



KEMENTERIAN
PENDIDIKAN
MALAYSIA



Jurnal **PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN**

JILID 31 • 2017

ISSN 1511-1417

Analisis Pengesahan Faktor Model Hipotesis Kepimpinan Instruksional Maya Pemimpin Sekolah Di Malaysia

Mat Rahimi bin Yusof
Mohd Yusri bin Ibrahim

Model Bakat Kepimpinan Pemimpin Sekolah Di Malaysia

Sathiyabama Suprammaniam, Ph.D
Chua Yan Piaw, Ph.D

Identifying And Intepreting The Servant Leadership Dimensions For Educational Leadership And Management

Teh Kim Peng
Omar Abdull Kareem, Ph.D
Tai Mei Kin, Ph.D

Amalan Kepimpinan Distributif Dikalangan Pengetua Serta Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru

Zoolaiha binti Abd. Rahman, Ph.D
Omar Abdull Kareem, Ph.D
Khoo Yin Yin, Ph.D

Penilaian Kecekapan Program Institut Aminuddin Baki Dengan Kaedah Data Envelopment Analysis (DEA)

Haji Zainal Aalam bin Haji Hassan, Ph.D
Ruzina binti Jusoh, Ph.D

Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (Meslpi): Development And Evaluation Of Its Psychometric Properties

Hairuddin Mohd Ali, Ph.D
Inas Zulkipli, Ph.D
Rosnani Kaman, Ph.D
Muhammad Bustaman Abdul Manaf

Jurnal PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN

JILID 31

2017

ISSN 1511-4147



INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan

Penerbit

INSTITUT AMINUDDIN BAKI

Kementerian Pendidikan Malaysia

Kompleks Pendidikan Nilai

71760 BANDAR ENSTEK

Tel: 06-7979200

<http://iab.edu.my>

e-mel: iab@iab.edu.my

Urusan Penerbitan

JABATAN PENERBITAN DAN DOKUMENTASI

Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

Institut Aminuddin Baki

©Institut Aminuddin Baki 2017

Muat naik Kali Pertama 2017

Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

ISSN 1511-4147

Pengurus Penerbitan

Marina binti Abas

Reka Letak Halaman

Thilagam a/p Gurusamy

KANDUNGAN

1.	ANALISIS PENGESAHAN FAKTOR MODEL HIPOTESIS KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL MAYA PEMIMPIN SEKOLAH DI MALAYSIA Mat Rahimi bin Yusof Mohd Yusri bin Ibrahim	1
2.	MODEL BAKAT KEPIMPINAN PEMIMPIN SEKOLAH DI MALAYSIA Sathiyabama Suprammaniam, Ph.D; Chua Yan Piaw, Ph.D	18
3.	<i>IDENTIFYING AND INTEPRETING THE SERVANT LEADERSHIP DIMENSIONS FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT</i> Teh Kim Peng Omar bin Abdull Kareem Ph.D Tai Mei Kin Ph.D	44
4.	AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DALAM KALANGAN PENGETUA SERTA HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU Zoolaiha binti Abd. Rahman, Ph.D Omar bin Abdull Kareem, Ph.D Khoo Yin Yin, Ph.D	68
5.	PENILAIAN KECEKAPAN PROGRAM INSTITUT AMINUDDIN BAKI DENGAN KAEDAH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) Haji Zainal Aalam bin Haji Hassan, Ph.D Ruzina binti Jusoh, Ph.D	80
6.	<i>MALAYSIAN EDUCATIONAL STRATEGIC LEADERSHIP PRACTICE INVENTORY (MESLPI): DEVELOPMENT AND EVALUATION OF ITS PSYCHOMETRIC PROPERTIES</i> Hairuddin bin Mohd Ali, Ph.D Inas binti Zulkipli, Ph.D Rosnani binti Kaman, Ph.D Muhammad Bustaman bin Abdul Manaf	95

SIDANG EDITOR

JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN

JILID 31

2017

ISSN 1511-4147

PENAUNG

PENGARAH

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

PENASIHAT

MAZLAN BIN SAMSUDIN

Timbalan Pengarah (Khidmat Profesional)

MISTIRINE BINTI RADIN

Timbalan Pengarah (Khidmat Latihan)

NIK MOHD FAKHRUDDIN BIN NIK AB. RAHMAN

Ketua Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

KETUA EDITOR

Maryati binti Athan

EDITOR

Thilagam a/p Gurusamy
Nor Ishsan binti Ab. Razak

PANEL PEWASIT

Jeffri bin Idris, Ph.D
Sham bin Ibrahim, Ph.D
Zarina binti Md Yassin, Ph.D
Nor Foniza binti Maidin, Ph.D
Tarzimah binti Tambychik, Ph.D
Jamilah binti Jaafar, Ph.D
Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D
Premavathy a/p Ponnusamy, Ph.D
Noor Azzam Syah bin Mohamed, Ph.D
Gulson Begum binti Khalid, Ph.D
Ahmad Razaai bin Ayudin, Ph.D

PENGURUS PENERBITAN

Marina binti Abas

URUS SETIA

Noor Hafidah binti Kamaruddin
Norli binti Ismail

DARI MEJA EDITOR

Penulisan hasil kajian penyelidikan dan perkongsiannya merupakan satu daripada teras utama dalam usaha mencapai kecemerlangan sesebuah organisasi pendidikan. Melalui penyelidikan yang dilaksanakan pelbagai masalah dapat diselesaikan dengan baik. Data-data dan maklumat yang dikongsiikan menyumbang kepada penyelesaian isu-isu yang timbul dalam pengurusan sesebuah organisasi khususnya pendidikan.

Enam buah artikel yang diterbitkan dalam edisi 2017 ini menampilkan empat buah artikel yang disumbangkan oleh pensyarah-pensyarah Institut Aminuddin Baki, manakala satu artikel disumbangkan oleh penyelidik daripada SMK Penarek, Setiu, Terengganu dan satu lagi daripada Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim. Kesemua enam artikel membincangkan pelbagai aspek penyelidikan dalam isu pendidikan di Malaysia.

Artikel pertama memuatkan maklumat tentang analisis pengesahan faktor model hipotesis kepimpinan instruksional maya pemimpin sekolah di Malaysia. Artikel kedua pula mengupas isu model bakat kepimpinan pemimpin sekolah di Malaysia. Artikel ketiga adalah artikel berbahasa Inggeris yang bertajuk "*Identifying and Interpreting The Servant Leadership Dimensions for Educational Leadership and Management*". Artikel seterusnya melaporkan tentang amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Selangor.

Artikel kelima merumus dapatan penilaian kecekapan Program Institut Aminuddin Baki dengan kaedah *Data Envelopment Analysis* (DEA). Artikel terakhir mengkaji *Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI): Development and Evaluation of Its Psychometric Properties*.

Enam artikel ini diharap dapat memberi manfaat kepada pembaca dalam menangani isu-isu semasa di dalam organisasi masing-masing. Terima kasih diucapkan kepada pengkaji-pengkaji yang telah menyumbangkan artikel dan kumpulan pewartu yang membuat penilaian sehingga terbitnya Jurnal Kepimpinan dan Pengurusan 2017 ini.

SELAMAT MEMBACA

Ketua Editor

ANALISIS PENGESAHAN FAKTOR MODEL HIPOTESIS KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL MAYA PEMIMPIN SEKOLAH DI MALAYSIA

Mat Rahimi bin Yusof
matrahimiy@gmail.com
SMK Penarek, Setiu, Terengganu

Mohd Yusri bin Ibrahim
yusri@umt.edu.my
Universiti Malaysia Terengganu

ABSTRAK

Sejajar dengan kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi, pengintegrasian ICT amat penting untuk menjalankan fungsi kepimpinan instruksional yang berkesan. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengesahkan dimensi dan konstruk yang dicadangkan dalam model interaksi kepimpinan instruksional maya. Alat pengukuran yang terdiri daripada tujuh dimensi amalan kepimpinan instruksional maya mengandungi 42 item soal selidik. Dimensi tersebut adalah i) Menetapkan matlamat sekolah, ii) Menjelaskan matlamat sekolah, iii) Menyelia dan menilai pengajaran, iv) Memantau kemajuan murid v) Mengintegrasikan teknologi mudah alih, vi) Memberi insentif kepada guru, vii) Memberi insentif kepada murid dan viii) Melibatkan sokongan komuniti. Data kajian melibatkan 352 responden yang dikumpul menggunakan pendekatan kuantitatif melalui soal selidik yang dianalisis menggunakan perisian AMOS versi 22. Hasil dapatan kajian menunjukkan semua lapan fungsi yang dicadangkan untuk pemboleh ubah kepimpinan instruksional maya adalah signifikan untuk pemboleh ubah tersebut dengan nilai ($FL = 0.85-0.93$, $AVE = 0.53-0.68$, $\sqrt{AVE} = 0.73-0.82$ CR $0.53-0.68$).

Kata kunci: *kepimpinan instruksional maya, komunikasi maya, teknologi peranti mudah alih*

PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) menggambarkan usaha keras kerajaan dalam transformasi sistem pendidikan negara. Kerajaan sangat komited untuk melengkapkan setiap murid dengan segala kemahiran baharu dalam mendepani peluang dan cabaran abad ke-21. Dalam konteks ini, sistem pendidikan kita mampu melahirkan generasi muda yang berpengetahuan, berfikir secara kritis dan kreatif, mempunyai kemahiran kepimpinan yang mantap dan berupaya berkomunikasi secara berkesan pada peringkat global (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Salah satu elemen penting untuk membentuk murid yang berkualiti dan guru yang berkompetensi ialah melalui kepimpinan sekolah. Kepimpinan sering

menjadi topik penting dalam kajian berkaitan organisasi (Hallinger, 2011). Penyelidik-penyelidik telah membuat kajian tentang sekolah berkesan dalam tempoh lebih tiga dekad merumuskan pemimpin sekolah yang efektif merupakan faktor utama kejayaan sesebuah sekolah (Horng & Loeb, 2010; Hoy & Miskel, 2013; Yusri & Aziz, 2014; Zaidatol Akmaliah & Soaib, 2011). Salah satu elemen kejayaan dan keberkesanan sekolah adalah amalan kepemimpinan instruksional pemimpin sekolah.

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, aspirasi ini jelas ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025) melalui anjakan kelima iaitu memastikan kepemimpinan berprestasi tinggi di tempatkan di setiap sekolah. Bagi merealisasikan hasrat ini, bermula 1 Julai 2014, pengetua atau guru besar yang baharu dilantik mestilah mempunyai sijil *National Profesional Qualification for Educational Leader (NPQEL)*. Selain itu pemimpin sekolah perlu bergerak seiring dengan aspirasi kerajaan dan perkembangan pesat era globalisasi dan teknologi baharu komunikasi.

Era globalisasi telah membawa satu paradigma baharu dalam amalan komunikasi (Baquero, 2013; Khalfalla & Che Su, 2014). Termasuk kepemimpinan pemimpin sekolah teknologi telah merubah pendekatan kepemimpinan tradisional kepada konsep kepemimpinan maya. Kepimpinan maya adalah satu praktis amalan kepemimpinan yang mengintegrasikan teknologi mudah alih (*mobile technology*) atau menggunakan komputer dalam menjalankan fungsi kepemimpinan yang berbeza dengan kepemimpinan tradisional atau konvensional (P. Hallinger & Lee, 2013; Mat Rahimi & Mohd Yusri, 2014; Mohd Yusri & Aziz, 2014a).

Dalam hal ini pengetua perlu mengintegrasikan teknologi mudah alih dalam menjalankan fungsi kepemimpinan terutamanya dalam kepemimpinan instruksional. Perkembangan dalam *Advanced Information Technology* seperti internet e-mel, persidangan video, (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000; Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014) membuka ruang yang luas untuk pengetua mengaplikasikan kepemimpinan instruksional secara maya. Dengan kepemimpinan instruksional maya membolehkan fungsi kepemimpinan instruksional tanpa batasan jarak dan waktu. Kelemahan komunikasi lantaran kesibukan pengetua dengan tugas pentadbiran dapat diminimumkan.

SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan instruksional telah mendapat perhatian sejak 38 tahun lalu yang bermula dengan kajian sekolah berkesan oleh Edmonds pada tahun 1979. Di Malaysia pula, ia mula mendapat perhatian dalam kalangan pemimpin setelah kajian mendapati kepimpinan instruksional mempunyai hubungan yang signifikan melahirkan sekolah berkesan (Sazali, Rusmini, Abang Hut, & Zamri, 2007).

Apabila memasuki abad ke-21, kepimpinan instruksional yang berkompotensi dan berprestasi tinggi diperlukan dalam menyumbang kepada kecemerlangan akademik dan kecemerlangan sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Setakat tahun 2015, lebih daripada 1,371 orang guru yang memilih untuk laluan kepimpinan berjaya memperoleh standard prasyarat kepimpinan melalui NPQEL (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Perubahan ini penting bagi menyediakan pemimpin sekolah yang lebih bertanggungjawab dalam memimpin dan memacu sekolah ke arah mewujudkan persekitaran pembelajaran yang cemerlang.

Dalam hal ini, pengetua sering diminta untuk mengamalkan kepimpinan instruksional (Hallinger, 2011b; Yusri & Aziz, 2015) agar kecemerlangan pendidikan dapat ditingkatkan. Hakikatnya, pengetua menghadapi kekangan untuk mempraktikkan semua fungsi kepimpinan instruksional secara holistik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013) lantaran sangat sibuk dengan tugas pentadbiran (Bity, Ahmad, Ramle, & Sani Ibrahim, 2010; Jamelaa & Jainabee, 2011; Yusri & Aziz, 2013; Yusri, 2012; Suhaimi & Mazlan, 2013) seperti menghadiri mesyuarat, bengkel dan seminar.

Pengetua tidak mempunyai banyak masa untuk memberi tumpuan dan perhatian terhadap kurikulum dan pengajaran (Jamelaa Bibi & Jainabee, 2011; Jamilah & Yusof, 2011). Kesibukan juga membataskan komunikasi yang aktif dan efektif pengetua dan guru. Pengetua jarang berbincang dan memberi bimbingan kepada guru berkaitan pengajaran (Arsaythamby & Komuji, 2013). Komunikasi kumpulan menjadi kurang efektif apabila pemimpin kurang berhubung dengan pekerja mereka (Yusri & Aziz, 2013).

Bagi menangani masalah ini, kebanyakan penyelidik mencadangkan pengetua mengamalkan kepimpinan maya (Rahimi & Yusri, 2014; Yusri & Aziz, 2013). Pengetua perlu mengintegrasikan teknologi mudah alih dalam menjalankan fungsi kepimpinan. Walau pun banyak kajian berkaitan kepimpinan maya dan kepimpinan instruksional, namun secara relatifnya masih kurang kajian berkaitan kepimpinan instruksional maya dijalankan.

DEFINISI KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL MAYA

Dalam membincangkan definisi kepimpinan instruksional maya, pemahaman tentang definisi kepimpinan instruksional sangat penting bagi mengelak berlaku kekaburan dalam memahami. Istilah instruksional berasal daripada perkataan Bahasa Inggeris *instruction* yang membawa maksud pengajaran atau proses mengajar sesuatu (James & Balasandran, 2013).

Literatur menunjukkan perbincangan tentang definisi kepimpinan instruksional bermula sejak tahun 1970-an sehingga kini masih tidak berkesudahan sama ada dalam kalangan penyelidik barat atau penyelidik tempatan (Bas, 2012; P. Hallinger, 2005; James & Balasandran, 2013; Mohd Yusri & Aziz, 2014b; Nor Azni, 2015; Nor Azni et al., 2014). Perbezaan ini menyebabkan banyak model berkaitan kepimpinan instruksional dibangunkan oleh penyelidik seperti model Hallinger dan Murphy (1985,1987), model Murphy (1990) dan model Weber (1996). Namun model Hallinger dan Murphy (1985) lebih popular berbanding model-model lain.

Berasaskan literatur, definisi kepimpinan instruksional boleh dirumuskan sebagai tingkah laku pengetua untuk menambah baik pengajaran dan pembelajaran (PdP), meningkatkan kompetensi pengajaran guru dan meningkatkan pencapaian akademik murid (Glasman, 1984; Philip Hallinger & Murphy, 1985; James & Balasandran, 2013; Mohd Yusri, 2012).

Definisi kepimpinan instruksional juga turut berubah kesan daripada ledakan perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Kebanyakan penyelidik abad ini mendefinisikan kepimpinan instruksional sebagai tingkah laku pengetua yang mengintegrasikan penggunaan teknologi ICT & teknologi

mobil (mobile technology) dalam gaya dan amalan kepimpinan mereka (Larry, 2003; Leo, 2101; Yusri, 2013).

Dalam erti kata lain kepimpinan instruksional bukan sahaja menetapkan matlamat sekolah, menyediakan sumber untuk pembelajaran, mengurus kurikulum, mengawal rancangan pengajaran serta membuat penilaian guru. Bahkan kepimpinan instruksional perlu diaplikasikan dengan menggunakan teknologi terkini dalam menerajui dan melancarkan fungsi organisasi dalam pelbagai aspek.

Berasaskan beberapa definisi yang telah dibincangkan, dalam kajian ini kepimpinan instruksional maya didefinisikan sebagai tingkah laku pengetua yang mengintegrasikan teknologi peranti mudah alih dengan berbantuan aplikasi rangkaian media sosial dalam menjalankan fungsi kepimpinan instruksional ke arah meningkatkan kompetensi pengajaran guru, pencapaian akademik murid dan hubungan dengan komuniti.

TUJUAN KAJIAN

Secara umumnya kajian ini adalah bertujuan untuk mengesahkan dimensi dan konstruk yang dicadangkan dalam model hipotesis kepimpinan instruksional maya. Beberapa aspek akan diberi penekanan iaitu pengesahan konstruk dalam dimensi kepimpinan instruksional maya, kesahan item bagi setiap konstruk kepimpinan instruksional maya serta kesepadanan data kajian dengan model pengukuran yang dicadangkan.

METODOLOGI

Kajian kuantitatif ini menggunakan reka bentuk kajian secara rentasan iaitu mengkaji populasi dengan mengukur sampel daripada sebahagian sampel yang ditetapkan (Azizi, Shahrin, Jamaludin, Yusof, & Abdul Rahim, 2007; Gay, Mills, & Airasian, 2011; Lodico, T., Dean, Spaulding, & Voegtler, 2010; Majid, 1998; Yusri, 2012; Noraini, 2010; Sidek, 2013).

Populasi kajian ini adalah guru-guru sekolah menengah harian biasa dan sekolah menengah agama bantuan kerajaan (SABK) di daerah Besut dan Setiu, Terengganu. Sampel kajian terdiri daripada 150 orang guru yang ditentukan menggunakan teknik pensampelan rawak berstrata dan formula

penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Data dikumpul menggunakan soal selidik *Principles Instructional Management Rating Scales* (PIMRS) oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang telah diubah suai mengikut persekitaran pendidikan di Malaysia.

Data dianalisis menggunakan Model Persamaan Struktur (SEM) berbantuan program AMOS 22 adalah untuk mengesahkan faktor yang dicadangkan bagi setiap dimensi dalam kepimpinan instruksional maya. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dilakukan. Faktor yang dicadangkan boleh diterima sekiranya nilai *factor loading* > 0.708 (Hair 2012). Namun begitu, menurut Hair (2012) nilai *factor loading* ≥ 0.4 boleh diterima sekiranya nilai AVE mencapai nilai yang dicadangkan iaitu > 0.5 . Bagi *composite reliability* pula nilai > 0.708 adalah diterima (Hair et. al, 2012). Manakala Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diterima dalam kesahan menumpu (*convergent validity*) pula adalah > 0.5 (Hair et. al, 2012; Zainuddin, 2014).

Seterusnya kesepadanan model hipotesis yang diuji ditentukan menggunakan *fit indeks* χ^2 (CMIN), CFI, RMSEA, PCFI dan PNFI. Model hipotesis dianggap sepadan dengan data kajian apabila nilai χ^2 tidak signifikan iaitu melebihi 0.05 (Chua, 2009; Yusri, 2012; Meyers, Gamst, & Guarino, 2013). Nilai RMSEA sangat baik jika lebih kecil 0.08, namun masih diterima jika kurang daripada 0.1 (Byrne, 2013; Yusri, 2012). Model hipotesis juga dianggap sepadan apabila nilai *Goodness of Fix Index* (GFI) melebihi 0.90 dan nilai-nilai PNFI dan PCFI diterima jika melebihi 0.50 (Chua, 2009; Meyers, Gamst & Guarino, 2013; Yusri, 2012).

DAPATAN

Sebanyak 500 set soal selidik telah diedarkan kepada responden. Seramai 443 responden telah menjawab dan memulangkan soal selidik atau 89% soal selidik dipulangkan. Pulangan pada kadar ini memuaskan (Kerlinger, 1970). Selepas ujian normaliti dibuat, sebanyak 352 set soal selidik diterima untuk dianalisis. Hasil dapatan kajian adalah seperti berikut:

Demografi Responden

Responden terdiri daripada 110 atau 31.3% lelaki dan 242 atau 68.7% perempuan. Majoriti gred jawatan responden adalah gred DG 44 iaitu seramai 131 orang atau 37.2%, manakala selebihnya berada pada gred DG 41, DG 42, DG 52 dan DG 54. Namun terdapat empat orang responden atau 1.1% responden yang berjawatan gred DG 29–38.

Dari segi kelayakan akademik pula majoriti responden adalah pemegang ijazah sarjana muda iaitu seramai 292 orang atau 83% diikuti ijazah sarjana seramai 47 orang atau 13.4% responden. Manakala selebihnya adalah pemegang ijazah doktor falsafah (PhD) dan sijil atau diploma. Seramai 175 orang atau 49.7% responden adalah guru akademik, 101 orang atau 28.7% responden dalam kalangan pihak pengurusan yang terdiri daripada penolong kanan dan ketua bidang dan selebihnya adalah guru Pendidikan Islam.

Dapatan Deskriptif

Semua pemboleh ubah kajian berada dalam taburan normal dan saling berkorelasi antara satu sama lain. Jadual 1 berikut memaparkan matriks bagi maklumat deskriptif, normaliti korelasi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian dan *average variance extracted* (AVE)

Jadual 1: Deskriptif, normaliti, korelasi dan AVE (ditunjukkan secara pencong)

	Min	sp	skew	kurt	1	2	3	4	5	6	7	8
MSK	3.64	0.06	-0.64	0.24	0.75							
MIM	3.99	0.06	-0.54	0.01	0.78	0.64						
MIG	3.93	0.06	-0.52	0.09	0.76	0.78	0.67					
MiTM	3.97	0.06	-0.42	0.02	0.76	0.78	0.76	0.53				
MKM	3.76	0.05	-0.50	-0.40	0.71	0.73	0.72	0.71	0.61			
MMP	3.62	0.06	-0.47	-0.51	0.71	0.73	0.72	0.71	0.67	0.68		
JMS	3.68	0.06	-0.43	-0.08	0.78	0.81	0.79	0.78	0.74	0.74	0.53	
TMS	3.64	0.05	-0.30	-2.32	0.72	0.74	0.72	0.72	0.67	0.68	0.74	0.61

Petunjuk:

TMS: Menetapkan matlamat sekolah

JMS: Menjelaskan matlamat sekolah

MMP: Menyelia dan menilai pengajaran

MKM: Menilai kemajuan murid

MiTM: Mengintegrasikan teknologi peranti mudah alih

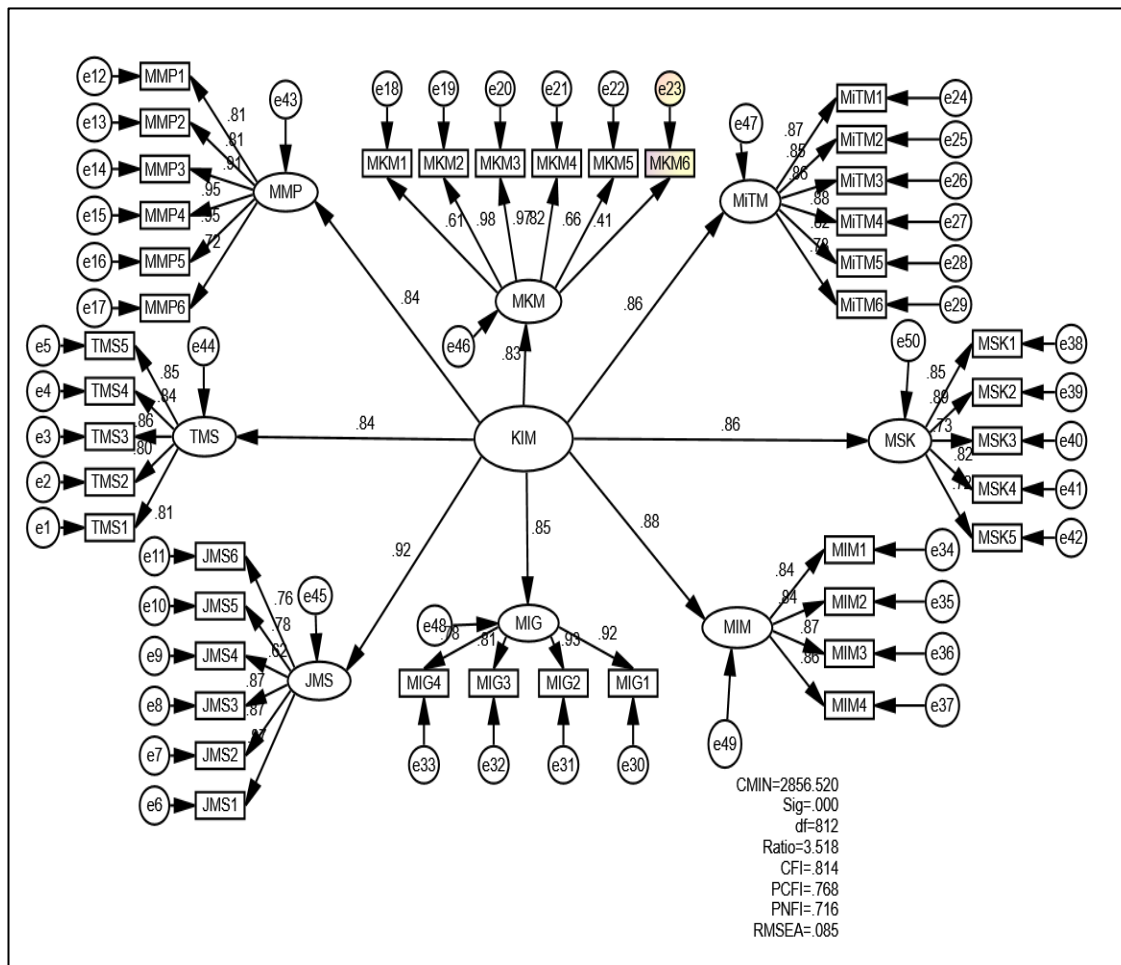
MIG: Memberi insentif kepada guru

MIM: Memberi insentif kepada murid

MSK: Melibatkan sokongan komuniti

Analisis Pengesahan Faktor (CFA)

Dengan menggunakan analisis pengesahan faktor peringkat kedua (*second order CFA*), antara yang dibincangkan dan diperhatikan *factor loading* kesahan konvergen, kesahan komposit (CR) dan kesahan diskriminan. Dalam hal ini nilai-nilai FL, *average variances extracted* (AVE), CR dan punca kuasa dua AVE bagi setiap dimensi dan fungsi. Justeru, perbincangan adalah berdasarkan dapatan daripada model pengukuran seperti rajah 1.



Rajah 1: Model hipotesis kepimpinan instruksional maya

Berdasarkan rajah 1, secara keseluruhan dapatan menunjukkan *factor loading* bagi semua item yang dicadangkan boleh diterima. Dapatan ini membawa maksud dimensi dan fungsi yang dicadangkan dalam model hipotesis kepimpinan instruksional maya boleh diterima kecuali item MKM6.

