasti perbezaan reputasi pemimpin sekolah pedalaman menurut guru-guru berdasarkan jantina dan peringkat sekolah.

PROFUL DEMOGRAFI KAJIAN

Seramai 236 orang responden terlibat dalam kajian ini yang melibatkan guru-guru sekolah pedalaman di daerah Kapit, Sarawak dengan taburannya melibatkan faktor demografi jantina dan peringkat sekolah tempat bertugas.

Jadual 6: Profil demografi kajian (a)

Demografi	Kekerapan	Peratusan
Jantina		
Lelaki	99	41.9%
Perempuan	137	58.0%
Peringkat Sekolah		
Sek. Kebangsaan	102	43.2%
Sek. Men. Kebangsaan	134	56.7%

Jadual 7 menunjukkan taburan responden kajian. Daripada jumlah keseluruhan N = 236 orang, responden lelaki melibatkan 41.9% manakala responden perempuan melibatkan 58.0%. Responden yang dipilih dari sekolah rendah melibatkan 43.2 % dan responden dari peringkat sekolah menengah mencecah 56.7 %.

Jadual 7: Profil demografi kajian (b)

Sekolah	Jantina		Jumlah
	Lelaki	Perempuan	
Sekolah Rendah	42 41.2%	60 58.8%	102 100.0%
Sekolah Menengah	57 42.5%	77 57.5%	134 100.0%
Jumlah	99 41.9%	137 58.1%	236 100.0%

DAPATAN KAJIAN

Sebagaimana yang telah dijangka, kursus NPQEL yang diikuti memberi impak yang positif terhadap esteem sendiri pemimpin sekolah dari segi sikap (attitude), kemahiran (skill) dan pengetahuan (knowledge) atau disebut ASK. Apabila esteem sendiri tinggi, pemimpin sekolah memahami peranan dan tugasnya untuk menjadi agen perubahan dan pemimpin transformasional. Dapatan menunjukkan andaian ini benar, apabila reputasi mereka dalam keempat-empat domain iaitu karismatik, ikonik, ekstrinsik dan humanistik adalah tinggi dari segi purata nilai min.

Reputasi sebagai pemimpin karismatik

Jadual 8: Min dan Sisihan Piawai tahap amalan sebagai pemimpin karismatik

No	Karismatik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Jalinan hubungan dengan guru dan jaringan hubungan dengan komuniti dan agensi	4.26	0.88	Tinggi
2	Tekal dengan peraturan tanpa kompromi	3.84	0.97	Tinggi
3	Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah guru-guru	4.08	0.89	Tinggi
4	Memberi notis awal tentang sebarang perubahan dan keputusan	4.07	0.87	Tinggi
5	Menentukan tempoh tugas/kerja secara spesifik	4.33	0.81	Tinggi
6	Keberadaan Pengetua/Guru Besar dalam setiap program sekolah amat tinggi	4.09	0.78	Tinggi
7	Mengutamakan kesegeraan dan ketelitian dalam penyampaian dan hasil kerja	4.36	0.72	Tinggi
8	Menggalakkan penggunaan prosedur kerja yang seragam dan memenuhi standard	4.21	0.77	Tinggi
9	Menegaskan kepada guru-guru untuk mematuhi pekeliling dan peraturan yang standard	4.21	0.75	Tinggi
10	Bercakap secara profesional sebagai pemimpin organisasi	4.28	0.82	Tinggi
Keseluruhan		4.17	0.66	Tinggi

Jadual 8 menunjukkan setiap item dalam amalan kepemimpinan bagi dimensi karismatik sekolah pedalaman berada pada tahap yang tinggi. Item yang mempunyai min yang paling tinggi ialah mengutamakan kesegeraan dan ketelitian dalam penyampaian dan hasil kerja (min = 4.36). Manakala item dengan min yang paling rendah ialah tekal dengan peraturan tanpa kompromi (min = 3.84). Dapatan menunjukkan pemimpin sekolah pedalaman graduan NPQEL mempunyai kred dan menunjukkan penampilan yang dapat dibanggakan hingga diterima oleh sub ordinat. Nilai min keseluruhan ialah = 4.17.