Secara lebih terperinci perbincangan dilakukan mengikut dimensi dan fungsi kepimpinan instruksional maya. Jadual 3 memaparkan nilai-nilai FL, C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ diperhatikan bagi fungsi-fungsi TMS dan JMS yang ditentukan oleh item-item indikator masing-masing TMS1 – TMS5 dan JMS1- JMS6

Jadual 2: Nilai-nilai FL, CR, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ bagi fungsi TMS dan JMS

Dimensi	Fungsi	Item	FL	C.R	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$
Mendefinisikan Matlamat sekolah	TMS	TMS1	0.81			
		TMS2	0.80			
		TMS3	0.86	0.89	0.61	0.78
		TMS4	0.84			
		TMS5	0.85			
	JMS	JMS1	0.87			
		JMS2	0.87			
		JMS3	0.86	0.87	0.53	0.73
		JMS4	0.62			
		JMS5	0.80			
		JMS6	0.75			

Berdasarkan jadual 2, semua item yang dicadangkan bagi kedua-dua fungsi mencatatkan nilai FL, C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ boleh diterima. Nilai FL C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ bagi fungsi TMS (FL = 0.80 – 0.85, C.R = 0.89, AVE = 0.61, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.78) dan fungsi JMS pula (FL = 0.62 – 0.87, C.R = 0.87, AVE = 0.53, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.73).

Seterusnya jadual 3 memaparkan nilai FL, C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ yang diperoleh bagi pemboleh ubah pendam MMP, MKM dan MiTM yang ditentukan oleh item-item indikator masing-masing MMP1 – MMP6, MKM1 – MKM6 dan MiTM1 – MiTM6.

Jadual 3: Nilai FL, CR, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ bagi fungsi MMP, MKM dan MiTM

Dimensi	Fungsi	Item	FL	C.R	AVE	√AVE
Mengurus Program Instruksional	MMP	MMP1	0.81			
		MMP2	0.80			
		MMP3	0.91	0.93	0.68	0.82
		MMP4	0.95			
		MMP5	0.95			
		MMP6	0.71			
	MKM	MKM1	0.61			
		MKM2	0.97			
		MKM3	0.96	0.88	0.61	0.78
		MKM4	0.81			
		MKM5	0.65			
		MKM6	0.41	digugurkan		
	MiTM	MiTM1	0.87			
		MiTM2	0.85			
		MiTM3	0.86	0.85	0.53	0.73
		MiTM4	0.88			
		MiTM5	0.81			
		MiTM6	0.72			

Berdasarkan jadual 3, nilai FL, C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ bagi fungsi MMP (FL = 0.71 – 0.95, C.R = 0.93, AVE = 0.68, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.82), fungsi MKM (FL = 0.41 – 0.97, C.R = 0.88, AVE = 0.61, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.78) dan fungsi MiTM (FL = 0.72 – 0.88, C.R = 0.83, AVE = 0.53, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.73).

Jadual 4 berikut memaparkan nilai FL, C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ bagi pemboleh ubah pendam iaitu memberi insentif kepada guru, memberi insentif kepada murid dan melibatkan sokongan komuniti yang ditentukan oleh item-item indikator masing-masing MIG1 - MIG4, MIM1- MIM4 dan MSK1 - MSK5 yang diperolehi.

Jadual 4: Nilai FL, C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ bagi fungsi MIG, MIM dan MSK

Dimensi	Fungsi	Item	FL	C.R	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$
Membentuk iklim sekolah yang positif	MIG	MIG1	0.91	0.89	0.67	0.82
		MIG2	0.93			
		MIG3	0.80			
		MIG4	0.78			
	MIM	MIM1	0.84	0.88	0.64	0.80
		MIM2	0.78			

	MSK	MIM3	0.87			
		MIM4	0.86			
		MSK1	0.85			
		MSK2	0.90			
		MSK3	0.72	0.86	0.56	0,75
		MSK4	0.82			
		MSK5	0.72			

Berdasarkan jadual 4, semua item yang dicadangkan bagi semua fungsi mencatatkan FL yang tinggi. Nilai FL, C.R, AVE dan $\sqrt{\text{AVE}}$ bagi fungsi MIG (FL = 0.78 – 0.91, C.R = 0.89, AVE = 0.67, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.82), fungsi MIM (FL = 0.78 – 0.86, C.R = 0.88, AVE = 0.64, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.80) dan MSK (FL = 0.72 – 0.90, C.R = 0.86, AVE = 0.56, $\sqrt{\text{AVE}}$ = 0.75).

Akhir sekali bagi mengesahkan lagi konstruk-construct dalam kepimpinan instruksional maya diterima, nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ dibandingkan dengan nilai-nilai korelasi seperti dalam jadual 5.

Jadual 5 : Ringkasan indeks kesahan diskriminan bagi setiap konstruk

	MSK	MIM	MIG	MiTM	MKM	MMP	JMS	TMS
MSK	0.56							
MIM	0.65	0.80						
MIG	0.63	0.66	0.82					
MiTM	0.53	0.55	0.53	0.73				
MKM	0.58	0.61	0.59	0.49	0.78			
MMP	0.58	0.61	0.59	0.49	0.54	0.82		
JMS	0.67	0.70	0.68	0.57	0.62	0.63	0.85	
TMS	0.59	0.62	0.60	0.50	0.55	0.55	0.63	0.78

Berdasarkan jadual 5, dapatan menunjukkan nilai-nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih besar daripada nilai-nilai korelasi antara item indikator dan konstruk. Oleh itu dapat dirumuskan bahawa kesahan diskriminan bagi semua konstruk kepimpinan instruksional maya adalah diterima.

Akhir sekali nilai indeks kesepadanan model diperhatikan bagi mengesahkan model yang dicadangkan sepadan dengan data kajian seperti yang dipaparkan dalam jadual 6.

Jadual 6: Ujian Kesepadanan Model

Fit Indeks	Julat Cadangan	Keputusan
χ^2	Kecil	1329.940
df	-	658
P	>.05	.000
Nisbah(χ^2 /df)ratio	<5	2.021
CFI	>.90	.900
RMSEA	<.08	.083
PCFI	>.50	.832
PNFI	>.50	.751

Berdasarkan jadual 6, semua nilai indeks kesepadanan model adalah sepadan dengan data kajian. Dapatan ini membawa maksud model hipotesis kepimpinan instruksional maya boleh diterima.

Kesimpulannya, hasil dapatan kajian menunjukkan semua item yang dicadangkan dalam konstruk kepimpinan instruksional maya diterima. Nilai *factor loading* yang diperoleh melebihi 0.708 sekali gus mengesahkan 38 tingkah laku kepimpinan instruksional maya. Dimensi-dimensi yang dicadangkan juga diterima kerana nilai *factor loading* yang diperoleh melebihi nilai *faktor loading* yang disarankan iaitu 0.708. Kajian ini juga berjaya membangunkan model pengukuran model interaksi kepimpinan instruksional maya.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Secara keseluruhan kajian ini berjaya membina model hipotesis kepimpinan instruksional maya pengetua di Malaysia. Kajian ini juga berjaya mengesahkan lapan fungsi kepimpinan instruksional maya iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, menjelaskan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, memantau kemajuan murid, mengintegrasikan teknologi peranti mudah alih, memberi insentif kepada guru, memberi insentif kepada murid dan melibatkan sokongan komuniti.

Dua fungsi baharu iaitu fungsi mengintegrasikan teknologi mudah alih dan melibatkan sokongan komuniti disahkan dalam kepimpinan instruksional maya. Dalam konteks kajian ini, fungsi mengintegrasikan teknologi peranti mudah alih bermaksud pengetua menekankan amalan komunikasi maya

seperti *WhatsApp* dan *Telegram*, menggalakkan penggunaan portal, *blog* atau laman web sekolah, menggalakkan guru-guru berkongsi maklumat secara atas talian seperti menggunakan *Google Drive* atau *Dropbox*, menggalakkan guru-guru menggunakan telefon pintar untuk mengakses bahan pengajaran, menggalakkan guru-guru menggunakan perisian interaktif untuk membantu proses pengajaran dan pembelajaran dan melengkapkan prasarana internet dan teknologi tanpa wayar di sekolah.

Penerimaan fungsi mengintegrasikan teknologi peranti mudah alih dalam menjalankan fungsi kepimpinan instruksional merupakan satu sumbangan baharu dalam amalan kepimpinan instruksional di Malaysia. Dengan aplikasi seperti *WhatsApp*, *Telegram*, *twitter* dan *facebook* pengetua sentiasa dapat berkomunikasi secara atas talian dalam melaksanakan fungsi kepimpinan instruksional. Kelemahan komunikasi pengetua dan guru seperti yang berlaku dalam amalan kepimpinan instruksional tradisional dapat diminimumkan.

Dalam masa yang sama penerimaan fungsi pengintegrasian teknologi peranti mudah alih dalam kepimpinan instruksional maya menunjukkan bahawa telah berlaku evolusi terhadap teori dan model, definisi dan amalan kepimpinan instruksional. Penerimaan fungsi mengintegrasikan teknologi peranti mudah alih juga membawa implikasi terhadap teori dan model kepimpinan instruksional yang sedia ada. Penerimaan fungsi ini menunjukkan satu penambahbaikan terutamanya terhadap model yang menjadi asas dalam kajian ini iaitu model Hallinger dan Murphy (1985).

Elemen komunikasi maya yang ditonjolkan dalam kajian ini memberi sumbangan yang bermakna terhadap penambahbaikan model dan teori dalam kepimpinan instruksional. Dalam erti kata lain perkembangan TMK dan teknologi peranti mudah alih turut membawa implikasi terhadap perkembangan model kepimpinan instruksional.

Selain fungsi mengintegrasikan teknologi peranti mudah alih kajian ini juga berjaya mengesahkan fungsi melibatkan sokongan komuniti sebagai salah satu fungsi dalam kepimpinan instruksional maya. Penerimaan fungsi ini

selaras dengan dapatan kajian Mohd Yusri (2012) yang mendapati fungsi melibatkan sokongan komuniti merupakan salah satu fungsi kepimpinan instruksional. Namun fungsi melibatkan sokongan komuniti dalam kajian ini adalah berbeza jika dibandingkan dengan fungsi yang sama dalam dapatan sebelum ini. Dalam kajian ini fungsi melibatkan sokongan komuniti digerakkan melalui amalan komunikasi maya.

Dalam menggerakkan komuniti untuk sama-sama membantu sekolah, medium komunikasi maya sangat penting dalam mewujudkan interaksi antara pihak sekolah dengan komuniti. Hal ini dapat dibuktikan apabila tingkah laku membina laman web, kumpulan *whatsApp*, *facebook* atau *telegram* untuk membina hubungan dengan komuniti diterima dalam amalan kepimpinan instruksional maya.

Dalam hal ini, pengetua perlu bersikap proaktif dengan memperkasakan interaksi secara maya dengan komuniti. Segala bentuk hebahan, cadangan atau aktiviti untuk penambahbaikan sekolah boleh disalurkan melalui ruang komunikasi maya. Sebagai contoh kumpulan komunikasi maya seperti *whatsApp* bersama ibu bapa atau komuniti setempat boleh ditubuhkan untuk membendung masalah disiplin murid. Dalam hal ini komuniti boleh menyalurkan maklumat salah laku pelajar terutamanya di luar persekolahan melalui kumpulan komunikasi maya yang diwujudkan.

Akhirnya, pemimpin sekolah dicadangkan agar model kepimpinan instruksional maya dapat dijadikan panduan kepada pengetua di Malaysia dalam menjalankan fungsi mereka sebagai pemimpin instruksional. Seiring dengan perkembangan pesat teknologi maklumat dan komunikasi, teknologi peranti mudah alih dan aplikasi baharu komunikasi maya, pengetua sewajarnya mengaplikasikan sepenuhnya kemudahan teknologi peranti mudah alih, rangkaian jaringan sosial dan media sosial dalam menjalankan fungsi kepimpinan instruksional. Dengan cara ini fungsi kepimpinan instruksional dapat diaplikasikan pada bila-bila masa dan di mana-mana sahaja. Kesibukan tugas pentadbiran bukan lagi penghalang besar dalam mengamalkan fungsi kepimpinan instruksional secara holistik.

RUJUKAN

- Airasian, P. W., Gay, L. R., & Mills, G. E. (2011). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications (10th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Arsaythamby Veloo, & Komuji, M. M. A. (2013). Kesan Penyeliaan Klinikal Terhadap Prestasi Pengajaran Guru Sekolah Menengah. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol. 28, 81–102.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership : Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership : Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Azizi, Y., Shahrin, H., Jamaludin, R., Yusof, B., & Abdul Rahim, H. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan*. Batu Caves: PTS Profesional.
- Baquero, P. (2013). Mobile communication networks and Internet technologies as drivers of technical efficiency improvement. *Information Economics and Policy*, 25(3), 126–141. <http://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2012.11.004>
- Bas, G. (2012). Correlation between School Principals' Instructional Leadership Behaviours and Teachers' Organisational Trust Perceptions. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, (1).
- Bity Salwana, A., Ahmad Basri, M. Y., Ramlee, M., & Mohammed Sani, I. (2010). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan qamalan pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 31–41.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Psychology Press.
- Glasman, N. S. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283–296.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fassy that refuse to fade away. *Leadership and Policy in School*, 221–240.
- Hallinger, P. (2009). *Leadership for 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning*. Hong Kong: The Hong Kong Institute of Education.
- Hallinger, P. (2011a). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271–306.
- Hallinger, P. (2011b). Leadership for learning: lessons from 40 years of emperial research. *Journal of Eduational Admistration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching

- and learning quality in Thailand S. *International Journal of Educational Development*, 33(4), 305–315. <http://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.03.002>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of Principals. *Educational Leadership*, (Nov), 217–247.
- Horng, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional. *Kappan Magazine*, (November), 66–69.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration* (Ninth Edit). New York: Mc Graw Hill Higher Education.
- Jamelaa Bibi, A., & Jainabee, M. K. (2011). Amalan Kepimpinan Instruksional dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang : Satu Kajian Kualitatif. *Journal of Edupres*, 1, 323–335. Retrieved from <http://eprints.utm.my/17080/1/JOE-1-2011-039.pdf>
- James, A. J. E., & Balasandran, R. (2013). *Kepimpinan instruksional satu panduan praktikal* (Kedua). Batu Caves: PTS Akademia.
- Jamilah, A., & Yusof, B. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di. *Journal of Edupres*, V, 1(September), 323–335.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013a). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (Pendidikan Pra Sekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013b). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Laporan tahunan 2015 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya.
- Khalfalla, M. A., & Che Su, M. (2014). How do Non-profit Organizations in Libya Adopt and Use Social Media to Communicate with The Society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155(October), 1–5. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.262>
- Lodico, M. G., T., Dean, Spaulding, & Voegtler, K. H. (2010). *Methods in educational research from theory to practice* (Second edi). San Francisco: Jossey - Bass.
- Mat Rahimi, Y., & Mohd Yusri, I. (2014). Model Konsep Kepimpinan Instruksional Maya, Pola Komunikasi dan Kompetensi Pengajaran Guru. In *Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke- 21* (pp. 67–78). Genting Highlands.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. (Second Edi). London: Sage Publication.
- Mohd Majid, K. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Yusri, I. (2012). *Model Kepimpinan Pengajaran Pengetua Efikasi dan Kompetensi Pengajaran*. Universiti Malaysia Terengganu.

- Mohd Yusri, I., & Aziz, A. (2013). Model E-Kepimpinan, komunikasi kumpulan dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah. In *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke- 20*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Mohd Yusri, I., & Aziz, A. (2014a). Model Kepimpinan Maya Dan Prestasi Kerja Pemimpin Sekolah Malaysia: Perantaraan Oleh Komunikasi Dalam Kumpulan. In *2ND International Seminar Teaching Excellence And Innovation* (Vol. 2, pp. 1–10). Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mohd Yusri, I., & Aziz, A. (2014b). Model Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kompetensi Pengajaran Guru. *Jurnal Kurikulum Pasifik, Pengajaran Asia Pasifik*, 22(1), 11–25.
- Mohd Yusri, I., & Wan Abdul Aziz, W. M. A. (2013). Membangunkan model modifikasi kepimpinan pengajaran pengetua. *Trend of Busines and Social*, 2, 94–109.
- Muhamad, S. T., & Mazlan, M. (2013). Pengaruh dimensi kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen kerja guru di Sabah. In *Seminar Kebangsaan Kali ke IV Majlis Dekan IPTA 2013* (pp. 449–457). Gombak: Universiti Islam Antarabangsa.
- Nor Azni, A. A. (2015). Hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen untuk perubahan guru sebagai mediator dalam melaksanakan pentaksiran berasaskan sekolah. Universiti Putra Malaysia.
- Nor Azni, A. A., Foo, S. F., Soaib, A., Aminuddin, H., Azni, N., Aziz, A., ... Hassan, A. (2014). Kepimpinan instruksional pengetua dalam pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS). In *Proceeding of the Global Summit on Education GSE 2014* (Vol. 2014, pp. 4–5).
- Noraini, I. (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Sazali, Y., Rusmini, K. A., Abang Hut, A. E., & Zamri, A. B. (2007). Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan IAB*, 107–119.
- Sidek, M. N. (2013). *Rekabentuk penyelidikan: Falsafah, teori dan praktis*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zaidatol Akmaliah, L. P., & Soaib, A. (2011). *Transformasi kepimpinan pendidikan cabaran dan hala tuju*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zainuddin, A. (2014). *A Handbook on SEM For academicians and practioners*. Bandar Baru Bangi: MPWS Rich Resources.

MODEL BAKAT KEPIMPINAN PEMIMPIN SEKOLAH DI MALAYSIA

Sathiyabama Supramaniam¹, Ph.D
Insitut Aminuddin Baki

Chua Yan Piaw², Ph.D
Institut Kepimpinan Pendidikan, Universiti Malaya

ABSTRAK

Bakat kepimpinan adalah suatu konsep baru sebagai isu pengurusan strategik dan dianggap sebagai strategi utama untuk memastikan pemimpin yang berkesan dilatih dan boleh diletakkan di tempat yang diperlukan. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025 telah memberi penekanan terhadap pelantikan pengetua atau guru besar di mana pelantikannya tidak lagi berasaskan kepada tempoh perkhidmatan. Bagi memastikan pemimpin sekolah yang dilantik mempunyai bakat kepimpinan yang baik, mereka didedahkan dengan latihan dan program pembangunan profesional yang dikenali sebagai Program Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL). Seramai 363 pemimpin sekolah yang telah tamat kursus ini dan sedang berkhidmat dalam pentadbiran sekolah melebihi dua tahun dipilih sebagai peserta kajian. Kajian tinjauan berbentuk kuantitatif ini digunakan untuk membina satu model yang menunjukkan hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju pemimpin sekolah. Model yang dicadangkan dibuktikan sah untuk populasi kajian dengan menggunakan analisis Model Persamaan Struktural (SEM) berbantuan AMOS 21 [χ^2 (N = 363, df = 65) = 942.55, $p < 0.05$] dengan nilai indeks GFI, CFI, TLI, NFI kurang daripada 0.9 and RMSEA > 0.08.

KATA KUNCI: Model Bakat Kepimpinan, Kepimpinan dan Hala Tuju, Pemimpin Sekolah

PENGENALAN

Sekolah merupakan asas kepada bermulanya pendidikan formal bagi setiap individu. Bagi memastikan pendidikan dapat dilaksanakan di atas landasan yang betul, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu menjana kecemerlangan pendidikan. Sumber terbaik untuk menjadikan sesebuah sekolah berkesan bergantung kepada pemimpinnya. Tetapi, ramai pentadbir sekolah tidak memahami perbezaan antara memimpin dan mengurus. Kebanyakan mereka tidak mengetahui prinsip-prinsip asas kepimpinan (Stein, 2013). Strategi, hasil dan perkhidmatan seseorang pemimpin yang berkesan boleh ditiru oleh orang lain, tetapi bakat kepimpinan yang dimilikinya adalah berbeza dan unik. Bakat kepimpinan dalam pendidikan merupakan satu perkara yang baru terutamanya di negara kita. Menurut Julie Brandt (2011), bakat kepimpinan boleh dijadikan alat utama untuk menggalakkan prestasi yang baik dalam kalangan guru-guru dan pentadbir sekolah.

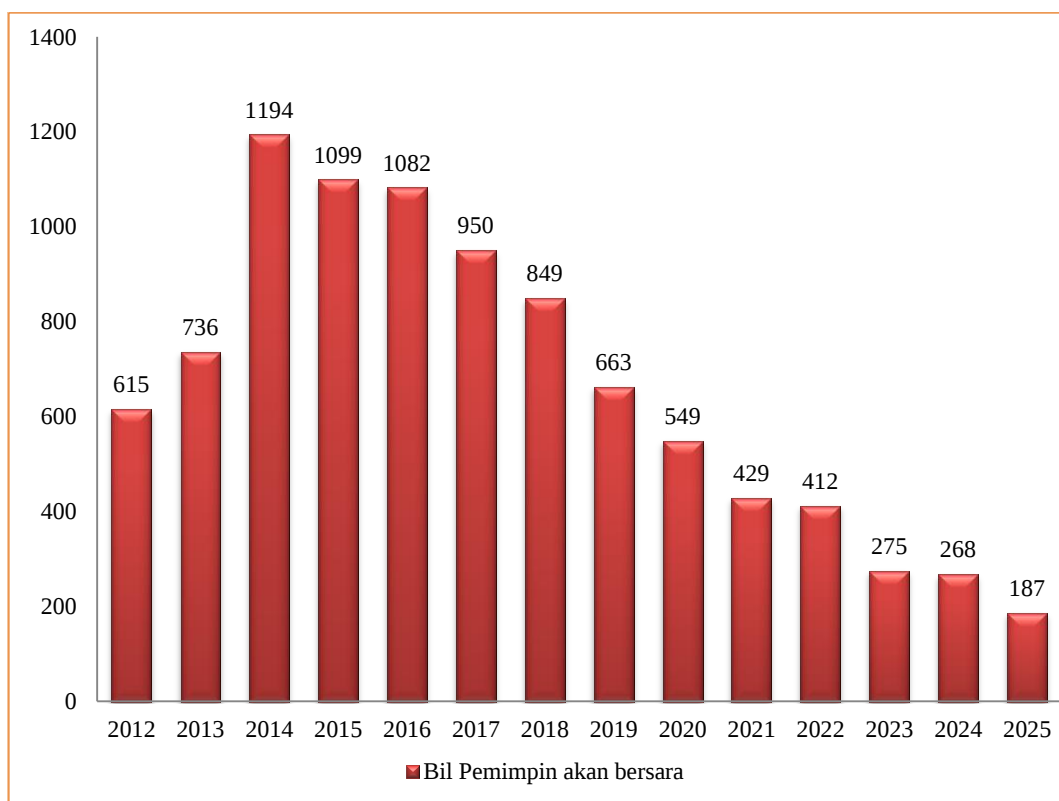
Kementerian telah memperkenalkan satu program latihan persediaan yang dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL) (dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Kebangsaan Profesional Kepengetuaan – NPQH) bagi calon beraspirasi dan berpotensi tinggi untuk menjadi pengetua atau guru besar [PPPM, (KPM, 2013)]. Program ini dikenali sebagai Program Latihan NPQEL yang mengambil singkatan daripada perkataan *National Professional Qualification for Educational Leaders*. Sehingga tahun 2013, seramai 3323 orang peserta telah berjaya mengikuti kursus NPQEL yang dilaksanakan oleh pusat latihan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) iaitu Institut Aminuddin Baki (IAB). Peserta ini adalah terdiri daripada pegawai perkhidmatan pendidikan iaitu pegawai yang menjawat jawatan sebagai guru penolong kanan di sekolah dan juga pegawai yang berkhidmat di Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), dan dari bahagian-bahagian dalam KPM¹.

Pada 5 Julai 2013, Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pendidikan Malaysia pada ketika itu, Tan Sri Muhyiddin bin Yassin telah berkata syarat utama untuk menjadi pengetua atau guru besar mestilah memiliki sijil NPQEL (5 Julai 2013, Berita Harian, m/s 1). Perkara ini selaras dengan matlamat dan transformasi Sistem Pendidikan Negara untuk memastikan pengetua dan guru besar berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Setelah PPPM dilaksanakan selama dua tahun, Menteri Pendidikan Malaysia membentangkan laporan dalam Majlis Pelancaran Laporan Tahunan 2014 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 pada 27 Julai 2015 di bawah inisiatif Piagam Pemimpin, menyatakan bahawa lebih 2000 pemimpin sekolah telah memperolehi sijil NPQEL dengan 63% daripada mereka memperolehi CGPA 3.75 ke atas. Oleh kerana kualiti pemimpin sekolah menjadi keutamaan kepada KPM, pelbagai program telah dijalankan bagi memastikan pemimpin pelapis sentiasa bersedia untuk meneruskan kepimpinan sedia ada.

PERNYATAAN MASALAH

Sebenarnya, permintaan untuk bakat kepimpinan semakin meningkat terutamanya apabila semakin ramai pemimpin mula bersara (Rhodes, 2012). Di England, *National College for the Leadership of Schools and Children's Services* telah mengenal pasti tujuh langkah bagi mengurangkan masalah bakat kepimpinan, iaitu mengekalkan pemimpin berbakat, menarik pemimpin berbakat, mengidentifikasi pemimpin berbakat, merekrut dan melantik pemimpin, membangunkan pemimpin, mempercepatkan kemajuan kerjaya mereka dan bertindak untuk mengurus serta menyokong kerjaya pemimpin yang berpotensi (Rhodes, 2012). Isu kekurangan pemimpin sekolah yang berpotensi ini bukan sahaja berlaku di luar negara malah di Malaysia juga (PPPM). Rajah 1 menunjukkan bilangan pengetua atau guru besar yang sudah dan akan bersara mulai tahun 2012 sehingga 2025.

Merujuk pada Rajah 1 menunjukkan perlunya penggantian pengetua atau guru besar bagi mengatasi masalah kekurangan pemimpin sekolah. Oleh kerana dalam PPPM dinyatakan bahawa setiap sekolah tanpa mengira status quo, perlu ditempatkan dengan pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi, bakal pemimpin yang beraspirasi didedahkan dengan program latihan NPQEL. Program NPQEL yang diwujudkan adalah berasaskan kepada kompetensi yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah. Kompetensi sedemikian telah dibina dalam bentuk Model KOMPAS (Rajah 2) di peringkat IAB pada tahun 2009 yang merangkumi enam modul berlandaskan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia [SKKSM, (KPM, 2006)]. Berdasarkan kompetensi, modul latihan NPQEL telah diwujudkan.



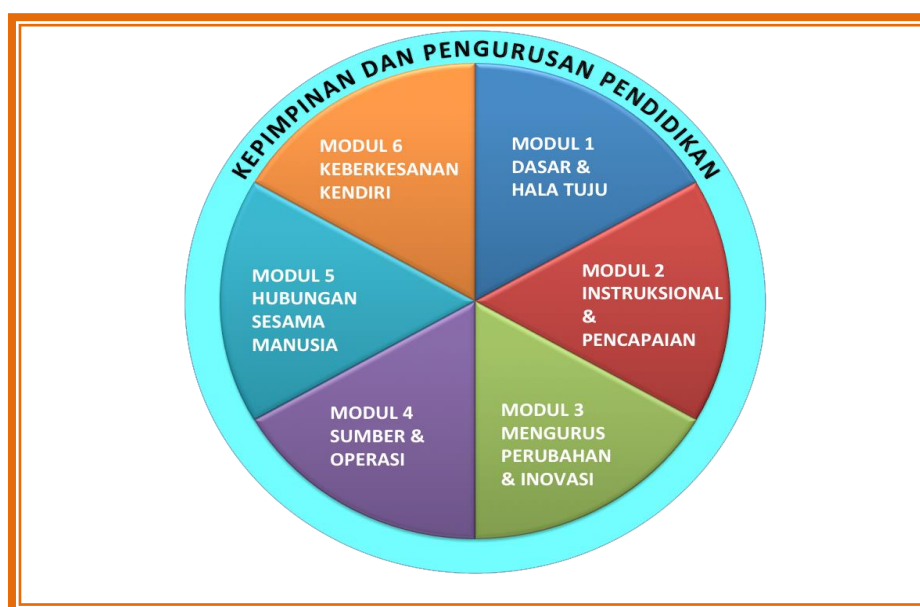
Rajah 1: Statistik pemimpin sekolah yang akan bersara (2012-2025)

Dalam PPPM, dinyatakan penilaian terhadap pengetua atau guru besar akan dikukuhkan dengan mengaitkan prestasi dan kompetensi. Walaupun kompetensi adalah satu konsep yang lama, kini ia dikaitkan serta diakui sebagai asas kejayaan bakat kepimpinan (Andrew, 2011). Mulai tahun 2014, satu instrumen penilaian berdasarkan empat dimensi, iaitu kepimpinan, nilai-nilai profesional, sumbangan dan jalinan kerjasama akan digunakan [PPPM, (KPM, 2013)]. Merujuk pada Rajah 3, dimensi kepimpinan untuk instrumen penilaian menjadi teras dan menyumbang sebanyak 70% bagi markah prestasi secara keseluruhan. Apabila membandingkan Rajah 2 dan Rajah 3, kompetensi yang didedahkan kepada peserta NPQEL adalah perkara yang sama dinilai untuk prestasi kepimpinan sekolah. Graduan NPQEL yang berjaya menamatkan kursus wajib ini sepatutnya mampu menerajui kepimpinan sekolah.