Reputasi sebagai pemimpin ikonik

Jadual 9: Min dan Sisihan Piawai tahap reputasi sebagai pemimpin ikonik

No	Ikonik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Arahan yang diterima daripada Pengetua/Guru Besar jelas dan dapat dilaksanakan	4.40	0.79	Tinggi
2	Saya mendapat banyak idea-idea baharu apabila berbincang dengan Pengetua/GB	3.90	0.92	Tinggi
3	Mendapat sanjungan dan sokongan kuat guru-guru	3.98	0.91	Tinggi
4	Membuat pemantauan berkesan terhadap proses instruksional dan kualiti pengajaran	4.23	0.70	Tinggi
5	Memberi jangkaan positif terhadap keupayaan guru-guru melaksanakan tugas	4.00	0.76	Tinggi
6	Mempunyai kemahiran mengurus dan hu-bungan sesama manusia	4.09	0.96	Tinggi
7	Menyediakan sumber yang bersesuaian dan latihan yang berterusan untuk mengurus perubahan	3.92	0.88	Tinggi
8	Mengambil tindakan yang perlu terhadap isu yang timbul di sekolah	3.90	1.19	Tinggi
9	Semua staff tahu apa yang pemimpin sekolah kehendaki daripada mereka	4.14	0.79	Tinggi
10	Menyediakan panduan khusus untuk masalah yang khusus	3.76	0.83	Tinggi
Keseluruhan		4.03	0.40	Tinggi

Jadual 9 berikut menunjukkan pemimpin sekolah pedalaman graduan NPQEL benar-benar menjadi pemimpin ikonik di sekolah pedalaman dengan semua item berada pada tahap yang tinggi. Pengaruh kepimpinan yang paling dirasai ialah arahan yang disampaikan kepada sub ordinat jelas dan dapat dilaksanakan (min = 4.40), manakala cara pemimpin sekolah menyediakan panduan yang khusus untuk masalah yang khusus adalah yang terendah iaitu (min = 3.76). Secara keseluruhannya reputasi graduan NPQEL sebagai pemimpin ikonik sekolah berada pada tahap tinggi (min = 4.03).

Reputasi sebagai pemimpin ekstrinsik

Jadual 10: Min dan Sisihan Piawai tahap reputasi sebagai pemimpin ekstrinsik

No	Ekstrinsik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Memberi peluang dan tunjuk ajar kepada daya usaha yang lemah	3.99	0.89	Tinggi
2	Sedia mendengar pendapat dan menggunakan idea guru-guru	4.03	0.91	Tinggi
3	Memberikan peluang yang sama kepada semua guru untuk menyumbang peranan kepada kemajuan sekolah	4.30	0.85	Tinggi
4	Menetapkan budaya kerja organisasi dan kepuasan kerja guru-guru	3.97	0.87	Tinggi
5	Meningkatkan keupayaan dan kompetensi guru-guru terhadap profesyen	3.90	0.82	Tinggi
6	Mengadakan perbincangan dengan guru-guru bagi mengatasi kelemahan dan meningkatkan kompetensi perkhidmatan	4.09	0.80	Tinggi
7	Memastikan bahawa guru-guru memahami peranan dan tugas serta tanggungjawab mereka kepada pemimpin sekolah	4.22	0.82	Tinggi
8	Mengoperasikan setiap cadangan guru-guru yang telah dimurni dan diperhalusi	4.04	0.84	Tinggi
9	Menggerakkan kesedaran guru-guru tentang potensi mereka dan menggunakan potensi tersebut untuk membina kemahiran	3.94	0.81	Tinggi
10	Menyediakan latihan kepimpinan kepada kumpulan pemimpin pertengahan sekolah	3.67	0.98	Tinggi
Keseluruhan		4.01	0.36	Tinggi