Bakat kepimpinan melibatkan kepimpinan yang merangkumi tiga elemen, iaitu identifikasi bakat, pembangunan bakat dan akhirnya pembudayaan bakat (Davies & Davies, 2011). Proses pengambilan peserta untuk mengikuti program NPQEL adalah

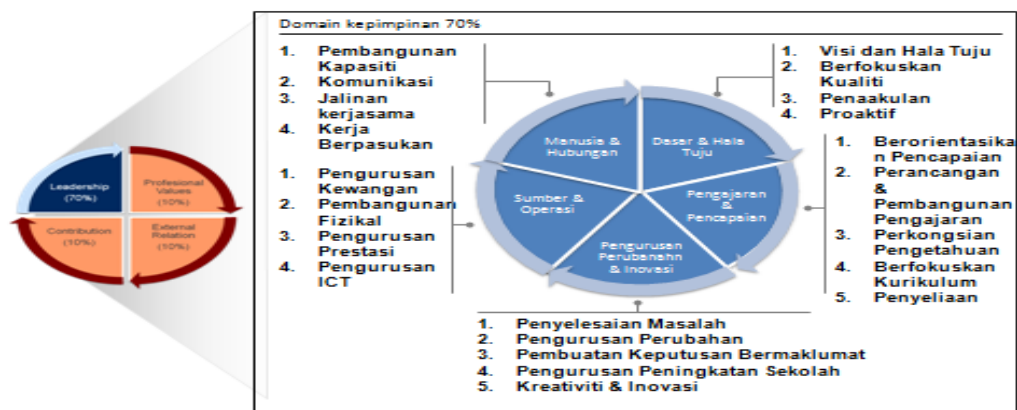
melalui pentaksiran yang dijalankan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) sendiri. Kriteria pemilihan calon yang paling layak di antaranya ialah memegang jawatan dalam pentadbiran serta mempunyai prestasi yang baik. Melalui pentaksiran, keupayaan memimpin setiap calon dapat dikenalpasti dan boleh ditawarkan untuk mengikuti program NPQEL. Proses pentaksiran ini disebut identifikasi bakat. Apabila peserta yang berjaya mula mengikuti kursus ini selama lima bulan secara '*blended learning*' iaitu latihan yang mengabungkan sesi bersemuka dalam bilik kuliah dengan e-pembelajaran (pembelajaran sendiri secara *on-line*) bersertakan penglibatan peserta dalam program penandaarasan dan sandaran, pelaksanaannya merupakan satu proses pembangunan bakat.

Banyak kajian terhadap graduan NPQH dan NPQEL pernah dijalankan di luar negara mahupun dalam negara. Kebanyakan dapatan menunjukkan keberkesanan graduan NPQEL dalam mengurus dan mentadbir sekolah semakin meningkat selepas mereka melalui latihan tersebut (Kamaruzaman, Jamila, Singh, Edaris, Sathiyabama, dan Lee, et. al (2012). Bagaimanapun, kajian-kajian lepas hanya melihat pada keberkesanan program NPQEL tetapi bukti pada setakat mana bakat kepimpinan pemimpin sekolah ini? Adakah bakat kepimpinan mereka dapat mempengaruhi kepimpinan dan hala tuju sekolah? Persoalan-persoalan ini membuatkan penyelidik berminat menjalankan kajian serta melihat hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju pemimpin sekolah.



Rajah 2: Kompetensi Berimpak Tinggi Pemimpin Sekolah di Malaysia (KOMPAS), IAB (2009)

Eks: 5-19 PPP: 4 domain cadangan kerangka penilaian prestasi



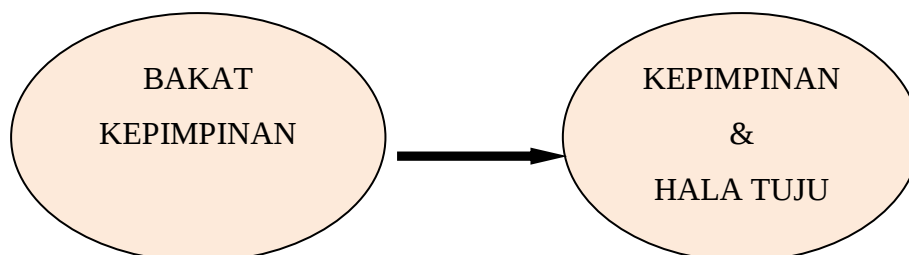
Rajah 3: Cadangan Kerangka Penilaian Prestasi Pengetua/Gur Besar dalam PPPM (2013 - 2025)

PERSOALAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menjawab soalan-soalan berikut:-

- Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?
- Adakah model cadangan bagi hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju sekolah sah?

MODEL CADANGAN



Berasaskan kepada model cadangan yang dikemukakan seperti di atas, bakat kepimpinan graduan NPQEL dikategorikan sebagai variabel tidak bersandar kepada variabel bersandar, iaitu kepimpinan hala tuju sekolah [SKPM,(KPM, 2010)]. Kajian ini sebenarnya berasaskan kepada dapatan Organisasi Gallup terhadap bakat

kepemimpinan yang dimiliki oleh pengetua cemerlang bagi mendapatkan kriteria kompetensi pemimpin sekolah yang cemerlang untuk pemilihan calon menghadiri kursus NPQH (Tomlinson dan Holmes, 2001). Pengetua cemerlang merupakan pengetua yang paling berpengalaman malah berperanan sebagai mentor kepada pengetua yang baru dilantik atau novis (Norasmah Othman dan Rofilah Md. Said, 2013). Berdasarkan kepada pengalaman tersebut, pengetua cemerlang merupakan pemimpin sekolah yang diharapkan untuk memberi tunjuk ajar, nasihat, perkongsian pengalaman malah kaedah praktikal yang cemerlang kepada pengetua yang baru atau bakal pengetua. Menurut Lokman dan Mohd Anuar (2011), lantikan ke jawatan pengetua cemerlang adalah berlandaskan petunjuk peribadi dan kepimpinan serta kecemerlangan sekolah yang telah dipimpin oleh mereka. Dapatan dari penggunaan model Gallup, lima tema utama diwujudkan. Kesemua tema ini mempunyai 17 daripada 34 bakat pemimpin sekolah. Tema utama dan tema kecil adalah seperti dalam Jadual 1:

Jadual 1: Tema Utama dan Tema Kecil Bakat Kepimpinan (Tomlinson dan Holmes, 2001)

Dimensi/Tema Utama	Tema kecil
i. Tujuan	Misi, Tanggungjawab
ii. Hala Tuju	Fokus, Konsep, Kesedaran sekolah, Komunikasi
iii. Motivasi & Autoriti	Kredibiliti, Pencapai, Pengaktif, Arahan
iv. Hubungan	Penghubung, Empati, Persepsi Individu, Pemaju, Perangsang
v. Gaya kerja	Disiplin, Pengatur

Konsep asas SKPM 2010 merujuk kepada Model Sekolah Berkesan (Mortimore, 1995) dan Model Penaziran Kemenjadian Murid yang telah dikemukakan dalam Hala Tuju JNJK 2010-2015. Model Sekolah Berkesan adalah berteraskan Teori Sistem. Teori ini menyatakan bahawa sesuatu organisasi seperti sekolah yang wujud dalam suatu persekitaran terdiri daripada pelbagai elemen yang memiliki ciri-ciri tertentu dan mempunyai hubungan antara satu sama lain. Elemen (input) yang berinteraksi (proses) antara satu sama lain secara berterusan menghasilkan impak (output). Dalam konteks sekolah, impak dilihat dalam kemenjadian murid. Dalam Model Sekolah Berkesan semua *input* di sekolah diurus secara optimum untuk menghasilkan *output* yang cemerlang. Antara *input* tersebut ialah sumber manusia, sumber kewangan, sumber pendidikan dan kemudahan fizikal. Proses adalah

berkaitan cara sumber diolah dan dimanfaatkan untuk menghasilkan *output*, iaitu kemenjadian murid.

Model Penaziran Kemenjadian Murid yang dirangka oleh JNJK mengambil kira hasrat yang dinyatakan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan tugas teras, tabung ilmu, pengalaman serta amalan penaziran. Berdasarkan konsep model berkenaan, setiap unsur, gerak kerja serta penggembleran sumber di institusi pendidikan memberi sumbangan ke arah kemenjadian murid. Faktor penyumbang kepada proses pembelajaran yang menentukan corak kemenjadian murid ialah kepimpinan dan pengurusan institusi pendidikan, profesionalisme keguruan, pengurusan kurikulum dan kokurikulum, prasarana dan sumber pendidikan, pembangunan sahsiah dan kebajikan, penglibatan komuniti dalam pendidikan, dan juga pembelajaran, pengajaran dan penilaian. Oleh itu, SKPM 2010 digubal melibatkan lima standard, iaitu:

Standard 1	Kepimpinan dan Hala Tuju
Standard 2	Pengurusan Organisasi
Standard 3	Pengurusan Kurikulum, Kokurikulum dan Sukan, dan Hal Ehwal Murid
Standard 4	Pembelajaran dan Pengajaran
Standard 5	Kemenjadian Murid

Kelima-lima standard tersebut digunakan untuk mengukur tahap kecemerlangan sekolah. Oleh kerana penyelidik melihat pada Standard 1 sahaja, iaitu kepimpinan dan hala tuju sebagai pengukuran tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah, standard-standard lain tidak dibincangkan. Terdapat lapan aspek yang dinilai di bawah Standard 1 dan di antaranya ialah:

1. Gaya kepimpinan
2. Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju
3. Kemahiran Komunikasi
4. Kemahiran Merancang
5. Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah
6. Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah
7. Kepimpinan Instruksional
8. Perkongsian Kepimpinan

SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah

Jemaah Nazir Sekolah (JNS) menggunakan aspek kepimpinan hala tuju, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan, dan kemenjadian murid sebagai petunjuk sekolah berkesan. Pengkaji menggunakan kepimpinan dan hala tuju sekolah sebagai pemboleh ubah bersandar kerana aspek tersebut dinilai oleh JNS melihat kepimpinan graduan NPQEL. Menurut Ishak Sin (2005), kejayaan pemimpin sekolah untuk memacu keberkesanan sesebuah sekolah seringkali dihubungkan dengan kualiti kepimpinan sekolah dan antara ciri penting pemimpin sekolah dalam menjana kecemerlangan sekolah adalah sanggup berkorban untuk kepentingan organisasi, kreatif dalam kepimpinan, berinovasi, serta mahir berkomunikasi. Begitu juga pendapat Abdul Shukor (2004) yang mengatakan kepimpinan pengetua adalah faktor utama penentu kejayaan sesebuah sekolah.

Antara penemuan daripada kajian mengenai sifat kepimpinan yang berkesan adalah selaras dengan trend dalam literatur barat [(Day, Harris, Hadfield, Tolley, dan Beresford, (2000); Fink dan Brayman, (2006)]. Penekanan yang diutamakan adalah pada visi dan nilai; kepentingan pendekatan transformasi bagi motivasi kepada orang lain; sifat perkongsian kepimpinan yang berkesan; kepentingan memberi tumpuan kepada dimensi pengajaran kepimpinan; menguruskan seluruh sempadan dan kualiti peribadi seperti integriti dan kemahiran berkomunikasi (Ngcobo dan Tikly, 2010).

Menurut Odhiambo dan Hii (2012), kini sekolah menyesuaikan diri dengan keperluan pihak-pihak berkepentingan membolehkan kepimpinan sekolah terus memainkan peranan penting di peringkat kemajuan sekolah serta keberkesanannya. Branch, Hanushek dan Rivkin (2013) melihat kepentingan kualiti pengetua dengan pencapaian pelajar. Amalan-amalan pengetua yang tertentu menyebabkan beberapa pengetua bermotivasi untuk menjadi lebih berjaya daripada yang lain.

Bakat Kepimpinan

Baru-baru ini pengurusan bakat (Blass, 2007; Gander, 2008; Ford, Harding, Stoyanova, 2010) dianggap sebagai strategi utama untuk memastikan pemimpin yang berkesan dilatih dan boleh diletakkan di tempat yang diperlukan. Dalam buku *Talent Management in Education* oleh Davies dan Davies (2011), konsep pengurusan bakat dalam pendidikan disamakan dengan bakat kepimpinan sebab membawa maksud yang sama. Bakat kepimpinan ditonjolkan sebagai satu unsur kritikal menjadi kebaikan untuk organisasi bersaing (Makela, Bjorkman dan Ehrnrooth, 2010).

Berger dan Berger (2003) membincangkan secara umum cara bakat diuruskan dan menganggap semua orang adalah berbakat yang boleh dikenalpasti dan tidak saling bergantung dengan bakat lain. Tambahan lagi, sesuatu organisasi mempromosikan pengurusan bakat kepimpinan secara efektif dengan mengkategorikan staf dan membangunkan pelaburan terhadap prestasi dan potensi tinggi dalam kalangan staf.

Bakat merujuk kepada staf dalam pekerjaan kritikal yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi dan menurut Edward dan Lawler (2008), staf sedemikian mampu memberi prestasi organisasi yang signifikan. Orang berbakat adalah istimewa yang mempunyai potensi kepimpinan dan sebanyak 15% daripada tenaga kerja dalam organisasi berbakat (Elegbe, 2010). Pendapat Walker (2002) berbeza sedikit yang mengatakan potensi staf dapat dibangunkan jika diberi peluang untuk belajar, membangun dan memenuhi potensi mereka.

Ingham (2006) mengutarakan tentang definisi bakat kepimpinan. Menurut beliau, tidak ada definisi yang universal bagi bakat kepimpinan sebab setiap organisasi memerlukan bakat yang berbeza bergantung kepada strategi perniagaan organisasi, jenis firma, dan persekitaran persaingan organisasinya. Zhang dan Bright (2012) mengatakan bakat kepimpinan dinilai dengan tiga pembolehubah, iaitu membezakan bakat staf dengan mengukur prestasi dulu dan kini, potensi serta kompetensi. Ditambah lagi, kriteria mendefinisikan bakat kepimpinan melibatkan kepercayaan dan perkongsian visi, harmoni sesama staf meningkatkan komunikasi dalaman dan keseluruhan organisasi beroperasi secara efektif. Begitu juga pendapat Cheese, Thomas, dan Craig (2008) yang mengatakan orang yang mempunyai bakat

kepimpinan adalah kurang bernilai jika bakat tidak diujarkan dengan matlamat organisasi.

METODOLOGI

Reka bentuk dan Persampelan

Kajian ini adalah kajian kuantitatif dengan tujuan utama mengenal pasti bakat kepimpinan graduan NPQEL dan kepimpinan hala tuju sekolah. Kajian ini lebih berbentuk penyelidikan korelasi yang pendekatannya memfokus kepada menentukan perkaitan atau perhubungan antara dua atau lebih pembolehubah (Johnson & Christensen, 2005). Ciri-ciri penyelidikan korelasi adalah untuk mengenal pasti perhubungan yang dapat menerang atau meramal kejadian sesuatu pembolehubah, menggunakan teknik statistik canggih untuk menentukan korelasi antara pembolehubah, dan limitasi utama penyelidikan korelasi adalah ia tidak boleh memberi interpretasi sebab dan akibat (Creswell, 2013). Creswell turut mengatakan pendekatan korelasi telah diuraikan secara terperinci ke dalam perhubungan lebih kompleks antara pembolehubah seperti *Structural Equation Modelling (SEM)*, *hierarchical linear modeling* dan *logistic regression*. Babbie (2015) mengatakan kajian kuantitatif sangat berguna dalam menghuraikan sifat satu populasi yang besar.

Populasi kajian ialah graduan NPQEL ambilan 2011, 2012 dan 2013 yang telah mengikuti kursus di IAB Cawangan Genting Highlands, Pahang dan IAB Cawangan Utara di Jitra, Kedah. Graduan yang terlibat adalah dalam kalangan guru besar, pengetua dan guru penolong kanan yang telah mengikuti Program NPQEL sehingga berjaya. Saiz sampel seramai 363 orang graduan NPQEL yang ditentukan melalui kaedah persampelan rawak berlapis untuk membolehkan persoalan kajian terjawab dan formula penentuan saiz sampel berdasarkan Krejcie dan Morgan (1970).

INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini menggunakan borang soal selidik dan diemalkan kepada graduan dalam bentuk *Google Form*. Soal selidik yang diedarkan kepada graduan NPQEL telah dibina sendiri oleh penyelidik melalui rujukan teknikal. Ini kerana berdasarkan tinjauan literatur yang diperolehi menunjukkan tidak banyak kajian yang dijalankan sebelum ini

berkaitan bakat kepimpinan dalam bidang pengurusan pendidikan. Walau bagaimanapun, satu kajian kualitatif yang dijalankan pada tahun 2001 oleh Organisasi Gallup bersama *Leeds Metropolitan University* untuk mengenal pasti bakat-bakat yang perlu ada pada pemimpin sekolah membolehkan senarai bakat diperolehi. Definisi setiap bakat telah diberikan dalam dapatan kajian tersebut (Tomlinson dan Holmes, 2001).

Sebenarnya, jumlah bakat yang ada pada manusia adalah sebanyak 34 bakat (Buckingham dan Clifton, 2001). Dapatan kajian organisasi Gallup memperolehinya hanya 17 bakat yang perlu ada pada pemimpin sekolah yang cemerlang. Hasil kajian ini juga merumuskan kesemua 17 bakat kepada lima dimensi bakat kepimpinan. Maklumat ini sangat membantu penyelidik membina item soalan bakat kepimpinan. Manakala kepimpinan hala tuju sekolah di Malaysia merujuk kepada SKPM, 2010. Jadi, maklumat bagi membina item soalan tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah diperolehi dari SKPM.

ANALISIS DATA

Dalam kajian ini, statistik inferensi iaitu Ujian korelasi dan analisis Model Persamaan Struktural (Structural Equation Modelling, SEM) digunakan. Semua ujian statistik akan dijalankan pada aras keertian $p=0.01$. Jika $p<0.01$, perbezaan adalah signifikan. Jika disebaliknya dimana nilai $p>0.01$, ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan (Oppenheim, 2000).

Merujuk pada Jadual 2 yang disarankan oleh Johnson dan Nelson (1986) bagi menerangkan kekuatan korelasi, nilai pekali korelasi (r) yang berbentuk sama ada positif atau negatif menunjukkan bentuk hubungan antara pemboleh ubah. Nilai pekali korelasi .00 bermaksud tiada hubungan; amat rendah atau sangat lemah (.10 hingga .30); lemah (.31 hingga .50); sederhana (.51 hingga .70); tinggi (.71 hingga .90); sangat tinggi atau perhubungan sempurna (.90 hingga 1.00).

Jadual 2: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi (Piaw, C. Y., 2006)

Saiz Pekali Korelasi	Kekuatan Korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dibentuk oleh dua komponen modelnya, iaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) dengan tujuan untuk mencari model yang paling *fit*. Seterusnya model akan dinilai secara statistik dengan menentukan *goodness of fit* ke atas data dari sampel berpandukan Jadual 3 yang dikemukakan di bawah.

Berasaskan dapatan dan pendapat yang dikemukakan oleh Hair, Black, Rabin, Anderson. (2010) menyatakan dengan jelas bahawa dalam pengukuran indeks *goodness of fit* terhadap sesuatu model, jika didapati tiga dari index pengukuran yang dikemukakan di atas tercapai maka model tersebut dianggap *fit*. Oleh yang demikian, nilai *fit* bukanlah mematuhi semua indeks *goodness of fit* yang dikemukakan cukup sekadar sekurang-kurangnya tiga dari pengukuran model telah mencapai indeks *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Jadual 3: Penentuan *Goodness Of Fit*

Nama Index	Nama Penuh Index	Tahap Yang Diterima	Catatan	Sumber Bacaan
CMIN	<i>Discrepancy Chi Square</i>	$P > 0.05$	Ia sensitif pada sampel > 200	Wheaton, Muthén, Alwin, & Summers (1977)
RMSEA	<i>Root Mean Square of Error Approximation</i>	$RMSEA < 0.08$	Julat antara 0.05 hingga 0.10 adalah diterima	Browne dan Cudeck (1993)
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>	$GFI > 0.90$	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Joreskog dan Sorbom (1984)
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>	$CFI > 0.90$	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1990)

NFI	<i>Normed Fit Index</i>	NFI > 0.90	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1992)
CMIN/df	<i>Chi Square/Degree of Freedom</i>	$\chi^2/df < 5.0$	Nilai yang diperoleh mestilah kurang dari 5.0	Marsh dan Balla (1985); Hu dan Bentler (1999)

DAPATAN KAJIAN

- a. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?

Ujian parametrik, iaitu ujian korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL. Kepimpinan dan hala tuju sekolah sebagai pemboleh ubah bersandar diuji perhubungannya dengan pembolehubah tidak bersandar iaitu bakat kepimpinan dan dapatannya seperti dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 4: Korelasi antara Kepimpinan Hala Tuju Sekolah (KHTS) dengan Bakat Kepimpinan (BK) Graduan NPQEL

	BK	KHTS
Bakat Kepimpinan(BK)	-	0.869**
Kepimpinan Hala Tuju Sekolah (KHTS)	0.869**	-

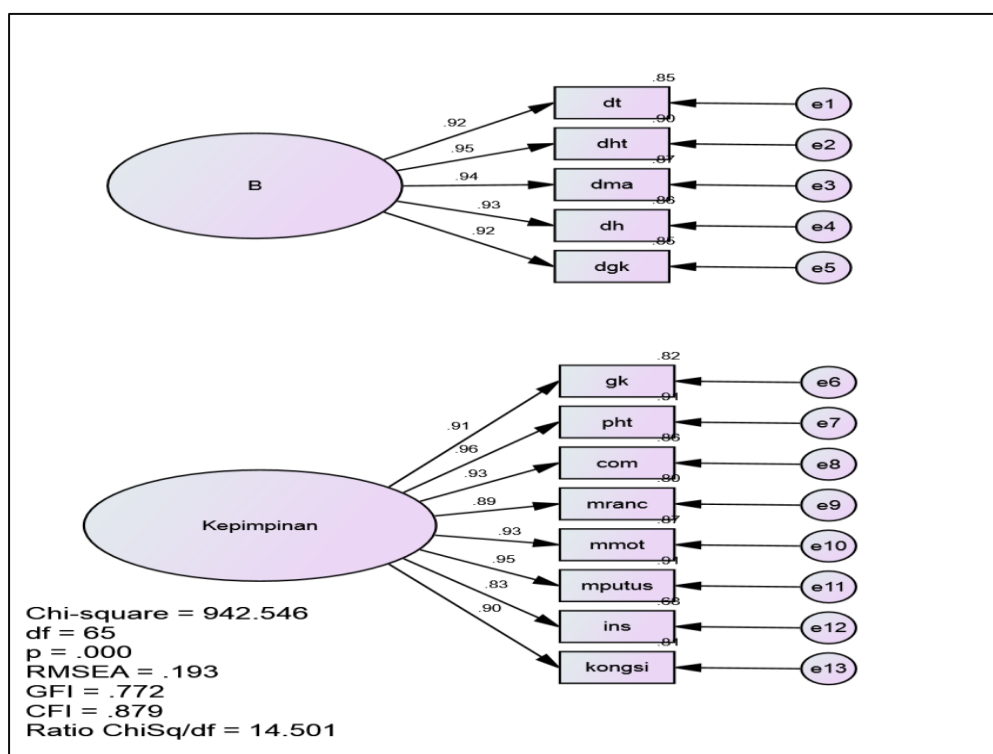
Nota: N = 363 ** Signifikan pada aras $p < .01$ (2 hujung)

Keputusan analisis ujian korelasi Pearson menunjukkan bahawa perhubungan antara kepimpinan dan hala tuju sekolah dengan bakat kepimpinan graduan NPQEL adalah signifikan ($r = .87$, $p < .01$). Pengkaji membuat keputusan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan antara kepimpinan hala tuju sekolah dengan bakat kepimpinan graduan NPQEL dan perhubungannya adalah kuat (merujuk Jadual 2). Nilai r yang positif ini menunjukkan bahawa dalam populasi kajian ini, secara relatif, graduan NPQEL mempunyai hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju sekolah.

- b. Adakah model cadangan bagi hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah sah?

Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dibentuk oleh dua komponen modelnya, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran dibentuk oleh perhubungan antara variabel pendam (Bakat Kepimpinan dan Kepimpinan Hala Tuju Sekolah), variabel-variabel indikator dan ralat varians. Bakat Kepimpinan mempunyai lima variabel indikator iaitu Dimensi Tujuan (dt), Dimensi Hala Tuju (dht), Dimensi Motivasi dan Autoriti (dma), Dimensi Hubungan (dh), dan Dimensi Gaya Kerja (dgk). Manakala Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah mempunyai lapan variabel indikator, iaitu, Gaya Kepimpinan (gk), Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju (pht), Kemahiran Komunikasi (com), Kemahiran Merancang (mranc), Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah (mmot), Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah (mputus), Kepimpinan Instruksional (ins), dan Perkongsian Kepimpinan (kongsi). Setiap variabel indikator tersebut dihubung dengan ralat varians e_1 hingga e_{13} untuk membentuk satu model pengukuran. Kesepadanan model pengukuran dengan data kajian telah dilakukan dan ia menunjukkan kebolehpercayaan variabel-variabel indikatornya mewakili konsep variabel pendamnya dalam model pengukuran ini. Model pengukuran atau analisis konfirmatori merupakan prasyarat yang mesti ditepati sebelum analisis ujian SEM dijalankan bagi mengukur setiap indikator yang benar-benar mewakili konstruk yang diukur. Model pengukuran bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju sekolah diwakili dengan 13 indikator bagi menguji anggaran parameter bagi model yang diuji. Rajah 3 menunjukkan analisis model pengukuran bakat kepimpinan (B) dan kepimpinan hala tuju sekolah (Kepimpinan) yang dianalisis menunjukkan kesepadanan yang baik dengan data yang dikaji [χ^2 (N = 363, df = 65) = 942.55, $p < 0.05$] dengan nilai indeks GFI, CFI, TLI, NFI kurang daripada 0.9 dan RMSEA > 0.08.

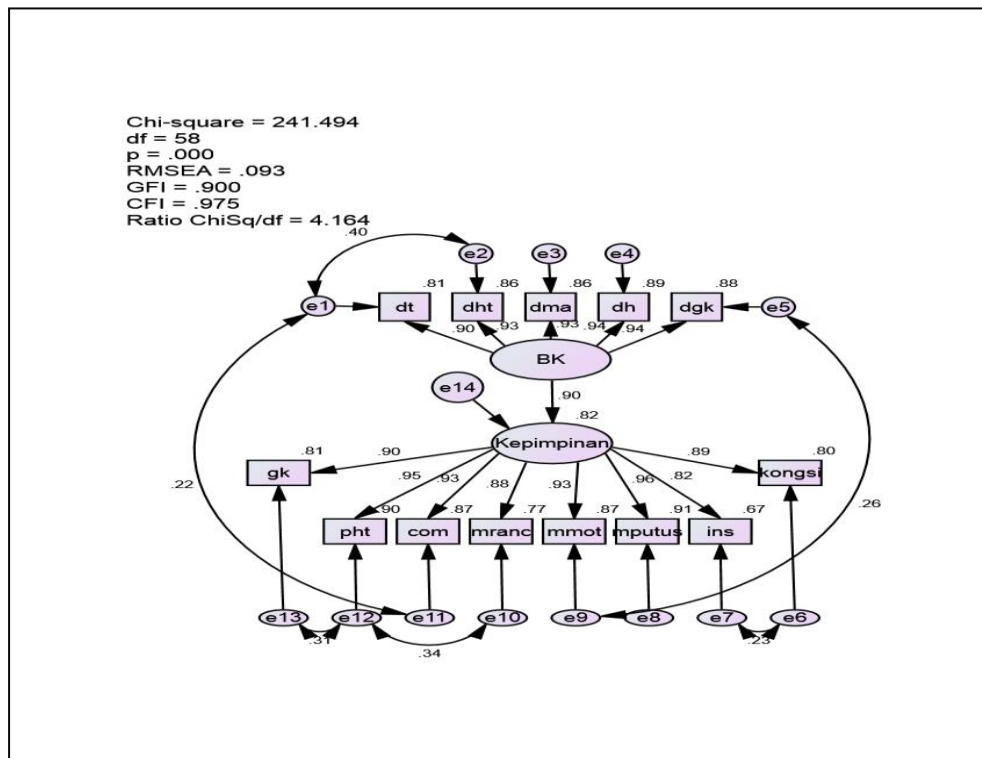
Analisis menunjukkan bahawa variabel indikator mempunyai nilai (R^2) = 68% ke atas terhadap konstruk yang diuji membuktikan kesemua indikator ini merupakan nilai peramal yang tinggi kepada pemboleh ubah bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju sekolah. Menurut Kline (2005), setiap indikator yang diukur mesti mempunyai nilai anggaran parameter yang baik pada nilai regresi 0.60. Oleh yang sedemikian, pengkaji telah mengekalkan kesemua variabel indikatornya.