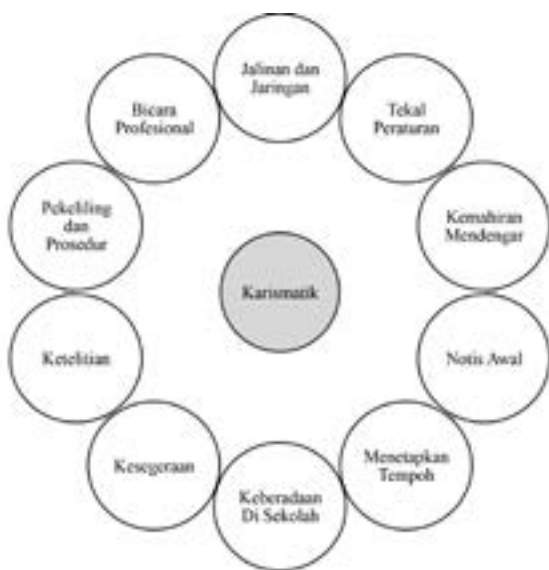
Sebagai pemimpin ekstrinsik, pengetua dan guru besar banyak memberikan dorongan untuk menggerakkan budaya kerja yang positif dalam kalangan sub ordinat. Jadual 10 menunjukkan setiap item yang mengukur reputasi PGB sebagai pemimpin ekstrinsik di sekolah pedalaman berada pada tahap yang tinggi. Kecenderungan pemimpin sekolah menyediakan peluang sama kepada semua guru mendapat min yang paling tinggi iaitu min = 4.30, manakala amalan yang mendapat min paling rendah ialah menyediakan latihan kepimpinan kepada kumpulan pemimpin pertengahan sekolah (min = 3.67). Secara keseluruhannya, amalan reputasi PGB sebagai pemimpin ekstrinsik sekolah pedalaman berada pada tahap yang tinggi (min = 4.01).

Reputasi sebagai pemimpin humanistik

Jadual 11: Min dan Sisihan Piawai tahap reputasi sebagai pemimpin humanistik

No	Humanistik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Mewujudkan keseronokan bekerja kepada guru-guru	3.95	0.99	Tinggi
2	Setiap sumbangan saya biarpun kecil diberikan pengiktirafan	4.30	0.78	Tinggi
3	Memberikan kepercayaan yang tinggi kepada saya untuk menjalankan sesuatu program / aktiviti	4.06	0.93	Tinggi
4	Memberi perhatian terhadap kebajikan guru-guru dan kakitangan sekolah	4.06	0.91	Tinggi
5	Memberi sokongan kepada segala program yang telah dirancang oleh guru	4.16	0.82	Tinggi
6	Mesra, penuh pertimbangan dan mudah didekati	4.42	0.77	Tinggi
7	Guru-guru tidak berasa canggung untuk bercakap dengan Pengetua / Guru Besar	4.06	0.95	Tinggi
8	Mendapatkan persetujuan dan pengesahan ahli jawatankuasa untuk perkara di bawah bidang kuasa sebelum ke peringkat seterusnya	4.17	0.93	Tinggi
9	Memastikan setiap kumpulan kerja bersama sebagai satu pasukan	4.16	0.92	Tinggi
10	Memberi khidmat nasihat kepada guru-guru dan memberi inspirasi kepada budaya kerja	4.33	0.86	Tinggi
Keseluruhan		4.17	0.37	Tinggi

Jadual 11 menunjukkan setiap item dalam amalan kepemimpinan sebagai pemimpin humanistik berada pada tahap tinggi. Item yang mempunyai min yang paling tinggi ialah mesra, penuh pertimbangan dan mudah didekati ($\text{min} = 4.42$) manakala item dengan min yang paling rendah ialah keseronokan bekerja dalam kalangan guru-guru ($\text{min} = 3.95$). Secara keseluruhannya dapatan ini memberi petunjuk yang jelas bahawa graduan NPQEL telah menunjukkan reputasi yang cukup baik sebagai pemimpin humanistik dengan bacaan keseluruhannya $\text{min} = 4.17$. Dapatan secara keseluruhannya menunjukkan pemimpin sekolah pedalaman khususnya di daerah Kapit menunjukkan reputasi yang baik



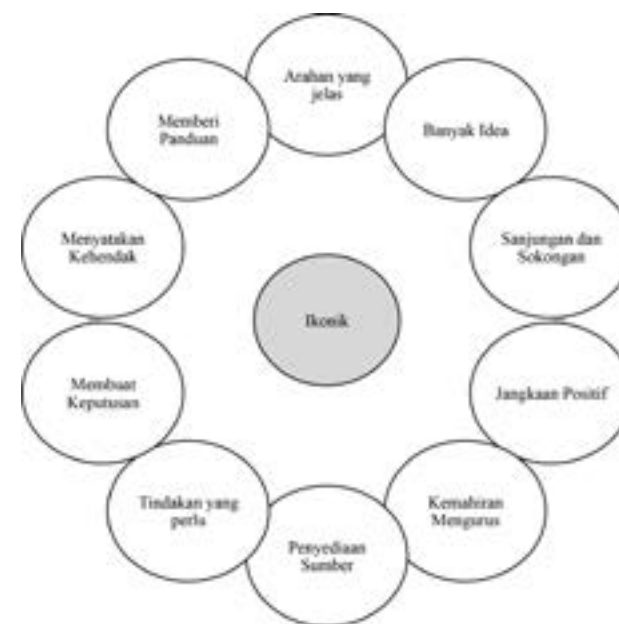
Rajah 8: Reputasi Pemimpin Karismatik

Scheerens dan Bosker (1997) mengakui pemimpin yang berwibawa dari segi penampilan, karakter peribadi, kebolehan berkomunikasi dan menggunakan bahasa yang baik tentu sekali dapat menjadi pemimpin yang berkesan. Kajian ini selari dengan pendapat tersebut. Pemimpin sekolah pedalaman baik di sekolah rendah mahupun sekolah menengah diakui menjadi ikon kepada sub ordinat terutama dalam menyediakan persekitaran kerja yang kondusif dan etos kerja yang berbudaya cemerlang. Berikut ialah ciri-ciri pemimpin yang ikonik.

Kajian yang dijalankan oleh Edmonds (1979), Brookover, et al. (1979), Sapore (1983), Rutter, et al. (1979) dan Kroeze (1983) mengatakan bahawa sekolah yang berkesan mempunyai pemimpin sekolah yang dapat memahami peranan yang

dimainkan. Menurut Riduan Ismail (2007), perubahan masyarakat dan perubahan taraf hidup masyarakat memerlukan pemimpin di dalam dunia pendidikan menguasai pelbagai ketrampilan kepimpinan yang menjurus ke arah mengejar kemajuan dan memenuhi kehendak dunia pendidikan.