Rajah 3: Dua Model Pengukuran

Model pengukuran bakat kepimpinan dan kepimpinan hala tuju sekolah diubah suai mengikut indeks model modifikasi. Petunjuk analisis indeks model modifikasi menghubungkan beberapa ralat varians yang menunjukkan terdapat hubungan antara ralat varian yang tidak diukur (unobserved variables) dalam kajian ini.

Setelah pengubahsuaian dibuat dan model semak semula ini diuji sebagai model cadangan kajian untuk melihat kesepadanan model dengan data yang dikaji. Model ini dianalisis berdasarkan nilai indeks kesepadanan iaitu nilai Khi Kuasa Dua *Goodness of Fit*, NFI (Normed Fit Indeks), RFI (Relative Fit Indeks), TLI (Tucker-Lewis Fix Index), CFI (Comparative Fit Index) dan RMSEA (Root mean square error of approximation). Keputusan analisis faktor pengesahan yang diperlihatkan dalam Rajah 4 di bawah menunjukkan bahawa keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness of Fit* adalah signifikan [χ^2 (N=363, df=58) = 241.49, $p < 0.05$]. Ini bererti bahawa secara signifikan, model yang dicadangkan oleh pengkaji tidak sepadan dengan data kajian yang dikumpulkan daripada pemimpin sekolah lepasan NPQEL.



Rajah 4: Model Cadangan Kajian

Jadual 5: Maximum Likelihood Estimates Regression Weights:(Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepimpinan	<---	BK	1.083	.049	22.222	***
dt	<---	BK	1.000			
dht	<---	BK	1.116	.029	38.229	***
dma	<---	BK	1.250	.042	29.796	***
dh	<---	BK	1.243	.040	31.185	***
kongsi	<---	Kepimpinan	1.000			
ins	<---	Kepimpinan	.980	.040	24.723	***
mputus	<---	Kepimpinan	1.197	.037	31.929	***
mmot	<---	Kepimpinan	.980	.033	29.699	***
mranc	<---	Kepimpinan	1.185	.047	25.488	***
com	<---	Kepimpinan	1.059	.035	29.942	***
pht	<---	Kepimpinan	1.176	.038	31.270	***
gk	<---	Kepimpinan	1.088	.040	27.127	***
dgk	<---	BK	1.248	.041	30.541	***

Nilai *Critical Ratio* (C.R.) dalam jadual *regression weights* (Jadual 5) menunjukkan kesignifikan pekali regresi piawai dalam model pengukuran antara setiap variabel

pendam dengan variabel indikatornya. Nilai C.R. yang berada di luar lingkungan ± 1.96 dianggap sebagai signifikan pada aras $p < .05$.

Keputusan ini menunjukkan bahawa kedua-dua model pengukuran yang dibentuk oleh variabel pendam dan variabel-variabel indikatornya sepadan (*fit*) dengan data kajian. Keputusan ini mengesahkan bahawa variabel-variabel pendam (Bakat Kepimpinan dan Kepimpinan Hala Tuju Sekolah) bagi model-model pengukuran dalam model persamaan struktur tersebut secara signifikan dapat diwakili oleh variabel-variabel indikatornya. Keputusan ini menunjukkan bahawa kedua-dua model pengukuran tersebut boleh dipercayai.

Nilai *Standard Regression Weight* merupakan pekali regresi piawai (β) antara setiap variabel pendam dengan variabel-variabel indikatornya (setiap *path*). Nilai pekali regresi piawai yang tinggi (dari .819 hingga .956) dalam Jadual 6 menunjukkan bahawa semua variabel indikator secara signifikan dapat mewakili variabel pendam mereka.

Jadual 6: *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

			Estimate
Kepimpinan	<---	BK	.904
dt	<---	BK	.901
dht	<---	BK	.926
dma	<---	BK	.930
dh	<---	BK	.944
kongsi	<---	Kepimpinan	.895
ins	<---	Kepimpinan	.819
mputus	<---	Kepimpinan	.956
mmot	<---	Kepimpinan	.932
mranc	<---	Kepimpinan	.880
com	<---	Kepimpinan	.935
pht	<---	Kepimpinan	.949
gk	<---	Kepimpinan	.902
dgk	<---	BK	.937

Jadual 7: Kuasa dua Korelasi Pelbagai (*Squared Multiple Correlations*)

	Estimate
Kepimpinan	.818
gk	.814
pht	.901
com	.874
mranc	.774
mmot	.869
mputus	.913
ins	.670
kongsi	.801
dgk	.878
dh	.891
dma	.864
dht	.858
dt	.811

Keputusan *Squared Multiple Correlations* (Jadual 7) menunjukkan nilai varians yang dapat diterangkan (*explained variances*) bagi semua variabel endogenus dalam model. Sebanyak .818 atau 81.8% varians dalam Kepimpinan (Kepimpinan Hala Tuju Sekolah) dapat diramalkan oleh model cadangan. Selain itu, nilai varians ramalan bagi 13 variabel indikator adalah antara .670 atau 67.0% (Kepimpinan Instruksional) hingga .913 atau 91.3% (Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah). Oleh itu, nilai varians yang tidak dapat diterangkan atau ralat varians (diwakili oleh variabel e1 hingga e14) adalah bersamaan dengan 1 - nilai *Squared Multiple Correlations*, iaitu antara .087 (1 - .913) hingga .330 (1 - .670). Ini bermakna, nilai ralat varians (atau residual) bagi 13 indikator dalam model (yang tidak dapat dijelaskan oleh model ini) adalah antara 8.7% hingga 33.0%.

Bagi meningkatkan kesepadanan model dengan data kajian, petunjuk modifikasi dikorelasikan antara varians ralat iaitu e1 - e2, e5 - e9, e7 - e6, e10 - e12, e12 - e13, dan e1 - e11. Kebarangkalian signifikan ujian Khi Kuasa Dua telah berkurang dan secara langsung meningkatkan kesepadanan model dengan data kajian.

Berdasarkan kepada cadangan analisis SEM (Model Fit Summary), penyelidik merujuk kepada literatur dan mendapati bahawa wujud bukti kajian lepas yang melaporkan bahawa terdapat korelasi antara variabel-variabel indikator yang dihubungkan. Iaitu antara Dimensi Tujuan dengan Dimensi Hala Tuju, Dimensi Gaya Kerja dengan Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah, Gaya

Kepimpinan dengan Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju, Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju dengan Kemahiran Merancang, Kepimpinan Instruksional dengan Perkongsian Kepimpinan, dan Dimensi Tujuan dengan Kemahiran Komunikasi. Walau bagaimanapun, hubungan sesama variabel-variabel tersebut mempunyai faktor pemberat bawah dari 0.40. Menurut Hair, Rolph, Ronald, dan William (1998), kekuatan hubungan sesama variabel-variabel di kategorikan kepada tiga, iaitu nilai faktor pemberat ± 0.30 bermaksud sangat minimum hubungannya, nilai faktor pemberat ± 0.40 bermaksud hubungan yang penting manakala nilai faktor pemberat ± 0.50 menunjukkan hubungan yang signifikan secara praktikalnya. Oleh itu, hubungan antara variabel-variabel tersebut menunjukkan nilai faktor pemberat lebih dari 0.22 yang bermaksud hubungan antara variabel-variabel tersebut adalah minimal.

Seterusnya, keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* yang signifikan [χ^2 (N=363, df=58) = 241.49, $p < 0.05$] dan nilai RMSEA bagi model persamaan struktural yang lebih kecil daripada 0.10 (RMSEA = 0.093). Menurut Zainuddin Awang (2014), yang mencadangkan RMSEA antara 0.05 hingga 0.10 boleh diterima berdasarkan kekerapan laporan kebanyakan kajian literatur. Menurut Piaw (2009), kajian yang menggunakan saiz sampel kajian yang besar, ralat persampelan yang besar mungkin menyebabkan keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* menjadi signifikan walaupun perbezaan antara data kajian dan model cadangan adalah kecil. Oleh itu, penyelidik telah merujuk kepada petunjuk model fit *Baseline Comparisons* dan RMSEA untuk mengesan kesepadanan data kajian dengan model. Keputusan analisis ini selaras dengan nilai indeks kesepadanan NFI,RFI,IFI, TLI dan CFI dalam jadual *Baseline Comparisons* adalah melebihi .90 (dari .956 hingga .975). Ini menunjukkan bahawa model regresi yang dicadangkan oleh penyelidik secara signifikan sepadan dengan data kajian. Keputusan ini bercanggah dengan keputusan Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit*.

PERBINCANGAN

Menerusi kajian ini secara langsung menunjukkan perhubungan yang kuat antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan hala tuju sekolah dalam kalangan pemimpin sekolah lepasan NPQEL. Dapatan kajian ini menyokong hasil dapatan kajian

empirikal oleh Hendriks dan Scheerens (2013) yang telah membuktikan perhubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dan kesan peningkatan kepimpinan hala tuju sekolah. Satu kajian antarabangsa oleh Bethke-Langenegger, Mahler, dan Staffebach (2010) menunjukkan amalan bakat kepimpinan memberikan kesan secara langsung terhadap kejayaan organisasi yang telah dipersetujui oleh 83% pengurus dari negara Jerman serta 95% pengurus dari negara Netherland.

Wilcox (2005) turut menyokong dengan dapatannya yang menyatakan pembangunan bakat kepimpinan memberi laluan ke atas peningkatan keupayaan pekerja dan ia membantu mengekalkan keberkesanan kepimpinan organisasi (Castellano, 2013). Hasil dapatan Pace (2010) juga menyokong dapatan kajian ini yang menunjukkan kejayaan amalan bakat kepimpinan oleh staf berprestasi tinggi sebanyak 52% boleh menghasilkan kepimpinan yang berkesan sebanyak 48% serta kepuasan pengurusan sebanyak 41%. Manakala penglibatan staf berprestasi rendah sebanyak 32% memperolehi kejayaan kepimpinan sebanyak 29% sahaja diikuti dengan kepuasan pengurusan sebanyak 27% sahaja. Melalui kajian tersebut, disimpulkan bahawa hubungan korelasi antara aktiviti bakat kepimpinan dengan tahap keberkesanan kepimpinan menjadi semakin kuat apabila bakat kepimpinan seseorang menjadi semakin matang.

Menurut Davies dan Davies (2011), bakat kepimpinan boleh menyumbangkan kepada pencapaian lain yang lebih strategik, iaitu membangunkan prestasi tinggi terhadap persekitaran pembelajaran serta menambahbaikkan nilai dalam pendidikan. Kejayaan sistem pendidikan di Singapura membuktikan pengamalan bakat kepimpinan memberikan kejayaan dalam kepimpinan hala tuju sekolah (Dimmock dan Tan, 2013). Sistem pusingan kerja pemimpin sekolah memberikan kepelbagaian pendedahan dalam mengalami isu-isu sekolah serta memberi peluang berinteraksi dengan pihak-pihak berkepentingan pelbagai bidang menjadikan pemimpin sekolah meningkatkan skala kepimpinan dan amalan pengajaran yang berkesan (Elmore, 2006). Pada masa yang sama, sistem pusingan kerja juga membina potensi dalam barisan kepimpinan (Dinham dan Crowther, 2011). Oleh itu, bakat kepimpinan yang cemerlang terbina menjadikan sistem pendidikan Singapura berada pada tahap yang gemilang di mata dunia.

Hasil penyelidikan Tomlinson dan Holmes (2001) menunjukkan bakat, kemahiran dan pengalaman adalah signifikan untuk mencapai kejayaan memimpin sekolah yang berkesan. Davis (2007) turut menyatakan organisasi yang berusaha, merancang dan memberi tumpuan terhadap bakat kepimpinan, terbukti mendapat ganjaran yang cemerlang. Manakala organisasi yang mencuba nasib baik melalui pengambilan staf, pembangunan staf dan proses pengurusan untuk mendapatkan hasil tenaga kerja yang berbakat, biasanya berakhir dengan tahap hasil yang bermasalah.

RUMUSAN

Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa bakat kepimpinan graduan NPQEL di Semenanjung Malaysia memberi kesan positif yang tinggi ke atas kepimpinan hala tuju sekolah. Kejayaan sistem pendidikan Singapura terbukti berlaku akibat pengamalan bakat kepimpinan pemimpin sekolah. Sistem pusingan kerja pemimpin sekolah di antara organisasi dan jenis kerja atau tanggungjawab dilakukan setiap lima hingga tujuh tahun membolehkan kepelbagaian pendedahan berlaku dapat memberi peluang untuk mengalami isu-isu dari pandangan yang berbeza dan untuk berinteraksi dengan pihak-pihak berkepentingan yang mewakili pelbagai bidang. Bukan itu saja, malah sistem pusingan kerja kepimpinan memberi manfaat terhadap sistem dengan meningkatkan skala kepimpinan dan amalan pengajaran yang berkesan. Diharapkan dapatan kajian ini menjadi pencetus idea menggalakkan KPM mengaplikasikan sistem pusingan kerja seperti di negara jiran ini untuk membangunkan bakat kepimpinan pemimpin sekolah. Sehubungan itu, para pemimpin sekolah perlu memainkan peranan kepimpinan dan hala tuju sekolah yang berkesan dalam memacu prestasi sekolah ke arah sekolah yang efektif.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah (2004). Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Jun 04, (14), 18-33.
- Andrew, A. (2011). *Why Competency-Based Talent Management?* www.lexonis.com
- Babbie, E. (2015). *The practice of social research*. Cengage Learning, USA
- Bentler, P. M. (1992). On The Fit of Models To Covariances and Methodology To The Bulletin *Psychological Bulletin*, 112, 400–404.

- Bentler, P.M. (1990). Comparative Fit Indexes In Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107: 238-246.
- Berger, L. & Berger, D. (2003). *The Talent Management Handbook*, McGraw Hill, Cleveland, OH.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. *Human Resource Management*, Vol 16, No.4.
- Blass, E. (2007). *Talent Management. Maximizing Talent for Business Performance* (www.ashridge.org.uk).
- Branch, G., Hanushek, E. and Rivkin, S.(2013). School Leaders Matter: Measuring the impact of effective principals, *Education Next* 13 (1): 62–69
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative Ways of Assessing Model Fit*. In K. A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Buckingham, M. & Clifton, D.O., (2001). *Now, Discover Your Strengths*, The Free Press, New York.
- Castellano, S. (2013). Talent Management Is Critical For Government Leaders, *T + D*, Vol 67, No. 10, pp. 21.
- Cheese, P., Thomas, R.J., dan Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies For Globalisation, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage publications.
- Davies, B dan Davies, B. J. (2011). *Talent Management in Education*. SAGE Publications Ltd., London
- Davis, T. (2007). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. Gower Publishing, Ltd..
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. and Beresford, J., (2000). *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham, Open University Press.
- Dimmock, C. dan Tan, C. Y. (2013). Educational leadership in Singapore, *Journal of Educational Administration*, Vol. 51 Iss 3 pp. 320 - 340
- Dinham, S. and Crowther, F. (2011). “Guest editorial: sustainable school capacity building – one step back, two steps forward?”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 6, pp. 616-623.
- Edward, E. and Lawler, I. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Elegbe, J. A. (2010). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. Gower Publishing, Ltd.
- Elmore, R. (2006). Getting To Scale With Good Educational Practice. *Harvard Educational Review*, 66(1), 1-27.
- Fink, D. and Brayman, C. (2006) ‘School Leadership Succession and the Challenges of Change’, *Educational Administration Quarterly* 42(1): 62–89.

- Ford, J., Harding, N. and Stoyanova, D. (2010), *Talent Management in NHS Yorkshire and The Humber* (University of Bradford).
- Gander, P. (2008), Britain's got talent. *Health Service Journal* (July), pp. 36–37.
- Hair, J.F. Black, W.C., Rabin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Ed) Eaglewood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Rolph, E.A., Ronald, L. T., and William, C.B. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). NJ Prentice Hall
- Hendriks, M. A. & Scheerens, J. (2013), School Leadership Effects Revisited: A Review Of Empirical Studies Guided By Indirect-Effect Models. *School Leadership & Management*, Vol. 33, No.4, 373 - 394
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling:a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Ingham, J. (2006), "Closing the talent management gap: harnessing your employee's talent to deliver optimum business performance", *Strategic HR Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 20-23.
- Ishak bin Sin (2005). Gaya kepemimpinan transformasi dan pengajaran: Gaya yang manakah yang diperlukan oleh pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Institut Aminuddin Baki, 1-16.
- Johnson, B. C., & Nelson, J. K. (1986). *Practical measurement for evaluation in physical education* (4th ed.) USA: Burgess Publishing.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2005). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches (2nd edition)*. Boston, MA: Pearson
- Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1984). *LISREL-VI user's guide* (3rd ed). Mooresville, IN: Scientific Software.
- Julie Brandt (2011). Transforming education with talent management. *School Business Affairs*, Vol. 77 No. 1, pp 30 - 31.
- Kamaruzaman, M., Jamila, S. S., Imam, S., Singh, G., Singh, B., Edaris, A. B., Sathiyabama, S., & Lee, A. K. (2012). Kajian Keberkesanan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Mod Baharu 2011. In *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-19 2012* (pp. 247-268). Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia (2006).
- Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM)*, Putrajaya: KPM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)*, Putrajaya: KPM
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2013) *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: KPM.
- Kline, R.B (2005). *Principles and Practice of structural equation Modelling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kline, R.B (2005). *Principles and Practice of structural equation Modelling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lokman Mohd Tahir & Mohd Anuar Abdul Rahman. 2011. *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Makela, K., Bjorkman, I., dan Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs Establish Their Talent pools: Influences in Individuals' Likelihood of Being Labelled as Talent. *Journal of World Business*, 45, 6, 134 - 142
- Marsh, H. W., & Balla, J. R. (1994). Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size and model complexity. *Quality and Quantity*, 28, 185–217
- Mortimore, P. (1995). "Key Characteristics of Effective Schools", *Kertas kerja Seminar Sekolah Efektif*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia
- National College For School Leadership (2007). Leadership Succession: An Overview. Nottingham, UK: NCSL (Nottingham, National College For School Leadership).
- Ngcobo, T. dan Tikly, L.P. (2010). Key Dimensions of Effective Leadership for Change: A Focus on Township and Rural Schools in South Africa, *Educational Management Administration & Leadership*, 38(2), pp. 202 - 228.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said (2013). Tahap Kesiediaan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar, *Jurnal Teknologi (Social Sciences)* 64:1, 93–100.
- Odhambo, G. and Hii, A (2012). Key Stakeholders' Perceptions of Effective School Leadership, *Educational Administration, Management, and Leadership*, 40 (2): 232–247
- Oppenheim, A. N., (2000). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, London: Continuum.
- Pace, A. (2010), Talent Management Gaining Inches? *T + D*, 64, 8; *Proquest Education Journals*, pg. 18.
- Piaw, C. Y. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan (Buku 2)*, Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Piaw, C. Y. (2009). *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*, Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief?; Vol 32:5, *School Leadership & Management*. pp. 439 - 451
- Stein, L. (2013). *Schools need leaders - Not managers: It's time for a paradigm shift*. Vol. 15, Issue 2, Idea 21. Dimuat turun daripada <http://www.journalofleadershiped.org/>.
- Syarat utama untuk menjadi pengetua atau guru besar mestilah memiliki sijil NPQEL (2013, Julai 5). Berita Harian, m/s 1
- Tomlinson, H., & Holmes, G (2001). Assessing Leadership Potential: Fast Track to School Leadership, *Journal of Educational Administration*, 39 (2), 104 - 117.
- Walker, J.W. (2002), "Perspectives: Talent pools, The best and the rest", *Human Resource Planning*, Vol. 25 No. 3, pp. 12-14.

- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). *Assessing reliability and stability in panel models*. In D. R. Heise (Ed.), *Sociological methodology 1977* (pp. 84–136). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilcox, I. (2005). Raising Renaissance Managers, *Pharmaceutical Executive*, 25 (6), 41
- Zainuddin Awang (2014). *A Handbook on Structural Equation Modelling*. Bandar Baru Bangi, Selangor: MPWS Rich Resources.
- Zhang, S dan Bright, D., (2012). Talent Definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 4, No.2, pp. 143-163

IDENTIFYING AND INTERPRETING THE SERVANT LEADERSHIP DIMENSIONS FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT

Teh Kim Peng
Sultan Idris Education University, Tanjung Malim
p20151000131@siswa.upsi.edu.my

Omar Abdull Kareem Ph.D
Sultan Idris Education University, Tanjung Malim.
omar@fpe.upsi.edu.my

Tai Mei Kin Ph.D
Sultan Idris Education University, Tanjung Malim.
taimeikin@fpe.upsi.edu.my

ABSTRACT

Leadership is not for self-glorification instead it is a position of servant-hood and indebtedness. Despite the large amount of focus, there is no widely agreed upon consensus on the operationalization of servant leadership. Therefore, the purpose of this study is to clarify the nature of servant leadership with a new perspective. This was done by interpreting the servant leadership themes using the lens of educational leadership and management (ELM). First, the author reviewed all the items in the enlisted instruments. This is done with the awareness that quality of the theory will only be aptly defined through the apprehension of servant leadership actions that respondents experienced. More important, since these items had been empirically tested hence it is theoretically fit to capture the essence of servant leadership. Second, the author clustered the related themes into several dimensions vis-à-vis ELM. Consequently, seven dimensions had been identified i.e. capacity building, stewardship, accountability, self-competence, compassion, altruism, and shares leadership. In sum, this study contributes to the development of servant leadership theory and practice, particularly in the field of educational leadership and management.

INTRODUCTION

Leadership is a position of servant-hood and true leadership emerges from a devotion to help others driven by indebtedness (DuBrin, 2016; Focht & Ponton, 2015). More important, it is ingrained with ethics in that the leader's every intrinsic values and explicit behaviors carries moral weight in many ways (Eubanks, Brown, & Ybema, 2012). This is especially the case for school as a service organization and helping-oriented institution (DiPaola & Neves, 2009). Since human relationship is the central tenet in the work of school leaders

thus school leadership is a moral activity in its own right (Greenfield, 2004). Moreover, “the education of the public children is by its very nature a moral activity” (Greenfield, 2004, p.174). Hence, servant leadership should be accentuated in schools (Bowman, 2005, 2014; Crippen, 2005).

Coined by Robert K. Greenleaf (1970), servant leadership is about the practices of emphasizing the welfare of others over the self-interest of the leader guided by a commitment to service (Andersen, 2009). The inclination to go beyond the self-interest of the leader as to optimize the benefit of the followers is the core characteristics of this leadership (Van Dierendonck, 2011). However, this does not mean that the leader is subservient to others but rather it is this motivation to “serve” that derives the awareness to “lead” later (Greenleaf, 1970; Van Dierendonck, 2011). Critically, the servant leader emphasizes on personal development and performance of the followers with the purpose to enable them to strive and flourish while assuming the role as moral leader who works to contribute to society welfare (Andersen, 2009; DuBrin, 2016; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

Since school is not an ordinary organization but a complex yet dynamic learning organization (Riveros, Newton, & Burgess, 2012; Senge, 2006) as well as a loosely-coupled organization (Weick, 1976) in that teachers often work and interact with each other in group norms while maintaining their respective identity at the same time. understanding servant leadership in a unique working context like school-setting seems to be another worth pursuing endeavor, particularly as a multidimensional construct (Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017). Moreover, it has been found that servant leadership is less understood in school's social-activity context (Bowman, 2014; Cerit, 2009; Crippen, 2005, 2010; Drury, 2005).

LITERATURE REVIEW

Although servant leadership is more of a leadership philosophy than a leadership theory nonetheless it accentuates that leaders should always put others' needs, aspirations and interest above their own and they always view

themselves as “servants” whom are committed to the well-being of their followers rather than a leader that always command-and-control others (Liden et al., 2015; Van Dierendonck, 2011). This underlying “motivation to serve” distinguishes it from existing leadership theories that always focus on goal attainment of the organization (Sendjaya & James, 2002). Critically, it is this explicit accentuation along with the penchant to serve that derives desirable reciprocity from followers to contribute accordingly in realizing the organizational goals as posited by social exchange theory (Blau, 1964; Dong Chul Shim, Hyun Hee Park, & Tae Ho Eom, 2016).

As known, Robert K. Greenleaf did not suggest the model or characteristics for servant leadership since its inception (Rachmawati & Lantu, 2014). Realizing the antecedents and consequences of servant leadership, Laub (1999) developed a six-clusters servant leadership characteristics measurement model in his Organizational Leadership Assessment (OLA) model that encompasses valuing people, developing people, building community, displaying authenticity, providing leadership and sharing leadership, which set the benchmark for servant leadership scientific research thereafter (Van Dierendonck, 2011). Subsequently, several multi-dimensional measures emerged (Winston & Fields, 2015).

Among the multi-dimensional models includes the work of Dennis and Bocarnea (2005), Barbuto and Wheeler (2006), Hale and Fields (2007), Liden, Wayne, Zhao and Henderson (2008), and Van Dierendonck and Nuijten (2011). Sadly, none of these models is related to school context. Therefore, in order to fill this literature gap, the researcher employs systematic literature review method to identify the overall themes in servant leadership literature. Following this, a total of 34 themes were identified from most of the servant leadership multi-dimensional instruments. Next, these themes were interpreted with educational leadership-and-management (ELM) paradigm. Consequently, seven dimensions i.e. *capacity building*, *stewardship*, *accountability*, *self-competence*, *compassion*, *altruism* and *shares leadership* were identified, as shown in Table 1(Appendix 1).

OPERATIONALIZATION AND DISCUSSION

Capacity building

In servant leadership, the concept of “develop people” means providing opportunities to followers for learning and growth (Laub, 1999). Clearly, this corresponds directly to the concept of “helping subordinates grow and succeed” by Liden et al. (2008) in which the servant leader demonstrates genuine concern for followers’ growth and development by providing support and mentoring. However, Dennis and Bocarnea (2005) used the term “empowerment” to define such practices. According to these researchers, servant leader not only help followers in learning ways to handle work professionally, the leader also empowers followers to make decisions (Dennis & Bocarnea, 2005).

On the same note, Van Dierendonck and Nuijten (2011) also used the same terminology to address the similar propensities. They defined “empowerment” as a process of personal and professional development which includes mentoring, sharing of information, authorizing followers in problem solving and decision making process (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Obviously, this is congruent to the concept of “empowering” by Liden et al. (2008) in that servant leader empowers followers by entrusting followers with decision making responsibilities besides authorizing followers to solve problems during the tasks accomplishment process (Liden et al., 2008).

Taken together, the concepts delineated thus far corresponds to the idea of “capacity building” in which it is about improving one’s ability to learn, perform core functions, solve problems, define and achieve objectives (Miller, Bennett, Carter, & Hylton-Fraser, 2015). Specifically, “develop people” in school setting is equivalent to capacity building because it relates to the enhancement of knowledge and skills (Leithwood, 2007).

In education, capacity building is associated with professional development (Akiba, 2015; Guskey & Yoon, 2009; Netolicky, 2016). In terms of mentoring and empowerment in decision making, this is materialized through “personalize support” ingrained in the professional development process

whereby educational leader is expected to attend to teachers' work needs by mentoring or coaching and subsequently empowering them to make professional decisions (Fielding, 2006; Netolicky, 2016; Yukl & Becker, 2006). Besides, teachers also learn non-linearly as they are encouraged by the school leader to learn from competent teachers around them or even unpleasant working experiences in school for professional and personal growth (Garmston & Wellman, 2013; Rismark & Solvberg, 2011).

Meanwhile, the concern to address personal weakness or problems is exemplified through helping teacher to self-reflect their work practice, particularly teaching practices constantly (Scales, Kelly, & Senior, 2013). Lastly, the information sharing and learning culture are nurtured when the school leader facilitates the culture of "professional learning communities" among teachers which witnessed collaborative learning activities flourishes and sharing of knowledge along with quality teaching practices becomes the norm in the workplace (Admiraal & Lockhorst, 2012; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, & Thomas, 2006). Clearly, all the concerns in servant leadership literature had long been addressed in schools in the form of "capacity building".

Stewardship

As noted above, servant leader also engages in "community building" through establishing strong personal relationship with followers by working collaboratively and valuing the differences of the followers (Laub, 1999). This community building process is not only characterized by emphasizing teamwork and the establishing of community within the organization instead it is also with the aim to contribute to society at large (Laub, 1999). At some point, this corresponds to the concept of "organizational stewardship" by Barbuto and Wheeler (2006) which refers to "the extent that servant leader prepares an organization to make a positive contribution to society through community development" (p.319). More specifically, the servant leader believes that the organization is morally obliged to function as a community thus followers are encouraged to have a community spirit in the workplace (Barbuto & Wheeler, 2006).

Apparently, the description above relates to “stewardship” by Van Dierendonck and Nuijten (2011) directly in that it involves “a willingness to take responsibility for the larger institution and go for service instead of control and self-interest” (p.252). Meaning that, it is a sense of obligation to a common welfare, societal responsibilities and leadership guided by a long term vision (Peterson & Seligman, 2004; Van Dierendonck & Nuijten, 2011). To a certain extent, this is related to “creating value for the community” by Liden et al. (2008) whereby the servant leader not only builds community through helping behavior but also encourages followers to engage accordingly out of moral awareness. Meanwhile, the servant leader also possesses “courage” to take risks in doing the right for the right reason without fearing of the consequences (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Although the idea of “courage” is relatively idiosyncratic nonetheless it warrants attention to be associated with the aforementioned concepts in terms of “stewardship” (Hernandez, 2008).

Against this backdrop, the concept of “building community” bears striking relevance to school setting because school is not an ordinary community, instead it is a learning community (Sergiovanni, 2013). Coincidentally, since servant leader works toward building a learning organization therefore it is the responsibility of the servant leader to build a sense of community among teachers and to ensure them feels accepted as a meaningful member of the greater group (Fitzgerald, 2015; Van Dierendonck, 2011). As noted, community is characterized by shared values and vision, collaborative decision making and action-taking hence building a community within an organization is able to create a cohesive network (Boone & Makhani, 2012). Implicitly, this directly relates to the practice of “teamwork” which had ingrained in school operation over the years because school is a team-based organization (Anit Somech & Drach-Zahavy, 2007).

Considering these, it is clear that all the explications thus far denoted the act of “stewardship” based on two reasons. First, “stewardship” is closely related to social responsibility and teamwork (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Next, stewardship also means acting with moral courage fearlessly in order to

safeguard the purpose of the organization (Hernandez, 2008). Again, since school is a social entity and obliged to contribute to society as a form of societal responsibilities hence this signifies that servant leader in school is accounted to act as “steward” in one way or another (Ramsey, 2006; Sergiovanni, 2013). Besides, given the fact that educators should demonstrate moral courage to challenge formidable realities when school’s functions are compromised thus this reinforces further the notion that school leaders should assume the role as “steward” altogether (Sergiovanni, 2013).

Accountability

In order to be a “steward”, it is essential to lead with authenticity (Walker, 2007). According to Laub (1999), “displaying authenticity” is being open and accountable to others by maintaining integrity, trust and openness. By definition, authenticity is the congruence of actions and thoughts by the leader regardless of situation (Peterson & Seligman, 2004). Critically, it reflects the integrity of a leader as an authentic leader which is honest, open to criticism and always keeps his or her promise (Russell & Stone, 2002). Needless to say, this corresponds starkly to the concept of “authenticity” (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) literally and figuratively in that servant leader always behaves genuinely and receptive to own limitations and weaknesses.

By and large, these descriptions also related to “behaving ethically” by Liden et al. (2008) in that an ethical leader always interacts honestly and possesses high ethical standards. This is because by behaving ethically it typifies exemplifying integrity (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003). Meanwhile, congruent to the virtue of integrity is “trust” (Patterson, 2003). This is because, too often, followers’ trust towards a leader is established on the integrity of the leader (Goh & Zhen-Jie, 2014; Patterson, 2003). Since “trust” is the outcome of followers’ perception on the leader’s integrity thus the concept of “trust” by Dennis and Bocarnea (2005) aptly captured the central ideas delineated thus far. Moreover, followers are more likely to trust and follow leaders whose behaviors are consistent (Dennis & Bocarnea, 2005). Besides, the openness of a leader to receive input from others increases a leader’s trustworthiness (Kouzes & Posner, 2003). Nonetheless, from a broader

perspective, the conception of “accountability” (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) is more inclusive.

Although both researchers defined “accountability” to task performance, task responsibility and task outcome nonetheless is “accountability” in its own right (Hochwarter et al., 2007). In particular, “process accountability” and “outcome accountability” in which the former concerns “how things get done” while the latter is about result or output from the efforts ventured on tasks (Hall, Frink, & Buckley, 2015). Jointly, accountability is based around the need for organization to regulate the behaviors of the constituents in the organization in order to maintain social order in the organization through the element of trust (Ammeter, Douglas, Ferris, & Goka, 2004). Therefore, this also implies that accountability is associated with moral, ethics or integrity issues (Sahlberg, 2010).

Critically, accountability accentuates the congruence of “words” and “deeds” of the leader in order to build trust in interpersonal relationship (Ammeter, Douglas, Ferris, & Goka, 2004; Wood & Winston, 2005). Besides, an accountable leader often accepts leadership responsibilities willingly and responses receptively to criticisms whilst able to explicate beliefs, decisions, commitments or actions to constituents based on moral awareness (Wood & Winston, 2005). Succinctly, accountability is about “public disclosure of words and actions”, “answerability for beliefs, decisions, commitments and actions” and “willing acceptance of responsibilities” (Wood & Winston, 2007). Therefore, servant leader is tantamount to accountable leader.

Self-competence

However, being accountable is not enough to account for a good leadership if the leader is visionless (Hassan, Mahsud, Yukl, & Prussia, 2013). In servant leadership, providing leadership” is about leading with a vision (Laub, 1999). To achieve the vision, the leader exhibits courage, healthy self-esteem and encourages risk-taking among followers (Laub, 1999). Along the way, the visionary leader is able to clarify goals and guide followers whilst utilizing the obstacles that ensue to harness the pursue (Laub, 1999).

Clearly, this fits perfectly to the concept of “vision” (Dennis & Bocarnea, 2005; Hale & Fields, 2007) in which the servant leader solicits followers’ commitment, perception of organization’s future direction and image, and subsequently incorporates followers’ personal vision to establish a shared vision for the organization. On the same note, this is related to the concept of “persuasive mapping” by Barbuto and Wheeler (2006) whereby servant leader engages followers in conceptualizing a shared vision for the organization. In order to sustain commitment, the servant leader uses sound reasoning and pragmatic mental frameworks to persuade followers to accomplish tasks in realizing the vision (Barbuto & Wheeler, 2006).

With this in mind, it indicates that the servant leader utilizes “wisdom” and “conceptual skills” in mobilizing followers to materialize the vision and mission of the organization (Barbuto & Wheeler, 2006; Liden et al., 2008). For “wisdom”, the servant leader is aware of the surroundings, adept at picking up environmental cues in the daily running of the organization and cognizant of the consequences to the decisions made whilst in terms of “conceptual skills”, the servant leader is organizational-wise and task-wise in supporting and assisting followers (Barbuto & Wheeler, 2006).

Put together, this points to the fact that the servant leader is deemed as a competent leader that is cognitively, socially yet emotionally intelligent (Coetzer et al., 2017). This is based on the fact that all outstanding leaders, including school leaders, are always cognitively, socially and emotionally competent besides adept in self-management, social-awareness, and relationship-management i.e. mentoring and motivating followers inspirationally (Boyatzis & Ratti, 2009). Moreover, the competence of leader depends largely on the effectiveness in implementing goals rather than by simply developing ideas i.e. vision and strategies i.e. mission for others to materialize them (Caldwell, Hasan, & Smith, 2015). After all, leadership is all about inspiring and influencing followers to achieve organization goals with strong sense of mission and confidence (Leithwood, 2003).

Compassion

As a type of ethics-people-oriented relational leadership, servant leader is compassionate towards followers through the displaying of unconditional love or “*agape* love” whilst creating culture that fosters high standards of ethics in the organization (Dennis & Bocarnea, 2005; Washington, Sutton, & Sauser, 2014). In this sense, the leader is committed in fostering spiritual recovery among followers, particularly from hardship and trauma (Barbuto & Wheeler, 2006; Liden et al., 2008; Spears, 2010). Accordingly, the servant leader attends to the emotional issues and professional issues of the followers and helps them to resolve the emotional or psychological distress they suffered (Barbuto & Wheeler, 2006). This act of compassion is termed as “emotional healing” by both Barbuto et al. (2006) and Liden et al. (2008).

As Liden et al. (2008) put it, it is “the act of showing sensitivity to others’ personal concerns” (p.162). Implicitly, this signifies that the servant leader is sensitive to the personal well-being of the followers, responsive towards followers’ distress and reverent by followers to provide help in resolving personal problems (Liden et al., 2008). View differently, these acts of displaying sensitivity and assisting followers in solving personal and professional problems is a gesture of compassion (Rynes, Dutton, Bartunek, Dutton, & Margolis, 2012). Therefore, Coetzer et al. (2017) concurred that emotional healing is about compassion.

Nonetheless, this compassionate act is a form of “service” (Hale & Fields, 2007) to followers particularly the service to address the emotional needs of followers which most of the leaders are reluctant to commit (Daft, 2007). Meanwhile, this also implies that the servant leader practices “interpersonal acceptance” (Van Dierendonck & Nuijten, 2011), empathy, and forgiveness. As compassion induces forgiving behavior and it is the extension of empathy thus it is apparent that the servant is a compassionate leader (Coetzer et al., 2017; Dutton, Workman, & Hardin, 2014). Put together, this corroborates the fact that servant leadership embraces compassion as a leadership virtue (Hackett & Wang, 2012)

The importance of compassion is widely recognized and it is particularly important in school setting because school is a place that fosters care, affection, kindness and tenderness in its own right (Eldor & Shoshani, 2016; Strauss et al., 2016). Therefore, a focus on compassion in school setting is significant as it reflects the heartwarming side of human experience within the contemporary individualistic society (Eldor & Shoshani, 2016), particularly for school organization as a “human enterprise” by nature (Dash & Dash, 2008; Peter, 2000).

Altruism

The compassionate act mentioned above also points to the fact that servant leader values people (Spears, 2010). According to Laub (1999), “valuing people” means listening receptively, believing in people and serving other’s needs before self. In particular, the servant leader exhibits agreeableness, empathizes and appreciates followers, and focuses on the needs of the followers rather than self-interest (Laub, 1999). This signifies the practice of altruism because “altruism is the enduring tendency to think about the rights of other people, to feel concern and empathy for them, and to act in a way that benefits them” (Emmerik, Jawahar, & Stone, 2005, p.94). Therefore, “valuing people” is related to “altruistic calling” because this concept accentuates the idea that the leader puts others’ interest above his or her self-interest and sometimes goes beyond the call of duty to meet their needs (Barbuto & Wheeler, 2006).

Similarly, these two concepts correspond to “humility” in that the leader practices self-acceptance by focusing on followers’ needs instead of own self-interest (Dennis & Bocarnea, 2005; Hale & Fields, 2007; Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Subsequently, this also signifies the presence of altruism because altruistic leader always optimizes others’ interest rather than the leader’s personal interest (Ballinger & Rockmann, 2010). Besides, practicing humility means not being self-focused but rather focused on others thus subsequently corroborates directly to the central idea of altruism (Dennis & Bocarnea, 2005; Van Dierendonck & Patterson, 2015).

By implication, this means “putting subordinate first” in which the servant leader uses actions and words to showcase to followers that fulfilling their needs is a priority (Liden et al., 2008). At some point, this is about “standing back” in which the servant leader always prioritizes followers’ interest, supports them and acknowledges their contribution selflessly (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Simply, altruism is about others-oriented, selflessness, helping others to become better, and serving others’ need as delineated by aforementioned concepts (Coetzer et al., 2017).

Shares leadership

In accordance to the people-centered approach mentioned above thus this also implies servant leader leads together i.e. shares leadership, with followers (Page & Wong, 2000). In this sense, “shares leadership” is characterized by the motivation to facilitate a shared vision, share power and status, relinquish control and promote followers (Laub, 1999). By sharing of power, the servant leader empowers followers in decision making ; by sharing of status, the servant leader is humble and does not utilize leadership position for self-aggrandizement (Laub, 2016; Laub, 1999). Additionally, the servant leader leads collaboratively with others using personal influence instead of positional authority and coercion in achieving the shared vision (Laub, 1999). This point is affirmed by servant leadership scholars over the years based on three reasons (Coetzer et al., 2017; Page & Wong, 2000; Sousa & van Dierendonck, 2016).

First, shared leadership is characterized by joint decision making and collective behavior (Sousa & van Dierendonck, 2016). Second, shared leadership foregrounds distributed influence and interdependence among members as a way of leading in achieving consensual vision (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Third, as servant leader leads collaboratively by sharing power and status thus this inevitably facilitates the emergence of “informal leaders” who will lead along with the formal leader i.e. servant leader hence corresponds to meaning of “leadership sharing” itself (Pearce, 2004). Therefore, servant leadership is indeed a way of leading that promulgates power-sharing (Boone & Makhani, 2012; Spears, 2010).

In school setting, such leadership sharing practice is culminated in the form of teacher leadership (Kelley, 2011; Lieberman & Miller, 2004; Nappi, 2014; York-Barr & Duke, 2004). As a newer form of shared leadership (Murillo, 2013) and distributed leadership (Gronn, 2000; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004), teacher leadership is inevitably critical for school effectiveness thus formal school leaders are required to empower teachers to lead in order to improve students' learning quality as school is a complex loose-coupled learning organization that needs collective efforts from all school members to enhance its functions (Katyal & Evers, 2014; Lieberman & Miller, 2013). Besides, given the current challenging educational climate thus it is impossible for any school leader to lead alone (Fairman & Mackenzie, 2015; Mackenzie, 2013; Reeves, 2008). Therefore, the practice of leadership sharing accentuated in servant leadership indeed deemed to sync perfectly to the contemporary school climate to great extent.

CONCLUSION

Apparently, servant leadership promises of an effective educational leadership and management model (Cerit, 2009; Crippen, 2005). This serving-type of leadership is particularly relevant to educational context given its strong focus on human development i.e. intellectual-capital-building for students and professional-capital-building for teachers alike (Chen, Fan, & Tsai, 2013; Hargreaves & Fullan, 2012; Patti, Senge, Madrazo, & Stern, 2015). Specifically, for school as a sacred place that nurtures human spirit and unleashes talents (Bowman, 2005, 2014). Moreover, its emphasis on egalitarian and collaborative working culture fits perfectly to school context that indeed accentuates collaboration and collegiality by nature (Admiraal & Lockhorst, 2012; Brouwer, Brekelmans, Nieuwenhuis, & Simons, 2012; Garmston & Wellman, 2013).

REFERENCES

- Admiraal, W., & Lockhorst, D. (2012). The Sense of Community in School Scale (SCSS). *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 245–255.
- Akiba, M. (2015). Measuring teachers' professional learning activities in international context. *International Perspectives on Education and Society*, 27, 87–110.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Ferris, G. R., & Goka, H. (2004). A social relationship conceptualization of trust and accountability in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 47–65.
- Andersen, J. A. (2009). "When a servant-leader comes knocking..." *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 4–15.
- Anit Somech, & Drach-Zahavy, A. (2007). Schools as team-based organizations: A Structure–Process–Outcomes approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(4), 305–320.
- Ballinger, G. A., & Rockmann, K. W. (2010). Chutes versus ladders: Anchoring events and a punctuated equilibrium perspective on social exchange relationships. *Academy of Management Review*, 35(3), 373–391.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley & Sons publishing.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Boone, L. W., & Makhani, S. (2012). Five necessary attitudes of a servant leader. *Review of Business*, 33(1), 83–96.
- Bowman, R. (2005). Teacher as servant leader. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 78(6), 257–260.
- Bowman, R. (2014). Educators as serving leaders in the classroom and on campus. *The Educational Forum*, 78(2), 164–173.
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821–838.
- Brouwer, P., Brekelmans, M., Nieuwenhuis, L., & Simons, R.-J. (2012). Communities of practice in the school workplace. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 346–364.
- Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership: Insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181–1200.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. a. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance.

- Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management, Administration and Leadership*, 37(5), 600–623.
- Chen, H.-L., Fan, H.-L., & Tsai, C.-C. (2013). The role of community trust and altruism in knowledge sharing: An investigation of a virtual community of teacher professionals. *Educational Technology & Society*, 17(3), 168–179.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(5), 1–32.
- Crippen, C. (2005). Servant leadership as an effective model for educational leadership and management: First to serve, then to lead. *Management in Education*, 18(5), 11–16.
- Crippen, C. (2010). Serve, teach, and lead: It's all about relationships. *InSight: A Journal of Scholarly Teaching*, 5, 27–36.
- Daft, R. L. (2007). *The leadership experience*. Boston, Massachusetts: South Western College Publishing.
- Dash, M., & Dash, N. (2008). *School management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615.
- DiPaola, M. F., & Neves, P. C. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 490–507.
- Dong Chul Shim, ., Hyun Hee Park, ., & Tae Ho Eom, . (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration*, 1–18.
- Drury, S. (2005). Teacher as servant leader: A faculty model for effectiveness with students. In *Servant Leadership Roundtable*. Regent University.
- DuBrin, A. J. (2016). *Leadership: Research findings, practice and skills* (8th ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304.
- Eldor, L., & Shoshani, A. (2016). Caring relationships in school staff: Exploring the link between compassion and teacher work engagement. *Teaching and Teacher Education*, 59, 126–136.
- Emmerik, I. H. van, Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 19(1), 93–101.
- Eubanks, D. L., Brown, A. D., & Ybema, S. (2012). Leadership, identity, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 1–3.
- Fairman, J. C., & Mackenzie, S. V. (2015). How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of*

Leadership in Education, 18(1), 61–87.

- Fielding, M. (2006). Leadership, personalization and high performance schooling: Naming the new totalitarianism. *School Leadership & Management*, 26(4), 347–369.
- Fitzgerald, R. J. (2015). Becoming Leo : Servant leadership as a pedagogical philosophy. *Critical Questions in Education*, 6(2), 75–85.
- Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44–61.
- Garmston, R. J., & Wellman, B. M. (2013). *The adaptive school: A sourcebook for developing collaborative groups* (2nd ed.). Plymouth: Rowman and Littlefield.
- Goh, S. K., & Low, B. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business & Management*, 9(1), 17–25.
- Greenfield, W. D. J. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174–196.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Newton Centre, Massachusetts: The Robert K. Greenleaf Center.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317–338.
- Guskey, T. R., & Yoon, K. S. (2009). What works in professional development? *The Phi Delta Kappan*, 90(7), 496–500.
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership. *Management Decision*, 50(5), 868–899.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures : A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397–417.
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2015). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121–128.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability–job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226–239.
- Katyal, K. R., & Evers, C. W. (2014). *Teacher leadership: New conceptions for autonomous student learning in the age of the internet*. New York: Routledge.

- Kelley, J. D. (2011). *Teacher's and teacher leaders' perceptions of the formal role of teacher leadership (Doctoral dissertation)*. Georgia State University. Retrieved from http://scholarworks.gsu.edu/eps_diss/70
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Credibility: How leaders gain and lose it, and why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument (Doctoral dissertation)*. Florida Atlantic University. Retrieved from [olagroup.com/Images/mmDocument/Laub Dissertation Complete 99.pdf](http://olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Complete%2099.pdf)
- Laub, J. A. (2016). OLA Group. Retrieved August 18, 2016, from http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant_leadership
- Leithwood, K. (2003). Teacher leadership: Its nature, development and impact on schools and students. In M. Brundrett, N. Burton, & R. Smith (Eds.), *Educational Management: Research Practice and Leadership in Education* (pp. 103–117). London: Sage Publications.
- Leithwood, K. (2007). What we know about educational leadership. In J. M. Burger, C. Webber, & P. Klinck (Eds.), *Intelligent Leadership* (pp. 41–66). Netherlands: Springer.
- Liden, R. ., Wayne, S. ., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2013). Portraits of teacher leaders in practice. In M. Grogan (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (3rd ed., pp. 393–422). Chicago: Jossey-Bass.
- Mackenzie, S. (2013). Achievers, confidence-builders, advocates, relationship-developers and system-changers: What “making a difference” means to those who work with children with special educational needs – A typology of rewards. *Teachers and Teaching*, 19, 433–448.
- Miller, P., Bennett, K., Carter, T. S., & Hylton-fraser, K. (2015). Building teacher capacity through an international study tour: Impact and evidence. *ISEA*, 43(1), 19–33.
- Murillo, P. E. (2013). *Role theory and the enactment of teacher leadership (Doctoral dissertation)*. Western Carolina University. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nappi, B. J. S. (2014). The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *Delta Kappa Gamma*, 80(4), 29–34.
- Netolicky, D. M. (2016). Rethinking professional learning for teachers and school leaders. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(4).
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring

- servant leadership. In S. Adjibolooso (Ed.) *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69–110). New York: American University Press.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. In *Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia: School of Leadership Studies, Regent University. Retrieved from https://www.regent.edu/acad/global/.../patterson_servant_leadership.pdf
- Patti, J., Senge, P., Madrazo, C., & Stern, R. (2015). Developing socially, emotionally, and cognitively competent school leaders and learning communities. In J. A. Durlak, C. Domitrovich, R. P. Weissberg, & T. P. Gullotta (Eds.), *Handbook of Social and Emotional Learning (SEL): Research and Practice*. (pp. 1–36). New York: Guilford Press.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57.
- Peter, F. (2000). *The art of middle management in secondary schools*. London, England: David Fulton Publishers Ltd.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. . (2004). *Character strengths and virtues : A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 387–393.
- Ramsey, R. D. (2006). *Lead, follow, or get out of the way: How to be a more effective leader in today ' s schools* (2nd ed.). California: Corwin Press.
- Reeves, D. (2008). *Reframing Teacher Leadership to Improve Your School*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Rismark, M., & Solvberg, A. M. (2011). Knowledge sharing in schools: A key to developing professional learning communities. *World Journal of Education*, 1(2), 150–160.
- Riveros, A., Newton, P., & Burgess, D. (2012). A situated account of teacher agency and learning: Critical reflections on professional learning communities. *Canadian Journal of Education*, 35(1), 202–216.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Rynes, S. L., Dutton, J. E., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and compassion through an organizational lens : Opening up new possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503–523.
- Sahlberg, P. (2010). Rethinking accountability in a knowledge society. *Journal of Educational Change*, 11(1), 45–61.
- Scales, P., Kelly, B., & Senior, L. (2013). *Teaching in the lifelong learning sector* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sendjaya, S., & James, C. S. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and*

- Organization Studies*, 9(2), 57–64.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2013). Leadership as stewardship. In M. Grogan (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2016). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology*, 6(2002), 1–12.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221–258.
- Strauss, C., Lever Taylor, B., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F., & Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, 47, 15–27.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multi-dimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131.
- Walker, A. (2007). Leading authentically at the cross-roads of culture and context. *Journal of Educational Change*, 8(3), 257–273. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9029-7>
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Sauser, J. W. I. (2014). How distinct is servant leadership theory? Empirical comparisons with competing theories. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(1), 11–25.
- Weick, K. . (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Winston, B., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413–434.
- Wood, J. A., & Winston, B. E. (2005). Toward a new understanding of leader accountability: Defining a critical construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 84–94.
- Wood, J. A., & Winston, B. E. (2007). Development of three scales to measure

leader accountability. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167–185.

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.

Yukl, G., & Becker, W. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3, 210–231.

Table1. The Clustering of Servant Leadership Themes to ELM Dimensions

Laub (1999)	Dennis & Bocarnea (2005)	Barbuto & Wheeler (2006)	Hale & Fields (2007)	Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (2011)	ELM Dimensions
Develop people	Empowerment			- Empowering - Helping subordinates grow and succeed	Empowerment	<i>Capacity building</i>
Builds community		Organizational stewardship		Creating value for the community	- Stewardship - Courage	<i>Stewardship</i>
Displays authenticity	Trust			Behaving ethically	- Authenticity - Accountability	<i>Accountability</i>
Providing leadership	Vision	- Persuasive mapping - Wisdom	Vision	Conceptual skills		<i>Self-competence</i>
	Agape love	Emotional healing	Service	Emotional healing	Forgiveness	<i>Compassion</i>
Values people	Humility	Altruistic calling	Humility	Putting subordinates first	- Humility - Standing back	<i>Altruism</i>
Shares leadership						<i>Shares leadership</i>

**AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DALAM KALANGAN PENGETUA
SERTA HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU
DI SELANGOR**

Zoolaiha binti Abd. Rahman, Ph.D
Institut Aminuddin Baki
zoolaiha@iab.edu.my

Omar Abdull Kareem, Ph.D
omar@fpe.upsi.edu.my

Khoo Yin Yin, Ph.D
khoo@fpe.upsi.edu.my
Universiti Pendidikan Sultan Idris - Malaysia

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kesediaan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di sekolah menengah di Malaysia dan hubungan antara keempat-empat dimensi kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua (misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan) dengan kepuasan kerja guru. Kajian tinjauan yang menggunakan pendekatan kaedah kuantitatif telah digunakan. Seramai 440 responden dipilih secara rawak berstrata. Kajian ini dianalisis secara deskriptif menggunakan skor min dan secara inferensi menggunakan korelasi Pearson. Dapatan kajian kuantitatif menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif adalah tinggi dan hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan kepuasan kerja guru adalah kuat. Hasil kajian ini diharapkan dapat menyumbang kefahaman kepada pemimpin sekolah dan para guru tentang konsep dan amalan sebenar kepimpinan distributif. Kajian ini juga diharap dapat memberi implikasi kepada penyediaan program latihan kepimpinan yang lebih berkesan khususnya dalam membentuk amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah.

KATA KUNCI: *kepimpinan distributif - dimensi kepimpinan - kepuasan kerja*

PENGENALAN

Kepimpinan distributif merupakan satu fenomena baru dalam amalan kepimpinan. Justeru, kepimpinan ini telah menjadi isu kepimpinan semasa yang sering diperdebatkan dalam organisasi pendidikan pada masa kini. Hal ini ditambah lagi dengan kekurangan bukti secara empirik yang membincangkan tentang peranan kepimpinan dan amalan kepimpinan ini dalam kalangan pemimpin sekolah (Leung, 2008). Menurut Leung (2008), bukti yang mengaitkan kepimpinan distributif dengan pencapaian peningkatan sekolah masih belum mencukupi dan tidak mencapai sasaran yang sepatutnya. Penyataan ini menyokong

dapatan Smith (2007) yang menyatakan hanya terdapat sebilangan hasil kajian empirikal yang telah dijalankan terhadap kepimpinan distributif.