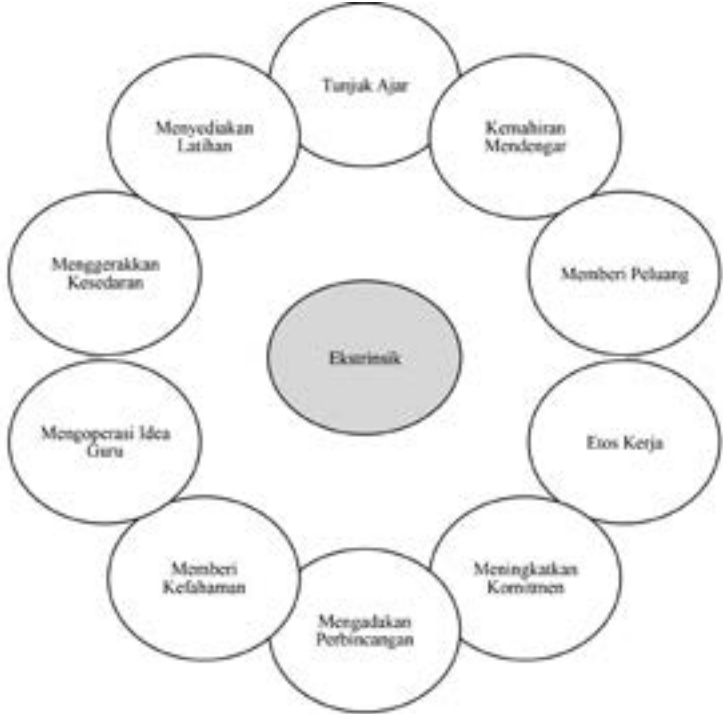
Peranan pemimpin sekolah sebagai “the key factor in the survival of any school’s effectiveness” (Roe & Drake, 1980), menjelaskan bahawa mereka adalah orang yang dapat membawa kemajuan kepada sekolah kerana mempunyai kuasa dan pengaruh dalam menentukan hala tuju sekolah.



Rajah 9: Reputasi Pemimpin Ikonik

Untuk mewujudkan sekolah yang berjaya, pemimpin sekolah hendaklah memberikan perhatian kepada suasana tempat kerja yang baik kepada guru-gurunya. Sweeney (1982) pula membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pengetua atau guru besar merupakan satu faktor yang signifikan ke atas keberkesanan sekolah kerana pengetua atau guru besarlah yang menentukan suasana di sekolah. Melalui nilai-nilai kemanusiaan yang dikembangkan, keserasian, kemesraan, tidak canggung dan kejelekitan dapat dipupuk dan dibentuk.

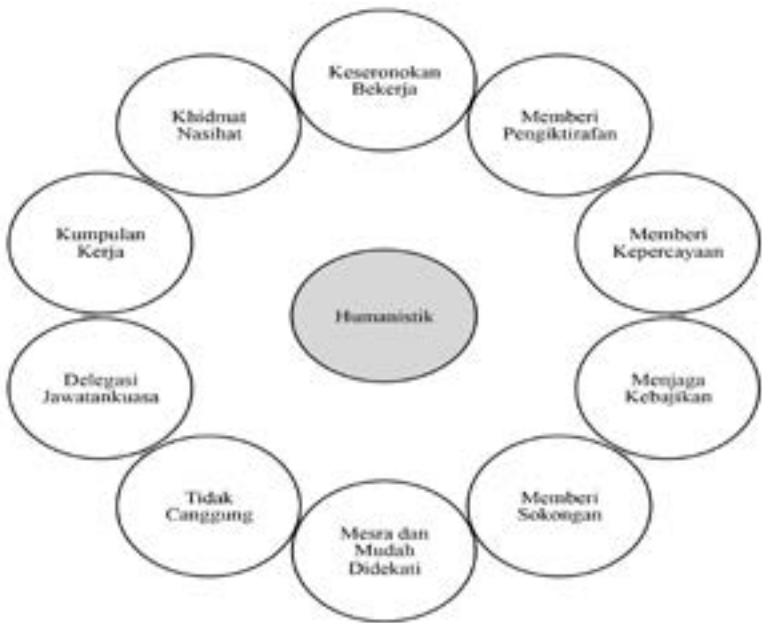
Hal ini selari dengan pendapat Rankin (1988) yang berpendapat sekolah yang menunjukkan kecemerlangan mempunyai pengetua atau guru besar yang sentiasa



Rajah 10: Reputasi Pemimpin Ekstrinsik

menjaga kebajikan, menyebarkan kasih sayang dan sentiasa memberi perhatian terhadap subordinat. Dalam ertikata lain, sentiasa memelihara hubungan sesama manusia dan mementingkan nilai-nilai kemanusiaan hingga membina satu mata rantau hubungan yang tidak mempunyai jurang antara pemimpin dan sub ordinat tetapi tidak pula menyebabkan orang bawahan mengambil kesempatan. Perbezaan bagi setiap aspek dalam reputasi pemimpin sekolah pedalaman menurut guru-guru berdasarkan jantina dengan lebih terperinci di analisis dengan menggunakan MANOVA dapat dilihat seperti Jadual 12 seperti berikut.