Keadaan yang hampir sama juga berlaku di Malaysia kerana tidak banyak kajian yang dilaksanakan terhadap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah. Beberapa contoh kajian yang berkaitan ialah kajian Baharuddin (2009) yang membincangkan tentang kefahaman para pendidik terhadap kepimpinan distributif serta pendekatan yang beliau gunakan dalam membina kredibiliti pemimpin masa hadapan. Kajian Junaidah (2009) ialah mengenai amalan kepimpinan distributif dan keperluan mewujudkan komuniti pemimpin di sekolah-sekolah. Oleh itu, penyelidik mendapati wujudnya keperluan untuk melaksanakan kajian terhadap kepimpinan ini dalam konteks kepimpinan di Malaysia dengan memberi fokus kepada bentuk amalan kepimpinan distributif para pemimpin sekolah dan maklum balas para guru hasil daripada pelaksanaannya di sekolah. Persoalan yang mungkin timbul hasil dari pelaksanaan kepimpinan ini ialah dari segi tahap kesediaan dan amalan pelaksanaan kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan dimensi-dimensi tertentu dalam kepimpinan distributif serta hubungannya dalam memberi kepuasan kerja kepada para guru.

Kepimpinan distributif merujuk kepada pengagihan semula kuasa dan penyusunan autoriti. Pemimpin sekolah tidak lagi mempunyai monopoli terhadap kepimpinan sekolah (Harris & Muijs, 2005). Sebagai pemimpin sekolah yang biasa berada pada hierarki teratas dalam organisasi, perpindahan kuasa pemimpin dari segi hierarki kepada budaya sekolah yang sanggup berkongsi kepimpinan dengan orang bawahan dianggap satu pendekatan yang berisiko dari segi akauntabiliti. Oleh itu, tanpa informasi dan bimbingan yang lengkap, perpindahan kuasa ini akan disalahertikan sekiranya konsep sebenar kepimpinan distributif ini tidak diperjelaskan dengan baik. Pelaksanaan amalan kepimpinan distributif akan menjadi masalah utama dalam kalangan pemimpin sekolah dan guru-guru sekiranya kepimpinan distributif ini terus diaplikasikan di sekolah-sekolah tanpa diberi sebarang penerangan dan pendedahan kepimpinan terlebih dahulu.

Keperluan untuk memberi kefahaman dan membantu para pemimpin mengadaptasi dan melaksanakan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah mengikut dimensi kepimpinan distributif yang betul adalah antara sebab kajian ini dijalankan. Kajian ini turut mengenal pasti dimensi amalan kepimpinan distributif yang memberi kepuasan kerja kepada semua guru. Sekiranya teori kepimpinan distributif ini mampu membantu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap kepuasan kerja guru berbanding bentuk teori kepimpinan yang lain, maka diharapkan kajian ini akan menjadi penyumbang kepada satu lagi latihan

kepemimpinan di Institut Aminuddin Baki (IAB) yang boleh dilaksanakan secara menyeluruh dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Dapatan kajian ini juga diharapkan dapat dijadikan panduan untuk mempertingkatkan kepuasan kerja guru dalam organisasi mereka.

TINJAUAN LITERATUR

Amalan kepemimpinan distributif ini merupakan satu bentuk kepemimpinan yang telah banyak memberi perubahan yang menggalakkan dalam organisasi. Menurut Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012), selaras dengan amalan terbaik di peringkat antarabangsa, Kementerian Pendidikan Malaysia akan beranjak ke arah model kepemimpinan distributif. Hal ini bertujuan agar kepemimpinan berkualiti dapat dipertingkatkan dalam setiap peringkat organisasi di sekolah. Terdapat kajian yang menyatakan sistem sekolah berprestasi tinggi telah berganjak dari idea 'kepemimpinan wira' kepada 'kepemimpinan distributif' (KPM, 2012) serta mempunyai kesan positif secara tidak langsung dan signifikan terhadap pencapaian pelajar (Leithwood & Mascallm, 2008). Perkara ini membuktikan kepemimpinan distributif mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan sekolah dan pelajar sekiranya dilaksanakan secara meluas dan berkesan. Harris (2012) pula menyatakan bahawa kepemimpinan distributif telah banyak digunakan sebagai sebahagian dari reformasi pendidikan di negara-negara seperti United Kingdom, Amerika Syarikat, Australia, sebahagian Eropah dan New Zealand. Aspek teoritikal dalam kepemimpinan distributif, variasi konsep dan amalan kepemimpinan distributif oleh para cendekiawan juga banyak dibahaskan di luar negara (Glen, 2009). Konsep dan amalan yang pelbagai ini menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif telah jelas disokong dan digunakan secara meluas di luar negara.

Memandangkan pelaksanaan kepemimpinan distributif masih lagi baharu, kajian impak berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan distributif terhadap kepuasan kerja guru tidak banyak diperoleh walaupun isu-isu yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru memang sering diperkatakan dalam sistem pendidikan di Malaysia. Di luar negara, antara kajian berkaitan kepemimpinan distributif dan kepuasan kerja ialah seperti kepemimpinan distributif dengan efikasi dan semangat guru oleh Harris (2005) dan hubungan antara kepemimpinan distributif dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah (Hulphia, Devos & Rosseel, 2009). Antara pendapat yang menyokong kepemimpinan ini ialah Blasé dan Blasé (2001) yang menyatakan kepemimpinan distributif dapat menambah kepuasan kerja dalam kalangan guru. Pendapat beliau disokong oleh Lambert (2003) dan Barth (2001) yang menyatakan kepemimpinan distributif dapat menambah baik budaya sekolah serta pengalaman pembelajaran dalam kalangan guru dan pelajar. Kenyataan oleh Song (2008) pula menyatakan dalam aspek pengurusan sekolah, kepuasan kerja guru banyak

mempengaruhi proses pengajaran, keberkesanan pengurusan dan kualiti sekolah. Kesepaduan pasukan kepimpinan dengan sokongan yang maksimum boleh memberi impak yang besar kepada guru-guru dalam memberi komitmen kepada organisasi. Hasil dapatan kajian mendapati komitmen organisasi dan kepuasan kerja saling berkait rapat yang mana kepuasan kerja banyak mempengaruhi komitmen organisasi (Hulphia et al., 2009). Kajian Hulphia et al. (2009) adalah selaras dengan kajian Nguyen (2013) yang mendapati persepsi guru terhadap kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen mereka dalam organisasi. Komitmen guru mempunyai korelasi yang tinggi dengan kepimpinan berpasukan serta penyertaan mereka dalam membuat keputusan. Secara tidak langsung hal ini membawa maksud bahawa para guru memperoleh kepuasan kerja dalam organisasi mereka bertugas dan ini ditunjukkan melalui komitmen mereka yang tinggi hasil dari pelaksanaan kepimpinan distributif pengetua yang membenarkan mereka membuat keputusan dan turut menjadi pemimpin.

Kajian oleh Harrison (2005) pula mendapati hasil pelaksanaan kepimpinan distributif di sekolah rendah menyebabkan kolaborasi guru-guru meningkat dan guru-guru menyokong antara satu sama lain. Beliau memberikan beberapa cadangan antaranya ialah pemimpin seharusnya memberi komitmen dalam mengagihkan kepimpinan dalam kalangan guru, mengutamakan budaya kolaboratif bagi memastikan pelaksanaan kepimpinan distributif, pengikut dan pemimpin bergerak ke arah visi dan matlamat yang sama serta memastikan amalan kepimpinan disemai dalam budaya sekolah. Kajian yang dibuat oleh Hulphia dan Devos (2009) mendapati kepuasan kerja pemimpin sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan kerjasama dalam pasukan kepimpinan dan jenis sekolah (regresi berganda dengan nilai $\beta > .3$). Kajian-kajian lain yang mengaitkan kepimpinan dengan kepuasan kerja di Malaysi ialah kajian Dzulkarnain (2003) yang mendapati hubungan kepuasan guru dengan kepimpinan pengetua adalah pada tahap sederhana. Gaya komunikasi pemimpin juga memainkan peranan yang penting dalam membina hubungan antara pemimpin dan para guru. Kenyataan ini disokong oleh Tumirah dan Baharom (2008) yang menyatakan hubungan mesra antara sesama warga organisasi akan membantu memberi kepuasan kerja dan mempengaruhi prestasi kerja mereka.

METODOLOGI

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kajian secara tinjauan bagi pendekatan kuantitatif. Menurut Gay, Mills dan Airasian (2009), pendekatan kuantitatif memerlukan sampel yang cukup dan menggunakan instrumen yang bersesuaian. Oleh itu, kajian secara tinjauan dipilih bagi membolehkan kajian dilakukan ke atas kumpulan yang lebih besar

dengan lebih mudah (Jackson, 2003). Dalam kajian ini, bilangan responden dan sampel yang digunakan untuk mengenal pasti kepimpinan pengetua di 40 sekolah dan kepuasan kerja guru ialah seramai 440 orang dengan setiap unit analisis sekolah diwakili oleh seorang pengetua dan 11 orang responden guru.

Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik hasil terjemahan dan adaptasi soal selidik Skala Kesiediaan Kepimpinan Distributif (*Distributed Leadership Readiness Scale-DLRS*) dan Kajian Kepuasan Kerja Guru (*Job Satisfaction Survey-JSS*). Instrumen kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A mengenai demografi responden, Bahagian B mengenai soal selidik Skala Kesiediaan Kepimpinan Distributif (*DLRS*) dan Bahagian C mengenai soal selidik Kajian Kepuasan Kerja Guru (*JSS*). Bahagian A terdiri dari soalan demografi tentang jantina, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dalam bidang pendidikan dan sekolah semasa, penilaian guru terhadap amalan pengagihan tugas pemimpin dan kesiediaan guru berkolaborasi dengan guru-guru lain dalam mencapai matlamat organisasi. Bahagian B merupakan satu set soalan tentang empat dimensi dalam kepimpinan distributif yang telah dibangunkan oleh *Connecticut State Department of Education (CSDE)*. Instrumen *DLRS* dibina bertujuan untuk mengukur penglibatan dan kesiediaan amalan kepimpinan distributif ini di sekolah-sekolah. Terdapat 44 soalan dalam soal selidik ini yang mana 12 item mengenai dimensi penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, 12 item mengenai dimensi budaya sekolah, 10 item mengenai dimensi perkongsian tanggungjawab dan 10 item mengenai dimensi amalan kepimpinan. Soal selidik Bahagian C mengandungi soalan Tinjauan Kepuasan Kerja atau *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dibentuk oleh Spector (1994) mempunyai 36 item dengan sembilan sub skala. *JSS* ini dibina khusus untuk menguji kepuasan kerja di kalangan organisasi awam, swasta dan organisasi yang tidak bermotifkan keuntungan. Sub skala yang terdapat dalam bahagian ini terdiri dari bayaran gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, faedah bukan berbentuk kewangan, penghargaan yang tidak dijangka, operasi dan prosedur kerja, persekitaran kerja, rakan sejawat dan komunikasi. Jadual 1 menunjukkan secara terperinci nilai Cronbach Alpha bagi instrumen *DLRS* dan *JSS*.

Jadual 1: Nilai Cronbach Alpha Instrumen DLRS dan JSS

Instrumen Bahagian B	Bilangan Item	Nilai Cronbach Alpha Keseluruhan
Dimensi 1: Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah	12	.906
Dimensi 2: Budaya sekolah: kerjasama dan kolaborasi komuniti pembangunan profesional	12	.913
Dimensi 3: Perkongsian tanggungjawab	10	.908
Dimensi 4: Amalan Kepimpinan	10	.889
Jumlah keseluruhan dimensi	44	.969
Kepuasan Kerja	36	.897

KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN

Analisis tentang tahap kesediaan elemen kepimpinan pengetua dari sudut penilaian guru dilaporkan dalam sub topik berikut:

Tahap kesediaan amalan elemen kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua sekolah menengah

Dalam kajian kuantitatif ini, ciri-ciri kepimpinan distributif diukur berdasarkan empat dimensi iaitu misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan yang merangkumi 44 item. Dapatan kajian dalam Jadual 3 dipaparkan bagi menjawab persoalan kajian berikut:

PK1: Apakah tahap kesediaan amalan elemen kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di sekolah menengah di Malaysia?

Jadual 2: Skor Min Tiap Dimensi

Dimensi	Skor Min	Tahap
1 Perkongsian Tanggungjawab	3.27	Tinggi
2. Budaya Sekolah : Kerjasama dan Kolaborasi Komuniti Pembangunan Profesional	3.22	Tinggi
3 Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah	3.19	Tinggi
4 Amalan Kepimpinan	2.99	Sederhana
Skor Min Keseluruhan	3.18	Tinggi

Berdasarkan Jadual 2, didapati skor min bagi keseluruhan dimensi berada pada tahap tinggi iaitu 3.18. Ketiga-tiga dimensi menunjukkan kesediaan amalan kepimpinan distributif

pengetua berada pada tahap yang tinggi iaitu antara 3.19 sehingga 3.27. Dimensi amalan kepimpinan distributif iaitu, perkongsian tanggung jawab menunjukkan tahap yang paling tinggi iaitu dengan skor min 3.27 manakala dimensi amalan kepimpinan menunjukkan tahap amalan yang paling rendah iaitu dengan skor min 2.99.

Hal ini menunjukkan bahawa wujud perkongsian tanggungjawab antara pengetua sekolah dan guru dalam membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Mereka bersama-sama membuat penambahbaikan kepada sekolah dan menekankan perhubungan yang baik antara sekolah dengan ibu bapa. Kajian Harris (2003) menyokong pernyataan ini dengan menyatakan bahawa peranan pemimpin adalah untuk mengikat ahli organisasi bersama-sama bagi membentuk budaya cemerlang dan memaksimumkan kemahiran unik setiap individu. Elemen-elemen seperti guru kesuntukan masa, kekurangan sumber yang mencukupi dan kekurangan peluang kepimpinan dalam dimensi amalan kepimpinan merupakan antara elemen kepimpinan yang kurang diberi perhatian oleh para pengetua di sekolah. Dapatan kajian ini adalah selari dengan pendapat Smiley dan Denny (1990) yang menyatakan antara kekangan yang wujud dalam organisasi ialah para guru tidak begitu pasti dengan peranan yang perlu mereka jalankan dalam organisasi serta kesuntukan masa untuk menjalankan fungsi kepimpinan. Para guru melihat penerapan elemen-elemen dalam dimensi amalan kepimpinan seperti meluaskan kapasiti peluang kepimpinan kepada semua staf kurang diberi perhatian oleh pengetua sehingga menyebabkan minat guru untuk menjadi pemimpin dan penglibatan guru baru dalam kepimpinan menjadi kurang. Seharusnya elemen-elemen ini diberi perhatian untuk dipertingkatkan bagi mewujudkan kepuasan kerja dalam kalangan guru.

Hubungan antara dimensi-dimensi dalam kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru

Dapatan kajian dalam Jadual 4 dipaparkan bagi menjawab persoalan kajian berikut:

PK2: Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara keempat-empat dimensi kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua (misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan) dengan kepuasan kerja guru?

H_{01} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara empat dimensi kepimpinan distributif (misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan) dalam kalangan pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Penyelidik menggunakan analisis korelasi Pearson bagi mengenal pasti perhubungan linear antara dua pemboleh ubah. Pekali korelasi (r) iaitu nilai pengukuran kekuatan perhubungan antara dua pemboleh ubah digunakan sebagai satu nilai relatif perbandingan kekuatan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji.

Data terperinci bagi setiap dimensi dalam kepimpinan distributif ditunjukkan seperti dalam Jadual 3.

Jadual 3: Hubungan Antara Dimensi Kepimpinan Distributif dengan Kepuasan Kerja Guru

Elemen Kepimpinan	Korelasi Pearson	Kekuatan Hubungan	Sig- p	Paras kesignifikan
Amalan kepimpinan	.567	Kuat	.000	$p < .01$
Budaya sekolah: Kerjasama dan kolaborasi komuniti pembangunan profesional	.549	Kuat	.000	$p < .01$
Perkongsian tanggung jawab	.534	Kuat	.000	$p < .01$
Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah	.407	Sederhana	.000	$p < .01$
Keseluruhan	.573	Kuat	.000	$p < .01$

Hasil analisis korelasi menunjukkan kesemua dimensi kepimpinan distributif mempunyai nilai korelasi yang kuat dan sederhana positif dengan kepuasan kerja guru. Dimensi kepimpinan distributif yang mempunyai nilai korelasi tertinggi ialah dimensi amalan kepimpinan ($r = .567$) dan nilai korelasi terendah ialah penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah ($r = .407$).

Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja guru. Setiap dimensi dalam kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang kuat dan sederhana kuat dengan kepuasan kerja guru. Dimensi amalan kepimpinan distributif pengetua yang mempunyai nilai korelasi tertinggi dengan kepuasan kerja guru merangkumi elemen-elemen seperti peluang kepimpinan kepada guru, peruntukan masa dan sumber yang mencukupi kepada guru untuk memimpin serta menyediakan guru dengan program pembangunan profesional. Sekiranya kepimpinan distributif ini diamalkan secara menyeluruh dengan memberi lebih perhatian terhadap elemen-elemen yang terdapat dalam kepimpinan distributif, kepimpinan ini akan menjadi satu alternatif kepimpinan terbaik yang boleh memberi kepuasan kerja kepada guru.

Peruntukan masa dan sumber yang cukup perlu diberikan keutamaan agar pemimpin guru dapat mengadakan kolaborasi dengan guru-guru lain untuk melengkapkan tugas kepimpinan yang diberikan. Pernyataan ini adalah selaras dengan kajian Bartlett (2001) yang mendapati guru tidak dapat mengajar dan memimpin dalam masa yang sama walaupun mereka diberikan kuasa, masa dan struktur agihan kerja. Beliau mendapati ketiadaan struktur dan budaya yang sesuai menyukarkan para guru melaksanakan dua tugas dengan berkesan. Sehubungan dengan itu, perancangan yang teliti dan hebat perlu dirangka terlebih dahulu dengan memberi pertimbangan sewajarnya terhadap penyediaan faktor masa dan sumber bagi memastikan guru dapat memberikan hasil yang optimum dalam setiap tugas yang dilaksanakan. Perancangan yang teliti dan bijak akan memberi implikasi yang besar terhadap amalan kepimpinan distributif pemimpin dan kepuasan kerja guru.

RUMUSAN

Dari keputusan kajian yang diperoleh, didapati tahap kesediaan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua adalah tinggi dan sederhana tinggi. Hubungan antara keseluruhan dan setiap dimensi dalam kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru adalah kuat dan sederhana dengan nilai korelasi tertinggi dimensi amalan kepimpinan. Hal ini menunjukkan bahawa para pengetua sekolah perlu mempertingkatkan elemen-elemen dalam amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua seperti memberi lebih peluang kepimpinan, peruntukan masa dan sumber yang mencukupi kepada para guru bagi memberikan kepuasan kerja yang optimum.

Pelaksanaan kepimpinan distributif ini akan lebih berkesan sekiranya pemimpin sekolah dan guru dapat memahami konsep sebenar kepimpinan ini. Pemimpin sekolah perlu menyelaras dan memastikan para guru jelas dengan misi, visi dan matlamat sekolah terlebih dahulu agar tidak timbul kekeliruan pada fasa pelaksanaan tugas. Para pemimpin sekolah perlu diberi pendedahan meluas tentang pelaksanaan kepimpinan distributif bagi memastikan setiap elemen yang terdapat dalam dimensi kepimpinan distributif ini dapat diamalkan dan dipertingkatkan keberkesanannya. Keadaan saling menyokong berkongsi tanggungjawab antara pemimpin sekolah dan guru boleh membantu mendatangkan kepuasan kerja kepada mereka.

Implikasi kajian kepada latihan pembangunan kepimpinan ialah pemimpin sekolah dapat didedahkan kepada satu dimensi kepimpinan baharu yang boleh dijadikan alternatif terbaik

dalam melaksanakan kepemimpinan yang lebih cekap. Kepimpinan guru yang diterapkan dalam kepimpinan distributif turut memberi perhatian kepada peranan kepimpinan dan kuasa dalam membuat keputusan dalam kalangan guru. Hal ini secara tidak langsung membantu para guru meningkatkan profesionalisme dan mengembangkan peranan kepimpinan mereka melalui dasar pengupayaan, latihan dan bimbingan yang diberikan. Guru juga berpeluang meningkatkan efikasi sendiri mereka sebagai pendidik dan pemimpin. Penyediaan program latihan yang lebih efektif untuk pentadbir sekolah diharapkan dapat meningkatkan mutu program latihan kepimpinan distributif yang bersesuaian dengan kehendak semasa serta menambahbaik segala kelemahan yang terdapat dalam rangka latihan kepimpinan sedia ada.

RUJUKAN

- Baharuddin Burhan. (2009). Respective approaches in promoting distributed leadership in schools. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*, Institut Aminuddin Baki, 45-52. Diambil dari <http://www.iab.edu.my>.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Dzulkarnain A. Ghani. (2003). *Gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sebuah sekolah menengah di Pekan, Pahang* (Disertasi PhD tidak diterbitkan). Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2009). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Glen, M. (2009). *Distributed leadership: A case study in a Queensland Secondary School*. (Doctoral dissertation, Griffith University).
- Harris, A. (2005). *Distributed leadership*. In Davies, B. (Ed.), *The essentials of school leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications For The Role Of The Principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17. doi: 10.1108/02621711211190961
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as a distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.
- Harrison, N. (2005). *The impact of distributed leadership on teachers*. (Doctoral dissertation, Indiana University).
- Hulphia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317. doi: 10.1080/092434509029098
- Hulphia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153-171. doi: 10.1080/03055690802648739

- Jackson, S. L. (2003). *Research methods and statistics: A critical thinking approach*. Belmont: Wadsworth Thompson.
- Junaidah Tukimin. (2009). Amalan kepimpinan tersebar di sebuah sekolah menengah harian. *Prosiding Seminar Nasional pengurusan dan kepimpinan pendidikan ke-16*, Institut Aminuddin Baki, 108-112. Diambil dari <http://www.iab.edu.my>.
- Lambert, L.(2003). *Leadership capacity for lasting school improvement* (1st ed.).Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K., & Mascallm, B. (2008). Collective leadership effects on students achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561.
- Leung, Kam Bor. (2008). *The scope and pattern of distributed leadership and its effectson organizational outcomes in Hong Kong Secondary Schools*. (Doctoral dissertation, The Chinese University of Hong Kong).
- Nguyen, Ngoc Du. (2013). The influence of distributed leadership on teacher organisational commitment: Initial evidence from Vietnam. *ARECLS*, 10, 69-90.
- Smylie, M.A., & Denny, J.W (1990). Teacher leadrership: Tensionand ambiguities in organizational perspective. *Educational Administration Quarterly*, 26(3)235-259.
- Smith, L. M. (2007). *A study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in Georgia*. (Doctoral dissertation, Statesboro University, Georgia).
- Spector, P. E. (1994). *Job Satisfaction Survey*. University of South Florida.
- Song,Hongyin. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese education and Society*, 40(5), 11-16. doi: 10-2753/CED 1061-1932400502
- Tumirah Jemon, & Baharom Mohamad. (2008). Dimensi tingkah laku guru besar terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah kebangsaan daerah Johor Bahru. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan*. Universiti Tun Hussein Onn, Johor.

PENILAIAN KECEKAPAN PROGRAM INSTITUT AMINUDDIN BAKI DENGAN KAEDAH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)

Haji Zainal Alam bin Hassan, Ph.D
Ruzina binti Jusoh, Ph.D
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

PENDAHULUAN

Sejak negara mencapai kemerdekaan enam dekad yang lalu, kerajaan Malaysia telah mengambil pelbagai usaha dan inisiatif untuk memastikan supaya negara terus maju, berinovatif, dan berdaya saing setanding dengan negara-negara maju yang lain. Untuk merealisasikan hasrat murni tersebut, pendidikan memainkan peranan penting bagi mengupaya pembangunan diri individu dan menyediakan pelbagai peluang dalam mencorakkan masa depan negara. Pendidikan juga mendasari proses pembangunan modal insan yang berinovatif dan berkemahiran tinggi yang merupakan faktor kritikal bagi menyokong pertumbuhan sosial, budaya, dan ekonomi sesebuah negara (KPM, 2103). Justeru, guru dan pemimpin sekolah merupakan penggerak yang paling utama di peringkat organisasi sekolah untuk keberhasilan murid. Hal ini selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan:

“Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha berterusan ke arah memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Usaha ini adalah bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri, serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara”.

Kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim, semangat dan budaya yang diamalkan oleh keseluruhan organisasi sekolah termasuklah murid, kakitangan sokongan, guru, dan pihak pentadbir. Walau bagaimanapun pihak yang amat besar pengaruhnya kepada kecemerlangan dan kejayaan organisasi sekolah ialah pemimpin sekolah sama ada guru besar untuk sekolah rendah atau pengetua untuk sekolah menengah (Jamilah & Yusof, 2011). Mereka bertanggungjawab secara langsung dalam pelaksanaan

semua program pendidikan di sekolah sama ada dalam bidang kurikulum, ko-kurikulum, dan juga hal ehwal murid. Tugas mereka merangkumi tugas sebagai pentadbir, pengurus, penyelia, pengarah, pewakil, pemudah cara, penyelaras, pemberangsang, dan penilai (Benis, 1985).

Alimuddin (2006) pula menambah bahawa sebagai peneraju organisasi sekolah, kemampuan mereka dapat dilihat melalui cara mereka mengurus sekolah sama ada mereka berupaya menjadikan sekolah yang diurus secara berkesan atau sebaliknya. Beliau menambah lagi organisasi sekolah memerlukan pemimpin yang berkesan dan sekiranya tiada pemimpin yang berkesan maka akan wujud pelbagai masalah dalam organisasi tersebut. Justeru, Institut Aminuddin Baki memainkan peranan penting dalam usaha merealisasikan hasrat anjakan ke-5 PPPM untuk menempatkan kepimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah (KPM, 2013). Melalui program latihan yang dianjurkan oleh IAB yang mensasarkan pemimpin pendidikan, diharapkan dapat melahirkan kepimpinan berprestasi tinggi untuk ditempatkan di setiap sekolah.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Menurut Poon (1994), latihan adalah merujuk pada segala usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran tingkah laku kerja yang tertentu. Usaha ini bertujuan memperbaiki prestasi semasa dan prestasi masa depan pekerja dengan meningkatkan kebolehan pekerja melakukan tugas-tugas mereka supaya objektif-objektif organisasi dapat dicapai. Kebolehan pekerja dapat dipertingkatkan dengan mengubah sikap mereka atau menambah kemahiran dan pengetahuan mereka.

Menurut Cascio (1989), latihan terdiri daripada program terancang yang direka bentuk untuk penambahbaikan prestasi di peringkat individu, kumpulan, dan/atau organisasi. Prestasi yang bertambah baik, sebaliknya, menyiratkan bahawa telah terdapat perubahan yang dapat diukur dalam pengetahuan, kemahiran, sikap dan/atau kelakuan sosial. Sementara itu, menurut Truelove (1995), latihan adalah usaha/ikhtiar untuk menambahkan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang diperlukan dalam melaksanakan sesuatu perkara yang berkaitan dengan kerja. Motifnya adalah untuk memperbaiki prestasi pekerja dengan cara yang khusus.

Ricks, Ginn, dan Daughtrey (1995) pula berpendapat bahawa latihan adalah merujuk kepada aktiviti dan pengalaman yang direka bentuk untuk membangunkan

kemahiran, pengetahuan, dan kelakuan atas arahan organisasi. Latihan selalunya berkait rapat dengan tugas-tugas yang khusus atau yang berkaitan dengan kerja dan ia direkabentuk untuk mengajar kemahiran yang baru atau mempertingkatkan kemahiran yang ada. Latihan juga termasuk dalam penyediaan pekerja untuk melakukan tugas baharu.

Justeru, latihan yang disediakan untuk peningkatan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan perlulah berada pada tahap kecekapan alokatif (allocative efficiency) yang merujuk kepada penggunaan input pada kadar optimum untuk mencapai output pada kadar maksimum dan supaya hasil yang diperoleh setimpal dengan peruntukan yang dikeluarkan.

MASALAH KAJIAN

Setiap tahun pembentangan kewangan tahunan dibuat, peruntukan untuk sektor pendidikan adalah lebih besar berbanding dengan sektor-sektor lain. Namun begitu, hasil yang ditunjukkan tidak setimpal dengan peruntukan yang diberikan. Hal ini terbukti seperti dapatan kajian yang dilaporkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013), iaitu:

“Seawal 1980, perbelanjaan negara untuk pendidikan rendah dan menengah sebagai peratusan KDNK, adalah tertinggi di Asia Timur. Pada tahun 2011, perbelanjaan Malaysia, sebanyak 3.8% daripada KDNK, adalah lebih tinggi daripada purata OECD sebanyak 3.4% daripada KDNK. Walau bagaimanapun, terdapat bukti yang menunjukkan Malaysia mungkin tidak mendapat pulangan tertinggi daripada pelaburannya” (PPPM, 2013: 3-24).