Jadual 11 menunjukkkan terdapat perbezaan yang signifikan reputasi pemimpin sekolah pedalaman menurut guru-guru dari segi karismatik berdasarkan jantina dengan nilai $F = 54.999$ dan $\text{sig} = 0.000$ ($p < 0.05$). Dari segi min menunjukkan guru lelaki (min = 4.34) mempunyai persepsi terhadap karismatik yang lebih tinggi berbanding guru perempuan (min = 4.05). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nul ($H_0 1.1$) adalah ditolak.



Rajah 11: Reputasi Pemimpin Humanistik

Jadual 11: Manova perbezaan reputasi berdasarkan jantina

Reputasi pemimpin	Jantina	N	Min	Sisihan piawai	Type III Sum of Squares	df	Jumlah kuasa dua	F	Sig.
Karismatik	Lelaki	99	4.34	0.21	4.728	1	4.728	54.999	0.000
	Perempuan	137	4.05	0.34					
Ikonik	Lelaki	99	4.27	0.27	9.997	1	9.997	85.003	0.000
	Perempuan	137	3.86	0.38					
Ekstrinsik	Lelaki	99	4.24	0.25	9.025	1	9.025	98.100	0.000
	Perempuan	137	3.85	0.34					
Humanistik	Lelaki	99	4.42	0.23	11.313	1	11.313	129.894	0.000
	Perempuan	137	3.98	0.33					

Signifikan 0.05

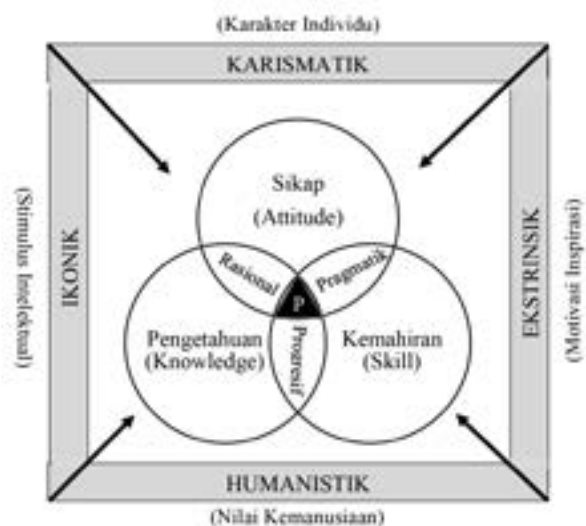
Jadual 12: Manova perbezaan reputasi berdasarkan peringkat sekolah

Reputasi pemimpin	Peringkat sekolah	N	Min	Sisihan piawai	Type III Sum of Squares	df	Jumlah kuasa dua	F	Sig.
Karismatik	Sekolah rendah	102	4.10	0.37	0.929	1	0.929	9.086	0.003
	Sekolah menengah	134	4.23	0.28					
Ikonik	Sekolah rendah	102	3.98	0.42	0.547	1	0.547	3.461	0.064
	Sekolah menengah	134	4.07	0.38					
Ekstrinsik	Sekolah rendah	102	3.99	0.44	0.152	1	0.152	1.172	0.280
	Sekolah menengah	134	4.04	0.29					
Humanistik	Sekolah rendah	102	4.16	0.41	0.006	1	0.006	0.046	0.831
	Sekolah menengah	134	4.17	0.33					

Signifikan 0.05

Jadual 12 menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan reputasi karismatik pemimpin sekolah menurut guru-guru berdasarkan peringkat sekolah dengan nilai $F = 9.086$ dan $\text{sig} = 0.003$ ($p < 0.05$). Guru sekolah menengah ($\text{min} = 4.23$) mempunyai persepsi terhadap reputasi PGB sebagai pemimpin karismatik lebih tinggi berbanding guru sekolah rendah ($\text{min} = 4.10$). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nul ($H_{02.1}$) adalah ditolak.