Di samping itu juga, borang BK09 yang disediakan oleh Pusat Pentaksiran Pendidikan IAB untuk mengukur keberkesanan sesi latihan yang dijalankan tidak disaring sejak tahun 2007. Oleh itu, skor yang diperoleh daripada penggunaan borang tersebut tidak dapat menjelaskan kecekapan sebenar kursus yang dijalankan. Berdasarkan permasalahan di atas, kajian ini dijalankan untuk mendapatkan pengukuran sebenar tentang kecekapan kursus yang dianjurkan.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengukur tahap kecekapan kursus yang dianjurkan oleh IAB. Kecekapan dalam konteks kajian ini merujuk kepada kemampuan IAB untuk menghasilkan nilai ditambah pada tahap yang maksimum dengan menggunakan input yang ada seperti tenaga pensyarah, peruntukan kewangan, masa pelaksanaan kursus, dan teknologi pada tahap yang optimum. Menurut Ajibefun et al. (1992) dalam Saharawati (2015: 37), “kecekapan bagi sistem pengeluaran adalah perbandingan antara nilai cerapan optimum bagi output dan input dipertimbangkan. Perbandingan ini adalah dalam bentuk nisbah cerapan terhadap potensi maksimum output yang mampu diperoleh daripada gabungan input yang diberi. Dalam perbandingan ini, optimum ditakrifkan sebagai kebarangkalian pengeluaran dan kecekapan yang digunakan oleh organisasi atau disebut sebagai unit pembuat keputusan (*Decision Making Unit, DMU*).

Dengan menjalankan kajian ini, pengkaji dapat mengenal pasti kaedah pengawalan penggunaan input untuk menghasilkan output yang tinggi bagi mencapai kecekapan kursus yang dianjurkan. Secara tidak langsung, dapat mengukur pulangan pelaburan berdasarkan setiap kursus yang dianjurkan.

Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengetahui amalan terbaik yang dijalankan oleh pengurus/pegawai meja untuk dikongsikan bersama dengan pengurus/pegawai meja yang lain. Hal ini perlu dilakukan untuk tujuan penambahbaikan terhadap kursus yang dianjurkan.

OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan masalah yang dibincangkan di atas, kajian ini mempunyai tiga objektif, iaitu:

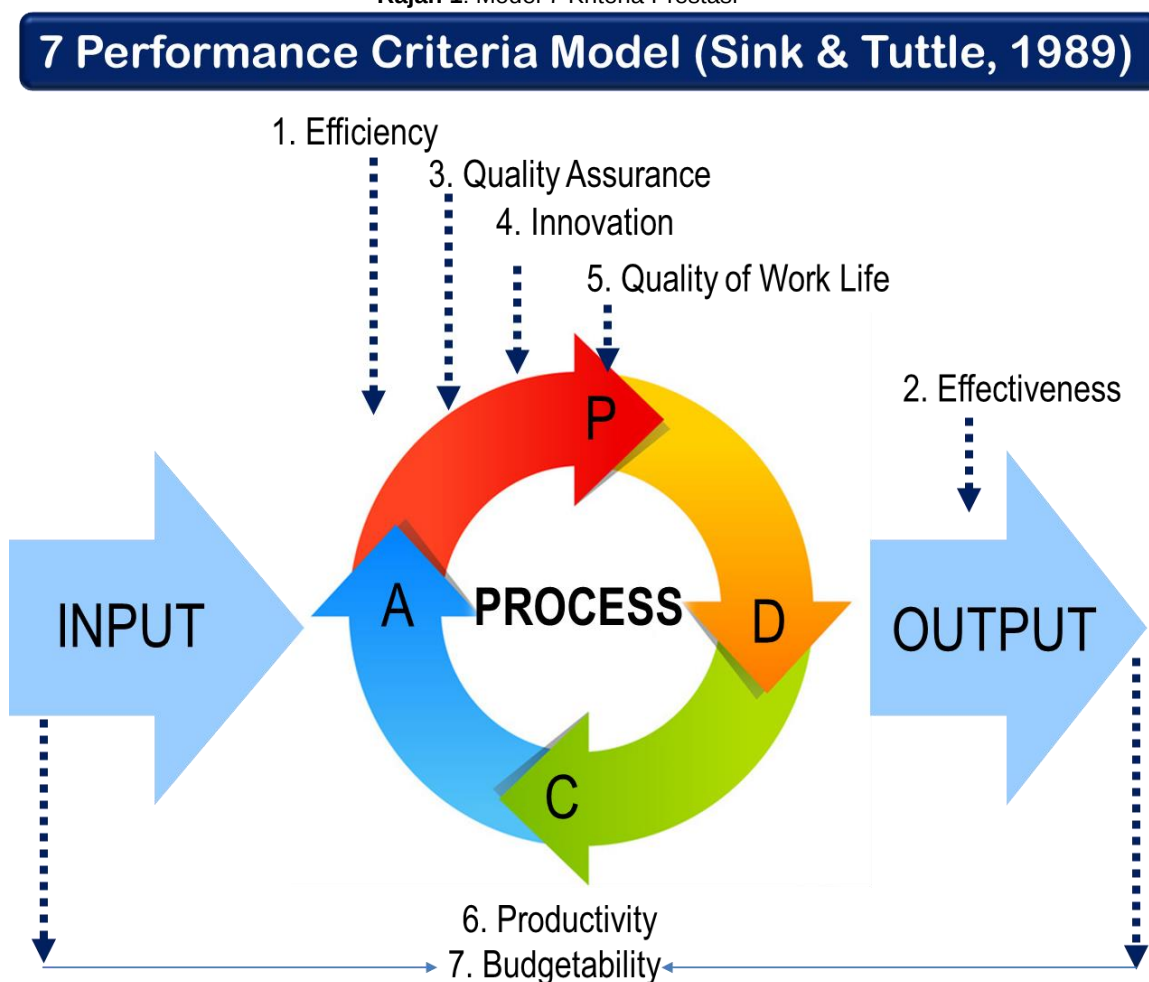
- a) Mengkaji tahap kecekapan kursus yang dijalankan
- b) Mengetahui amalan terbaik untuk meningkatkan kecekapan
- c) Mengetahui langkah-langkah untuk meningkatkan kecekapan

KEPENTINGAN KAJIAN

Kepentingan kajian ini dapat dilihat bukan sahaja kepada pengurus/pegawai meja bagi setiap kursus yang dianjurkan, malahan kepada setiap jabatan dan pusat yang terlibat dengan kursus berkaitan. Mengukur kecekapan bagi sesuatu kursus

merupakan satu indikator atau kriteria utama dalam aspek penilaian prestasi. Merujuk kepada Rajah 1 di bawah, kriteria kecekapan merupakan kriteria penentu kepada kriteria-kriteria lain dalam penentuan prestasi sesebuah organisasi. Kecekapan dalam konteks kajian ini melibatkan proses penggunaan input secara optimum bagi mencapai output yang maksimum dalam sesuatu kursus yang dianjurkan. Menurut Sink & Tuttle (1989), sesuatu organisasi yang menggunakan input yang ada pada tahap kecekapan yang tinggi mampu menghasilkan output yang maksimum.

Rajah 1: Model 7 Kriteria Prestasi



Di samping itu juga, kajian ini dapat memberi gambaran jelas kepada pihak pengurus kursus/pegawai meja khasnya dan pihak pengurusan IAB amnya tentang pentingnya nilai tambah yang perlu diberikan penekanan selain sijil kehadiran peserta mengikuti kursus. Untuk itu, pihak pengurusan IAB perlu memikirkan satu bentuk penilaian sebelum dan selepas peserta mengikuti kursus tersebut. Perkara ini penting untuk mengukur penambahan pengetahuan, kemahiran dan perubahan kelakuan peserta.

KAJIAN LITERATUR

Dalam kajian literatur ini, pengkaji membahagikan kepada empat sub-topik iaitu:

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025)

Pada Oktober 2011, Kementerian Pendidikan telah melancarkan kajian semula sistem pendidikan negara secara menyeluruh dalam usaha membangunkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang baharu. Keputusan melaksanakan kajian semula sistem pendidikan dibuat dalam konteks standard pendidikan antarabangsa yang kian meningkat, peningkatan aspirasi negara dalam mempersiapkan generasi muda untuk menghadapi keperluan abad ke-21, dan peningkatan harapan ibu bapa serta masyarakat terhadap dasar pendidikan negara. Dalam tempoh 15 bulan (Oktober 2011 hingga Disember 2012), KPM telah memperoleh input daripada pelbagai sumber seperti laporan penyelidikan yang dijalankan oleh pakar pendidikan dari UNESCO, Bank Dunia, OECD, dan enam Institusi Pengajian Tinggi Awam. Kajian ini juga melibatkan pemimpin sekolah, guru, ibu bapa, murid dan orang ramai di seluruh negara. Hasilnya ialah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang telah menilai prestasi semasa sistem pendidikan negara dengan mengambil kira pencapaian lampau dan membandingkannya dengan tanda aras antarabangsa. Pelan ini melakarkan visi sistem pendidikan dan aspirasi murid yang dapat memenuhi keperluan negara pada masa depan. Pelan ini juga mencadangkan 11 anjakan strategik dan operasi yang perlu dilaksanakan oleh KPM bagi mencapai visi yang dihasratkan (PPPM, 2013).

Dalam konteks kajian ini, anjakan ke-5 iaitu kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah yang akan difokuskan oleh pengkaji.

Kepimpinan Berprestasi Tinggi

Dalam konteks pendidikan, kepimpinan berprestasi dilihat dari aspek kemampuan seorang pemimpin yang bersifat proaktif ke arah mewujudkan persekitaran kerja yang produktif dan memberikan kepuasan kepada sub-ordinat dalam organisasi sekolah masing-masing. Di samping itu memperkembangkan potensi murid untuk membolehkan mereka memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara (Falsafah Pendidikan Kebangsaan). Pemimpin sekolah tidak sahaja bertanggungjawab memastikan kejayaan cemerlang dalam bidang akademik, malahan perlu memastikan semua warga sekolah cemerlang dan berupaya mencapai visi dan misi sekolah seperti yang dirancang.

Menurut Schroeder's High Performers Leadership Competencies (1997), kepemimpinan berprestasi tinggi mempunyai empat komponen utama iaitu:

- a) Hala tuju;
- b) Interpersonal;
- c) Kognitif; dan
- d) Pencapaian.

Dalam konteks organisasi sekolah, pengetua dan guru besar yang berprestasi tinggi merujuk kepada pemimpin yang berwawasan yang mampu membawa perubahan berimpak tinggi ke arah kecemerlangan organisasi melalui keterampilan personal dan professional. Oleh yang demikian, langkah yang boleh diambil untuk merealisasikan perkara tersebut adalah seperti berikut:

- a) Memurnikan dan menjelaskan kriteria pemilihan;
- b) Membentuk kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi;
- c) Menambah baik persediaan dan pembangunan professional berterusan; dan
- d) Memperkenalkan pendekatan pengurusan berdasarkan prestasi dan kompetensi.

(PPPM,5-14)

Justeru, kepimpinan berprestasi tinggi amat penting ditempatkan di setiap sekolah supaya sebarang dasar dan strategi baharu yang dirumuskan oleh pihak KPM dapat diterjemahkan dengan tepat dan berkesan. Kualiti kepimpinan sekolah merupakan faktor berasaskan sekolah yang kedua terpenting, selepas kualiti guru dalam menentukan keberhasilan murid. Untuk itu, IAB berperanan untuk memastikan perkara di atas dijelmakan.

Peranan Institut Aminuddin Baki

IAB dikenali sebagai sebuah institusi latihan kepimpinan dan pengurusan pendidikan bagi membangunkan keupayaan pengurus dan pemimpin pendidikan di semua peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Dengan melaksanakan amanat tersebut dengan cekap dan berkesan, pemimpin organisasi pendidikan yang berprestasi tinggi dapat dilahirkan selaras dengan aspirasi negara untuk menjadi maju mengikut acuan sendiri. IAB adalah teraju kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan pendidikan negara.

Sebagai sebuah institusi latihan pengurusan dan kepimpinan khusus dalam bidang pendidikan, IAB berperanan untuk menyediakan pelbagai program dan kursus dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang berkualiti bagi melahirkan pemimpin berprestasi tinggi untuk ditempatkan di setiap sekolah (IAB, 2008). Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Anatoliy dan Michael (2007) mendapati bahawa latihan sebenarnya antara lain dapat menyumbang kepada kejayaan organisasi dengan memastikan para pekerja mendapat kemahiran yang diperlukan, kepakaran, kecekapan, maklumat, pengetahuan dan kemahuan untuk melaksanakan tugas mereka dengan sempurna serta dapat mencapai matlamat dan objektif organisasi.

Oleh hal yang demikian, kecekapan kursus yang dianjurkan oleh IAB adalah amat penting untuk melahirkan kepimpinan sekolah yang berprestasi tinggi yang berupaya mencapai visi dan misi organisasi sekolah masing-masing.

Kursus yang dianjurkan oleh IAB dikategorikan kepada tiga iaitu:

- a) Kursus pra-persediaan
- b) Kursus persediaan
- c) Kursus Dalam Perkhidmatan

Bagi tujuan pengukuran tahap kecekapan kursus yang dianjurkan, pengkaji mengaplikasikan Model Data Envelopment Analysis (DEA) dalam kajian ini.

Model Data Envelopment Analysis (DEA)

Memandangkan DEA merupakan model bukan parametrik yang menganggarkan hubungan antara input dan output dengan andaian yang paling minimum (Banker et al., 1984) menyebabkan DEA digunakan merentas pelbagai bidang dan organisasi seperti perbankan, pengangkutan, kewangan, dan pendidikan. Hal ini turut diakui oleh Becker, Gattoufi dan Chandel (2008), DEA digunakan secara meluas melebihi 42, 000 kajian dalam 400 jenis penerbitan di 42 buah negara.

Sebagai satu alat membuat keputusan berdasarkan pemrograman linear bagi mengukur kecekapan relatif satu kumpulan unit yang boleh dibandingkan, model DEA diformulasikan meliputi konsep satu unit komposit. Indikator komposit sebenarnya meringkaskan prestasi pelbagai input dan output dalam satu indikator

sintetik yang membolehkan pencapaian prestasi disampaikan dengan jelas dan mudah difahami (Saharawati , 2015).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian yang dijalankan adalah berbentuk *triangulation mixed method*. Data kualitatif yang dikumpul melalui sesi temu bual dengan pengurus/pegawai meja kursus berkaitan untuk mengesahkan data kuantitatif sekunder yang diperolehi.

Kajian ini akan mengukur tahap kecekapan menguruskan kursus yang dianjurkan oleh pihak IAB menggunakan Model *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan pendekatan berorientasikan output. Pengukuran bagi tahap kecekapan tersebut akan menggunakan perisian DEA, *Performance Improvement Management* (PIM) versi 3.2 (Ali, 2012) dengan menggunakan lima input yang dibahagikan kepada dua kategori iaitu buruh dan modal. Untuk kategori buruh terdapat dua input iaitu bilangan pensyarah dan juruteknik yang terlibat dalam mengendalikan kursus tersebut. Manakala kategori modal pula terdiri daripada peruntukan kewangan, tempoh masa pelaksanaan kursus dan teknologi yang digunakan.

Seterusnya, pengkaji akan menemu bual pengurus kursus/pegawai meja yang mana kursus mereka berada pada tahap kecekapan yang paling tinggi berbanding dengan kursus-kursus untuk berkongsi pandangan dan pendekatan yang diaplikasikan. Hal ini bertujuan untuk penambahbaikan kepada kursus-kursus yang lain.

DATA ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Data kuantitatif yang dikumpul dianalisis menggunakan perisian *Performance Improvement Management* (PIM) untuk mengukur kecekapan kursus yang dianjurkan. Tahap kecekapan diukur menggunakan skala 0 (0%) sebagai tidak cekap. Manakala skala 1 (100%) sebagai cekap. Namun begitu, nilai yang berada antara 0 dan 1 (0% dan 100%) dikategorikan sebagai kurang cekap. Tahap kecekapan kursus anjuran IAB pada tahun 2016 adalah digambarkan seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1: Tahap kecekapan kursus IAB bagi tahun 2016

DMU	DESCRIPTION	EFFIENCY
D1	DATA DRIVEN DECISION MAKING	100
D2	KURSUS KEWANGAN DAN AKAUN SEKOLAH	93
D3	KURSUS BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) DALAM KEPIMPINAN PENDIDIKAN	82.1
D4	KURSUS NPQEL	88.24
D5	KURSUS PENGURUSAN PEMBELAJARAN MAYA (VLE)	100
D6	KURSUS <u>PrOD</u>	93.15
D7	MANAGEMENT OF ENGLISH LANGUAGE IN SCHOOLS	100
D8	KURSUS PENGURUSAN LINUS	100
D9	KURSUS PERHUBUNGAN LUAR UNTUK PENGURUS SEKOLAH	64.58
D10	KURSUS PENGURUSAN DAN PENTADBIRAN PEJABAT	92.1
D11	KURSUS KAJIAN TINDAKAN KEPIMPINAN & PENGURUSAN	85.0
D12	KURSUS PENGURUSAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH (PBS)	98.71
D13	PROGRAM RESIDENSI DAN IMMERSION	98.71
D14	PROGRAM PEMBANGUNAN PRESTASI SEKOLAH (<u>SPeeD-uP</u>)	96.49
D15	PENULISAN SURAT DAN MEMO BERKUALITI	100
D16	KURSUS REKAAN GRAFIK DAN SUSUN ATUR HURUF	100
D17	LATIHAN PENTAKSIRAN BERASASKAN KOMPETENSI	73.7
D18	KURSUS PELONJAKAN PROFESIONALISME PEMIMPIN SEKOLAH (<u>PelProPS</u>)	59.71
D19	KURSUS PERHUBUNGAN LUAR PENGURUS SEKOLAH (<u>PerLu</u>)	67.1
D20	KURSUS PENINGKATAN AMALAN INSTRUKSIONAL PEMIMPIN SEKOLAH (PAIPS)	71.43
D21	KURSUS PENGURUSAN SUMBER (<u>KPeS</u>)	72.73
D22	KURSUS PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH (<u>PKepS</u>)	63.07
D23	KURSUS PSYNNOVA-IBMT IAB (<u>ProLEC</u>)	99.09

Berdasarkan dapatan dalam Jadual 1, tahap kecekapan kursus anjuran IAB berada pada lingkungan 59.71 hingga 100. Didapati bahawa 6 kursus berada pada **tahap cekap** dan 17 kursus pada pada tahap **kurang cekap**. Memandangkan tiada kursus yang dianjurkan berada pada tahap **tidak cekap**, untuk memudahkan pengkaji menganalisis data tersebut, 17 kursus yang kurang cekap yang terletak dalam lingkungan 59.71 hingga 99.09 telah dibahagikan kepada tiga kategori. Asas pengkategorian ini adalah berdasarkan kepada nilai kecekapan 99.99% (0.9999) yang dibahagikan kepada tiga dan hasil bagi setiap kategori ialah 33.33 % (0.3333) Oleh itu, tiada kursus yang dianjurkan oleh pihak IAB berada pada kategori kurang cekap rendah. Terdapat tiga kursus yang berada pada tahap kurang cekap sederhana dan 14 kursus berada pada tahap kurang cekap tinggi. Secara keseluruhannya tahap kecekapan kursus yang dianjurkan seperti yang ditunjukkan Jadual 2 di bawah.

Jadual 2: Kategori tahap kecekapan kursus anjuran IAB bagi tahun 2016

TAHAP		DESKRIPSI DMU (KURSUS)	SKOR	PERATUS
CEKAP		DATA DRIVEN DECISION MAKING	100	26.086
		PENGURUSAN PEMBELAJARAN MAYA (VLE)	100	
		MANAGEMENT OF ENGLISH LANGUAGE IN SCHOOL	100	
		PENGURUSAN LINUS	100	
		PENULISAN SURAT DAN MEMO RASMI	100	
		REKAAN GRAFIK DAN SUSUN ATUR HURUF	100	
KURANG CEKAP	TINGGI	PSYNNOVA-iBMT IAB (ProLEC)	99.09	60.871
		PENGURUSAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH (PBS)	98.71	
		PROGRAM RESIDENSI DAN IMMERSION (PRIme)	98.71	
		PROGRAM PEMBANGUNAN PRESTASI SEKOLAH (SPeeD-uP)	96.49	
		ROGRAM ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (PrOD)	93.15	
		KEWANGAN DAN AKAUN SEKOLAH	93.00	
		PENGURUSAN DAN PENTADBIRAN PEJABAT	92.10	
		NPQEL	88.24	
		KAJIAN TINDAKAN DAN KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN	85.00	
		BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) DALAM KEPIMPINAN PENDIDIKAN	82.10	
		LATIHAN PENTAKSIRAN BERASASKAN KOMPETENSI	73.70	
		PENGURUSAN SUMBER (KPes)	72.73	
		PENINGKATAN AMALAN INSTRUKSIONAL PEMIMPIN SEKOLAH (PAIPS)	71.43	
		PERHUBUNGAN LUAR PENGURUS SEKOLAH (PerLu)	67.1	
	SEDERHAN A	PERHUBUNGAN LUAR UNTUK PENGURUS SEKOLAH	64.58	13.043
		PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH (PkEPs)	63.07	
		PELONJAKAN PROFESIONALISME PEMIMPIN SEKOLAH (PeIProPS)	59.71	
	RENDAH			
TIDAK CEKAP				

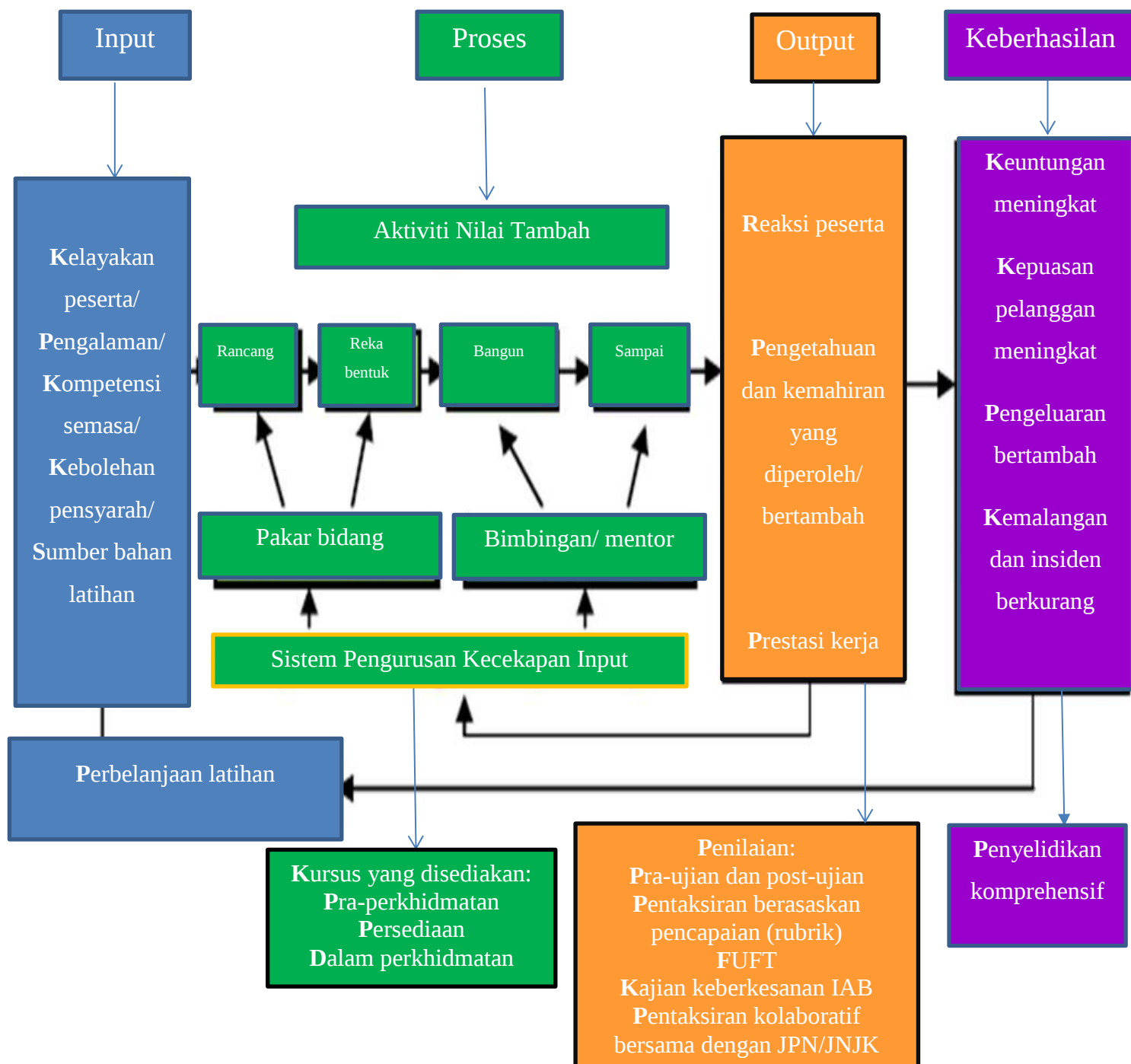
Hasil dapatan kajian secara keseluruhan menunjukkan bahawa pengurus kursus/ pegawai meja, dan pihak pengurusan jabatan dan pusat berkenaan yang merancang penggunaan input pada tahap optimum akan dapat menghasilkan output yang maksimum. Justeru, tahap kecekapan yang meningkat.

Berdasarkan temu bual dengan pengurus kursus Data Driven Decision Making, beliau memaklumkan bahawa penggunaan tenaga pengajar yang minimum iaitu seramai dua orang walaupun terdapat empat orang tenaga pengajar bagi kursus tersebut telah mengecilkan penggunaan input yang membantu kepada kecekapan kursus tersebut.

Manakala bagi kursus Pengurusan Pembelajaran Maya (VLE) pula, pengurus kursus telah mengadakan kursus ini di luar IAB dan menggabungkan kursus itu satu selepas satu (back- to -back). Hal ini menjimatkan kos tuntutan perjalanan pensyarah dan kos makan minum untuk peserta dapat dikurangkan sekali ganda. Secara langsung pendekatan ini telah membantu kursus ini diuruskan dengan cekap.

Daripada kajian ini juga pengkaji dapat mengenal pasti langkah-langkah untuk meningkatkan kecekapan bagi tujuan penilaian program/ kursus yang dianjurkan yang dapat digambarkan dalam Rajah 2 di bawah.

Cadangan Kerangka Teori untuk Penilaian Kursus-kursus IAB



Rajah 2: Cadangan Kerangka Teori untuk Penilaian Kursus Anjuran IAB

(Adaptasi daripada IPO Model, Bushnell, 1990)

Berdasarkan rajah di atas, pada tahap Input, terdapat dua kategori iaitu peserta kursus dan pensyarah/jurulatih. Sebagai sebuah organisasi latihan, pihak IAB boleh mewujudkan kolaborasi dengan pihak PPD, JPN, atau/dan bahagian KPM dengan menentukan kriteria pemilihan peserta yang akan mengikuti kursus yang dianjurkan oleh pihak IAB. Dengan menggunakan KOMPAS, pihak berkaitan boleh mengenal pasti peserta yang akan dihantar untuk mengikuti kursus anjuran IAB untuk peningkatan pembangunan individu dan pembangunan organisasi. Dengan wujudnya kolaborasi ini, diharapkan kursus yang diikuti boleh memberikan impak besar kepada peserta dan organisasi yang diwakili.

Manakala pada tahap Proses pula, ia sebenarnya menggambarkan *the sole of a training program* ataupun intipati sebenar satu-satu program latihan. Pihak pengurusan IAB/pusat/jabatan boleh memulakan langkah dengan menjalankan analisis keperluan latihan yang akan mengkaji tuntutan untuk melaksanakan latihan pada tiga peringkat utama iaitu analisis organisasi, analisis individu, dan analisis kerja. Seterusnya diikuti dengan proses reka bentuk latihan di mana perancangan asas tentang pelaksanaan program latihan dibuat. Misalannya, perancangan tentang silibus atau kandungan latihan, tempat latihan, pembentukan pasukan fasilitator dan/atau jawatankuasa pelaksana, pembahagian belanjawan latihan, pemilihan peserta, dan sebagainya.