MODEL KEPEMIMPINAN PEMIMPIN SEKOLAH

**Rajah 12:** Model Kecemerlangan Pemimpin Sekolah (MOKePS)

Rajah 12 di atas merupakan model alternatif yang dikemukakan berdasarkan dapatan penyelidikan tentang ciri-ciri seorang pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi sebagai panduan dan rujukan untuk mengangkat pemimpin sekolah sebagai seorang pemimpin yang berwibawa dan mempunyai kredibiliti yang tinggi.

RUMUSAN

Pemimpin sekolah yang berkesan perlulah rasional dalam menjayakan sesuatu tindakan dan membuat keputusan yang dapat memberi kebaikan kepada semua pihak sekaligus memandang ke hadapan bagi menjayakan hala tuju sekolah dengan menurunkan kuasa, memberi kepercayaan dan memberi pengiktirafan kepada semua staf yang bekerja bersama-sama dalam membangunkan sekolah sebagai pusat kecemerlangan sosial dan intelektual. Pemimpin sekolah yang tinggal di kawasan pedalaman adalah tokoh penting yang dapat diharapkan untuk menjadi agen perubahan, kerana mereka mempunyai pengetahuan yang tinggi tentang aspek pengurusan sekolah dan manusia serta mempunyai kehendak dan komitmen yang tinggi untuk membawa kemahuan dan membuat perubahan. Kajian ini telah membuktikan reputasi pemimpin sekolah pedalaman yang tinggi dalam matriks kepemimpinan yang telah dinyatakan. Pada zaman glibalisasi pada hari ini dengan asakan kemajuan dan perubahan minda yang berlaku, pemimpin sekolah tidak lagi boleh leka dan memanfaatkan sepenuhnya segala ilmu dan kemahiran untuk menjayakan peranan sebagai pemimpin sekolah secara berkesan.

RUJUKAN

- Avolio B.J & Bass, B.M, 2004. *Multifactor leadership questionnaire: manual and sample*, Ed. 3, Redwood City: Mind Garden, Inc.
- Burnes, B. 2004. Kurt lewin and complexity theories: back to the future. *Journal of Change Management* **4(4)**: 309-325.
- Davis, Gary. A & Thomas, M.A, 1989. *Effective schools and effective teachers*. Massachussets: Allyn & Bacon.
- Fullan, M. 2007. *The new meaning of educational change*. New York: Teacher College Press
- Giley, T. 2012. *Principal leadership in response to intervention (RTI): A mixed method study examining a servant leadership approach to reform*. Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences **73(4-A)**: 13-23.
- Ghitulescu, B E. 2013. Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviours. *Journal of Applied Behavioral Science* **49(2)**: 206-245.
- Hord, S.M. 2009. Professional learning communities. *Journal of Staff Development* **30(1)**: 40-43.

- Hall, G.E. & George, A.G. 1988. Development of a framework and measure for assessing principal change facilitator style. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans, LA. April 5-9.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. *Determining sample size for research activities education and psychological measurement* (Dlm) Isaac, S & Michael, W.B. Handbook in Research and Education. California Edit Publisher.
- Kyriakides, L., Creemers, B., Antoniou, P. & Demetriou, D. 2010. A synthesis of studies searching for school factors: Implications for theory and research. *British Educational Research Journal* **36(5)**: 807-830.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Philadephia, Open University Press. Dalam Wan Hamzah Wan Daud (2006). Peranan Pemimpin Instruksional dalam Mende-finisikan Wawasan Sekolah. Seminar Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Kali Ke-2.
- Lunenburg, F.C. 2010. Force for and resistance to organizational change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* **27(4)**: 1-10.
- Ohio State University, 2002. School Leadership Improvement Questionnaire (SLIQ).