Seterusnya, adalah proses membangunkan semua perancangan dengan membuat persediaan seperti surat edaran atau pekeliling kepada pekerja yang akan mengikuti latihan, menempah fasilitator, menempah *expertise* atau pakar yang akan mengendalikan latihan, tempahan makanan dan penginapan, peralatan sokongan latihan dan seumpamanya. Program latihan dilaksanakan mengikut apa yang telah dirancang dan dibangunkan, dan akhirnya diikuti dengan tahap penilaian keberkesanan program latihan. Penilaian ini kebiasaannya dibuat dengan cara mengedarkan borang soal selidik kepada peserta latihan dan juga penilaian yang dibuat oleh pasukan pelaksana program latihan.

Manakala Tahap Output pula, digambarkan bahawa hasil daripada pelaksanaan program latihan, akan wujud satu bentuk pengurangan jurang prestasi antara prestasi kerja yang akan ditunjukkan oleh pekerja selepas mengikuti program latihan dengan prestasi kerja standard yang diharapkan atau ditetapkan oleh organisasi. Bermakna, terdapat peningkatan atau pertambahan nilai-nilai pengetahuan, kemahiran dan sikap (KSA) dalam kalangan pekerja yang telah

mengikuti program latihan yang mengadaptasikan atau menterjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam pelaksanaan kerja organisasi.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Sebagai kesimpulan, model DEA digunakan dalam metodologi kajian ini kerana model ini mempunyai kelebihan berbanding dengan model-model lain. Antara kelebihan menggunakan metodologi ini ialah analisis nisbah DEA tidak memerlukan piawaian; mengambil kira kesukaran dan kepelbagaian set aktiviti atau proses yang menjadikannya satu alat pengukuran penandaarasan yang sangat berkuasa; bersifat konservatif tetapi adil kepada organisasi menyebabkan pihak pengurusan boleh menerima konsep DEA; mampu memberikan nilai relatif sekiranya diperlukan; boleh diaplikasi menggunakan data yang sedia ada; dan boleh diadaptasikan mengikut persekitaran apabila berlaku perubahan prosedur yang memerlukan pengiraan semula pengganda secara kerap (Sherman dan Zhu, 2006:50)

Berdasarkan kelebihan penggunaan metodologi DEA, pada peringkat awal pengumpulan data yang diperlukan, dapat dikesan kesukaran untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Oleh itu dengan menggunakan model DEA memberikan kelebihan untuk mengenal pasti kelemahan atau kekurangan yang perlu dimantapkan untuk meningkatkan kecemerlangan organisasi. Model DEA yang telah dijalankan dapat memenuhi tahap kecekapan, amalan terbaik, dan langkah-langkah meningkatkan kecekapan. Justeru, dapat kajian ini akan dapat digunakan untuk tujuan penambahbaikan penilaian kursus yang dianjurkan oleh IAB. Penambahbaikan itu merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan juga output yang dihasilkan.

Bukan itu sahaja, dapatan kajian ini dapat digunakan oleh pihak pengurusan penambahbaikan Dasar Latihan IAB, terutamanya kursus pembangunan individu pensyarah untuk peningkatan profesionalisme dan instrumen pengukuran kompetensi pensyarah. Di samping itu juga, dengan adanya elemen penentuan kursus berimpak tinggi, peruntukan kewangan dapat diagihkan kepada kursus/program dengan lebih cekap. Sebagai kesimpulan, adalah diharapkan penggunaan Model DEA dapat dimplimentasikan secara menyeluruh dalam organisasi untuk meningkatkan tahap kecekapan. Peningkatan kecekapan ini akan menyumbang kepada keberkesanan dan keberhasilan IAB. Seterusnya anjakan

kelima iaitu kepimpinan berprestasi tinggi dapat ditempatkan di setiap sekolah menjelang tahun 2025 dapat direalisasikan.

RUJUKAN

- Ali Emrouznejad, & Thanassoulis, E (2012). *PIM-DEA Soft Version 3*. England: Performance Improvement Management Ltd. Retrieved from <http://www.deasoftware.co.uk/>
- Alimuddin Mohd. Dom. (2006). *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Putrajaya: Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 30(9), 1078-1092.
- Becker, D., Gattoufi, S., & Chandel, J. K. (2008). *Data Envelopment Analysis literature: A new bibliographic database (1951-2007)*. Retrieved from <http://astro.temple.edu/~banker/dea2009/paper/Sat1135745B.ppt>.
- Cascio, W. F. (1989). Using utility analysis to assess training outcomes. In I. L. Goldstein, *Frontiers of industrial and organizational psychology, The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. Training and development in organizations* (pp. 63-88). San Francisco: Jossey-Bass.
- Institut Aminuddin Baki. (2008). *Institut Aminuddin Baki*. Pahang: IAB
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupres*, Vol. 1 September 2011, 323 – 335.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: KPM
- Ricks, B. R., Ginn, M. L., & Daugherty, A. S. (1995). *Contemporary Supervision*. (2nd ed.) McGraw Hill, Inc.
- Saharawati binti Shahar. (2015). *Kualiti pekerja dan kecekapan institusi pendidikan tinggi swasta di Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sherman, H.D. & Zhu, J. (2006). *Service productivity management: Improving performance using data envelopment analysis (DEA)*. Massachusset: Springer
- Sink, D.S., & Tuttle, T.C. (1989). *Planning and measurement of in your organisation of the future*. USA: Industrial Engineering and Management Press
- Truelove, S. (1995). *The handbook of training and development*. Blackwell

MALAYSIAN EDUCATIONAL STRATEGIC LEADERSHIP PRACTICE INVENTORY (MESLPI): DEVELOPMENT AND EVALUATION OF ITS PSYCHOMETRIC PROPERTIES

Hairuddin Mohd Ali, Ph.D ¹
Universiti Islam Antarabangsa Malaysia

Inas Zulkipli, Ph.D ²
Institut Tadbiran Negara (INTAN)

Rosnani Kaman, Ph.D ³
Muhammad Bustaman Abdul Manaf ⁴
Institut Aminuddin Baki (IAB)

hairuddin@iiium.edu.my; inaszulkipli@gmail.com; rosnanikaman@iab.edu.my;
mbustaman@iab.edu.my

ABSTRACT

The main purpose of the study is to test and validate the strategic leadership measuring instruments originally contributed by Davies and Davies (2010) and Pisapia et al. (2009). The second purpose is to compare the psychometric properties of both instruments based on reliability, validity and its responsiveness. The study employed a survey method. The combined instrument of Davies and Davies and Pisapia et al. was administered among the aspiring principals (NPQEL) through online. The study managed to collect 199 (out of 250 respondents) returned online survey questionnaires. The data was screened for errors and multivariate and univariate outliers prior to further analysis of the data. Descriptive Statistics and Structural Equation Modeling (SEM) are employed for the testing the psychometric properties Davies and Davies and Pisapia et al. adapted instruments. The reliability estimates of both instruments are considered high from as low as 0.783 and as high as 0.896. The validity of the instruments is obviously demonstrated by the goodness of fit of the SEM models of Davies and Davies and Pisapia. The combination of both instruments led to the validity of Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI). Only a selected group of aspiring principals was used for this particular study. The other groups of the potential respondents did not take part in the study. The results from all three tests of psychometric properties of Davies and Davies, Pisapia et al. and the combination would contribute the indigenous body of knowledge in the area of strategic leadership in education in Malaysia. From the practical side, the valid MSLPI will be able to be used in profiling all aspiring principals for the benefit of high performance education sustainability in Malaysia. The result had considered fulfilled the novelty characteristics. Other than knowing which instrument is better in terms of psychometric properties, by combining and transforming both instruments into MESLPI is something very new in the context of Malaysian system of education.

Keywords: *Aspiring principals, structural equation modeling, psychometric, Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI).*

INTRODUCTION

Establishing a strategically focused schools (Davies & Davies, 2009), mobilizing others to want to struggle for shared aspirations (Kouzes & Posner, 2003) and focusing on effective schools (Everard, Morris & Wilson, 2004) are considered the main aim of every strategic educational leaders. No matter who are the educational leaders, whether they are incumbent principals or those are aspiring principals, the

most important task and responsibilities for them to handle will be to establish and sustain the strategically focused and effective schools. The big question mark is that whether the educational leaders concerned are fully ready with the challenges and hindrances they may face in future endeavors.

BACKGROUND OF THE STUDY

Although there are enormous studies conducted on educational leadership (Leithwood, Jantza & Steinbach, 1999; Hallinger & Heck, 1996), but the scholars admitted that in general, only a handful of study were conducted in the area of educational strategic leadership worldwide as well as in Malaysia in particular. Just to highlight a few, Davies (2004, 2006), Davies and Davies (2009), Pisapia et al. (2009) are considered as the prominent scholars in this area of study. While Davies and Davies (2009) are stressing on two aspects: Organizational capability (Strategic Alignment, Strategic Translation, Strategic Competence, Strategic Orientation and Strategic intervention) and Personal Characteristics (comprised of Restlessness, Absorptive capacity, Adaptive capacity and Wisdom). Pisapia et al. (2009) are stressing on Managing, Transforming, Bonding, Bridging, Bartering and Behavioral Agility. Therefore, the main purpose of the study is to transform both contributions into a newly defined area of study that will later contributes to the enhancement of the educational strategic leadership skills and knowledge among the aspiring principals and educational leaders for the sustainability of high performance education.

The issue or problem that triggered this particular study is that, presently, there is still no scientifically developed, valid and reliable Malaysian Educational Strategic Leadership Inventory (MESLPI) that able to measure and functioning in profiling the aspiring principals and aspiring educational leaders for the sustainability of high performance education in Malaysia.

CONCEPTUAL FRAMEWORK

As previously discussed, the study tries to transform the measuring instrument of Davies and Davies (2009) and Pisapia et al. (2009) into a newly defined area of study and profiling instruments. The study adopted and adapted all nine constructs of Davies and Davies (2009) particularly the Strategic Alignment, Strategic Translation, Strategic Competence, Strategic Orientation and Strategic intervention)

and Personal Characteristics (comprised of Restlessness, Absorptive capacity, Adaptive capacity and Wisdom). At the same time, the study also tries to adopt and adapt Pisapia et al. (2009) Managing, Transforming, Bonding, Bridging, Bartering and Behavioral Agility. By combining and merging the contributions of those two scholars hopefully the study will produce a scientifically new creation called MESLPI. Figure 1 below depicts the conceptual framework of the study. Based on the proposed conceptual framework, the objectives of the study are proposed in the next section of the paper.

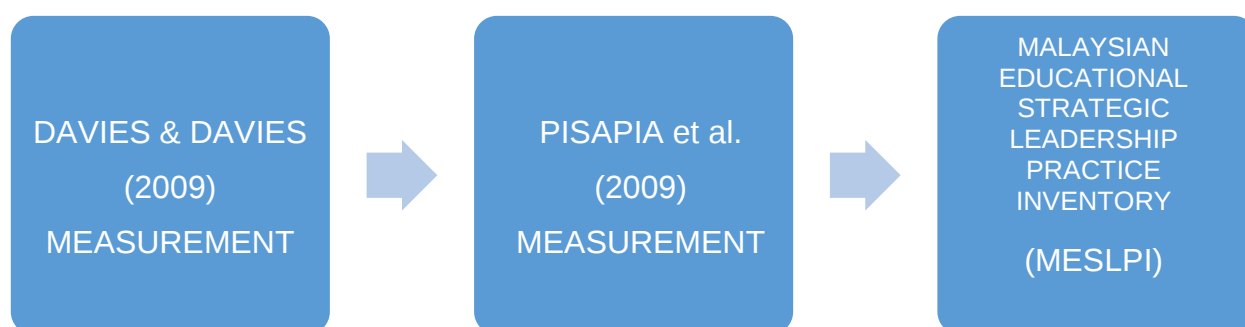


Figure 1: Conceptual Framework of the Study

OBJECTIVES AND RESEARCH QUESTIONS.

The detail objectives of the study are as follows:

1. To investigate the Validity of Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI) construct.
2. To determine the Reliability of Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI) construct.
3. To examine the Dimensionalities of the Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI) construct.
4. To test if the MESLPI model is possessing the Goodness of fit characteristics, valid and reliable.

While the detail research questions of the study are as follows:

1. Does MESLPI construct Valid?
2. Does MESLPI construct Reliable?
3. Does the MESLPI construct is exhibiting dimensionalities?
4. Does the MESLPI model is possessing the goodness of fit characteristics, valid and reliable?

Knowing About Educational Strategic Leadership (ESL)

Davies and Davies (2004, 2009) contributions

Research in the field of strategic leadership naturally progresses towards tabulating strategic leader competencies. Starting from the 1980s, social science researchers began to study leadership with more attention to the leadership of organizations rather than conventional leadership attributes. Different styles of leadership such as transformational leadership, visionary leadership and charismatic leadership terms emerge. Cheng (2000) defines "strategic leadership as determining where an organization was heading and how to get there". The process includes strategic and 'long-range' planning. Boal and Hooijberg (2000) list three factors of a strategic leader in their view relating to the essence of strategic leadership:

1. Creating and maintaining absorptive capacity (the ability to learn by acknowledging new information, processing it and applying it).
2. Creating and maintaining adaptive capacity (the ability to change based on a situation).
3. Obtaining managerial wisdom (consisting discernment and intuition).

Meanwhile, Weick (2001) states two attributes of strategic leaders and they are: Improvisation (making something new or good from experience, practice and knowledge) and lightness (the ability to drop anything that is no longer useful). Bolt (1996) focuses more on the leader and less on the environment. According to him, there are three dimensions of a leader: business, leadership, and personal effectiveness. The business aspect focuses on executive development including creating new forms of organizations, leading change and directing the organization. Covey (1996) states that strategic leaders have three primary functions: path finding, aligning and empowering. Path finding comprises the process of aligning the organization's value with the company's vision and mission. Aligning involves the process of ensuring the organizational structure, systems and operational procedures in-line with the organization's mission and vision. Furthermore, empowering ignites the talent, ingenuity and creativity of the followers to accomplish the mission. Quong and Walker (2010) emphasize seven principles a strategic leader should have:

1. Future-oriented and have future strategy (Davies & Ellison, 2003)
2. Evidence-based and research led (Groundwater-Smith, 2000; Davies & Ellison 2003)
3. Get things done (Robinson, 2007; Elmore, 2002)

4. Open new horizons.
5. Fit to lead (Elmore, 2002)
6. Make good partners (Robinson, 2007)
7. Do the 'next' right thing (Ramsey, 2003)

As explained above, various scholars have provided multiple definitions and strategic leadership characteristics. Some authors look at it from the individual characteristics of a leader's point of view and others define strategic elements in the organization. Thus, for the purpose of this research, strategic leadership concept by Davies (2006) and Davies and Davies (2004; 2009) are brought forward. Davies (2006) and Davies and Davies (2004; 2009) combined five individual characteristics and four organizational capabilities for a strategic leader. They highlight nine characteristics of a strategic leader:

1. Restlessness - 'creative tension' which emerges from seeing clearly where one wishes to be, one's vision, and facing the truth about one's current reality (Senge, 1990).
2. Absorptive - the ability to absorb new information, assimilate it and learn from it and most importantly, apply it to new ends (Cohen & Levinthal, 1990).
3. Adaptive - the ability to change (Black & Boal, 1996; Hambrick, 1989).
4. Wisdom - the capacity to take the right action at the right time (Davies & Davies, 2004).
5. Strategic orientation – the ability to consider both long-term futures (Stacey, 1992; Boisot, 1995; Beare, 2001; Adair, 2002), seeing the bigger picture, as well as understanding the current contextual setting of the organization (Davies & Davies, 2004).
6. Strategic translation – the need to translate strategy into action by converting it into operational terms (Davies & Davies, 2004).
7. Strategic alignment - This ability of aligning individuals, or the school as a whole, to a future organizational state or position (Gioia & Thomas, 1996; Gratton, 2000; Davies, 2003).
8. Strategic intervention - the key moment for strategic change in organizations (Burgelman & Grove, 1996).
9. Strategic competence - the ability to develop strategic capabilities (Prahalad & Hamel, 1990).

Pisapia et al (2009) contributions

Pisapia et al. (2009) examined the employment of three tools developed to support the all echelons brand of strategic leadership. The tools which build off the work of earlier leadership scholars are the Strategic Thinking Questionnaire (STQ) and the Strategic Leadership Questionnaire (SLQ), and the Strategic Leader Method (SLM). The STQ measures use of three thinking skills: Reframing, Reflection, and Systems Thinking (Pisapia, Reyes-Guerra, and Coukos-Semmel, 2004, Pisapia, Morris, Toussaint, & Ellington, 2011). The SLQ measures five leader influence actions: Transforming, Managing, Bonding, Ridging, and Bartering (Pisapia, 2009; Yasin, 2006). The SLM establishes a generative protocol that organizations and teams can follow to create a Statement of Intent to guide the actions (Pisapia, 2009; Pisapia & Robinson, 2010). The tools are currently being used for training purposes in Graduate Education Programs such as the MBA Programs at University of Charleston, USA; University of Ottawa, Canada; University of Turku, Finland; MED programs for Aspiring School Leaders; Florida Atlantic University USA, and in Corporate Training at Trust Bridge Health, USA; Noble Training, KSA; Discovery Team, Poland; Peter Hess Associates, USA. The working hypothesis underlying the all echelons brand of strategic leadership is that in times of complexity leaders who are cognitively and behaviorally agile produce better results than those less cognitively and behaviorally complex. This hypothesis or parts of it have been tested in the Croatia, Hong Kong, India, Iran, Mainland China, Malaysia, Shanghai, Turkey, and the USA. Only SLQ was considered in this study.

Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI)

To our knowledge, there are categories of measuring instruments and inventories created and established by the scholars in educational leadership such as Leadership Skills Inventory (LSI), Least Preferred Coworker (LPC), Leader-Member Exchange (LMX-7) and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), and Leadership Practice Inventory (LPI) pioneered by Kouzes and Posner (2003). Therefore, it was the main aim of this study to synthesize and transform Davies (2006) and Davies and Davies (2009) and Pisapia et al. (2009) into a MESLPI which might be more suitable with Malaysian context.

Research Design and Path of the Study

This study decided to employ full quantitative procedure (Creswell, 2009). The study followed strictly the path proposed (Figure 2) in developing the MESLPI. The research team members firstly carried out the critical review of the both current educational strategic leadership measuring instrument (Davies & Davies, 2009;

Pisapia et al., 2009). The items of the respective measurement were put side by side to investigate and scanning if there are redundancies and overlapping of items and statements. The researchers needed to be very vigilant so that the principal concepts are not left out during the process of merging.

Next was the merging process and the development of new educational strategic leadership measuring instrument. It was the instrumentation processes where principal component analysis (PCA) and exploratory factor analysis (EFA) were employed to examine the dimensionalities of the construct. The validity and reliability of the items (and constructs) were examined through the indices as exhibited by average variance extracted (AVE), composite reliability index (CRI), Cronbach's Alpha (α) and the loadings of items on the respective factors ($.50 \geq$). Series of items testing were conducted before refinement and finalization (Tabachnick & Fidell, 2007).

Fieldwork of administrating the newly developed educational strategic leadership measuring instruments was the next phase. Due to certain limitations, the study embarked on purposive sampling (Creswell, 2009) whereby the sample size of was finally determined at 250 respondents with confidence interval of 95% and margin of error $\pm 5-6\%$ (Ferguson, 1981; Vockell & Asher, 1995) of aspiring principals who were following an NPQEL course at Institut Aminuddin Baki (IAB) sometime in the month of August and September 2016. The survey questionnaire was administered through on-line.

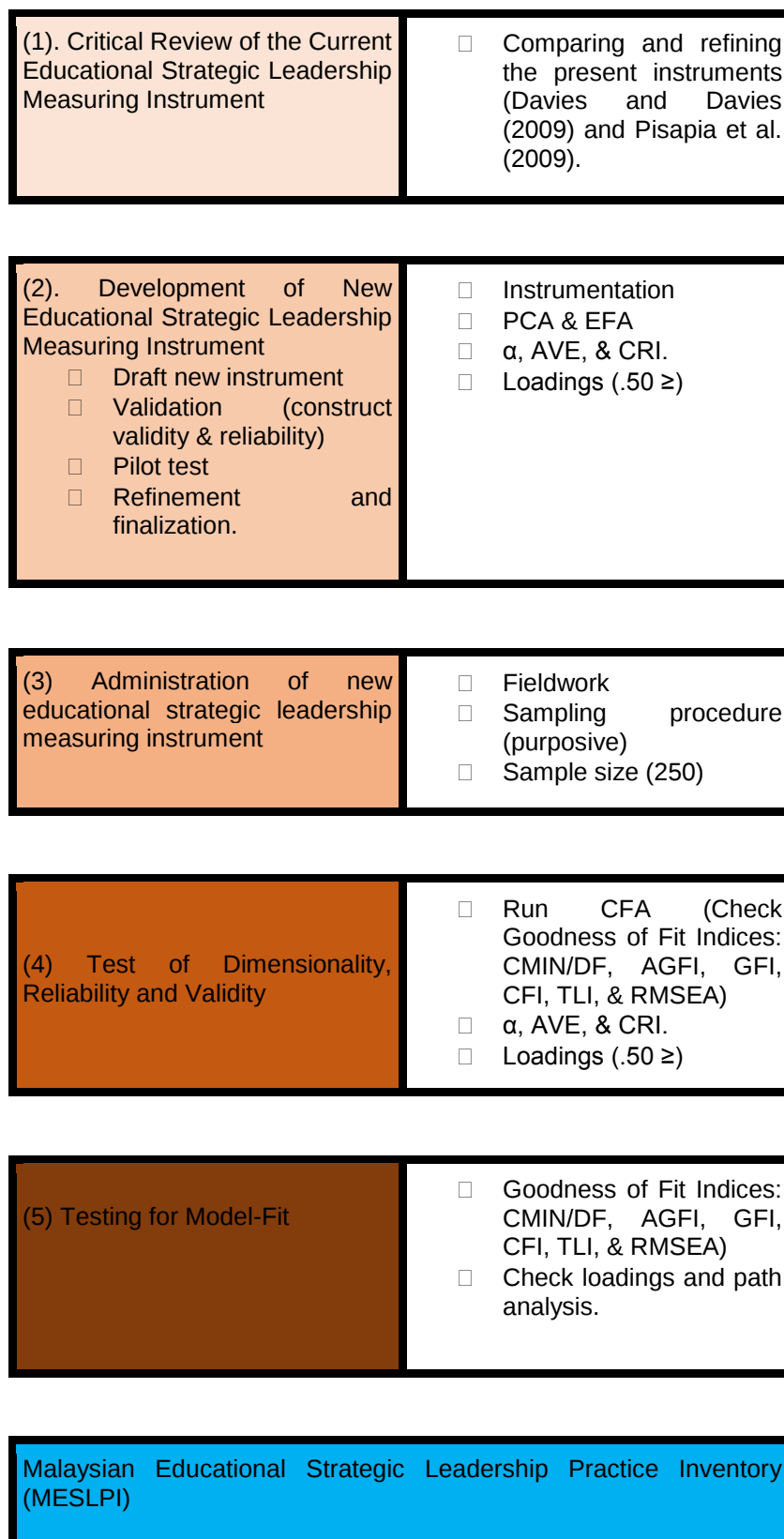


Figure 2: The Path of the Development of MESLPI

One of the stringent process of the study was the data collection process. Besides the challenges of the truthfulness and sincerity of the respondents in responding to the questionnaires, the study team members were very much aware of the willingness and cooperativeness of every respondent in this particular study. Every possible step that might motivate and pushed the respondents to take part in the survey were employed. All the collected data needed to be “normalized” through several steps of data screening prior to any further analyses. The CFA was carried out to check the dimensionalities of the constructs. Examining the goodness of fit indices such as CMIN/DF, AGFI, CFI, TLI and RMSEA (Hair et al., 2010) were obviously pertinent. Besides that, the threshold values of α , AVE, CRI and significant loadings were determined to justify the validity and reliability of the items and constructs.

Finally, the study seek to test and examine if the SEM model of the study was fit and therefore able to represent as the Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (MESLPI) Model. To justify this, the study needed to examine the indices such as CMIN/DF, AGFI, GFI, CFI, TLI, and RMSEA (Hair et al. 2010). The loadings of the items for every factors that measured the latent variables were also examined.

DATA COLLECTION AND TREATMENT OF OUTLIERS

The survey questionnaires that were created by using Google Form were administered for around 30 days (in between the months of August and September 2016). The targeted respondents were urged and persuaded from time to time to login and participated in the survey. This multiple effort is considered pertinent to ensure that the study had adequate number of respondents for SEM to be employed (Hair et al., 2010). Successively, the study managed to collect 199 returned survey questionnaires, however, three returned survey questionnaires were unusable. The data was later stored in SPSS file for missing responses, univariate and multivariate outliers' treatment processes prior to further data analyses. The main purpose was to ensure that the data gathered would be a normal data (Tabachnick & Fidell, 2007).

RESULTS AND DISCUSSIONS

Demographic information of the respondents

Table 1 exhibits the demographic profiles of the respondents. In terms of gender, fascinatingly the percentage of female respondents is almost 15% larger than the males, while in terms of age groups, almost 80% were from 45-59 years old age group (45-49 years old =33.2%, 50-55 years old =39.8% & 55-59 years old = 7.7%). Since the retiring age for the public servants is 60 years old, more than half of this age group would be out of the system within ten years' time.

In terms of academic qualifications, almost 82% were university graduates whereby 70.9% were holding at least a bachelor degree while around 11.2 % were holding a master degree. As for the years of service item, majority of the respondents were serving for almost 20-24 years (41.8%) and the years of service between 25-29 years (29.6%) were the second largest. However, there were 14.3% of the respondents who served for more than 30 years. For further analyses of demographic characteristics of the respondents, please refer to the lower part of Table 1.

Table 1: Demographic Profiles of the Respondents

Variable	n	%
<i>Gender</i>		
Male	84	42.9
Female	112	57.1
<i>Age</i>		
30-34 years old	1	0.4
35-39 years old	10	5.1
40-44 years old	27	13.8
45-49 years old	65	33.2
50-54 years old	78	39.8
55-59 years old	15	7.7
<i>Academic Qualification</i>		
Masters	22	11.2
Bachelor Degree	139	70.9

Variable	n	%
Diploma	27	13.8
Others	8	4.1
<i>Years of Service</i>		
10-14 years	5	2.6
15-19 years	23	11.7
20-24 years	82	41.8
25-29 years	58	29.6
30-34 years	27	13.8
35-39 years	1	0.5
<i>Current Leadership Position</i>		
GPK HEM	31	15.8
GPK Pentadbiran	100	51.0
GPK KO-KO	32	16.3
Guru Besar	4	2.0
Penyelia Petang	4	2.0
GPK Tingkatan 6	2	1.0
Pegawai PPD / JPN	22	11.5
Guru Akademik Tingkatan 6	1	0.5
<i>Grade at Current Leadership Position</i>		
DG29	1	0.5
DGA32	8	4.1
DG32	34	17.3
DGA34	11	5.6
DG 34	35	17.9
DG 41	21	10.7
DG 42	5	2.6
DG 44	24	12.2
DG 48	54	27.6
DG 52	3	1.5
<i>Years in Current Leadership Position</i>		

Variable	n	%
< 1 year	14	7.2
1-4 years	72	36.7
5-9 years	89	45.4
10-14 years	16	8.2
15-19 years	4	2.0
20-24 years	-	-
25-29 years	1	0.5

Note: N = 196 (minus 3 unusable returned survey questionnaires).

Results of Confirmatory Factor Analysis (CFA) for MESLPI

This part in particular presented and discussed the results from the employment of SEM analyses of the data. Pursuance to this, the study would address all four research questions that this study would seek out. As far as the applicability of SEM is concerned, this study specified the analysis to maximum likelihood with several goodness of fit indices had being identified and used in this study. To confirm if all research question are fully addressed, the multi-dimensional constructs of MESLPI should at least possess any three goodness-of-fit indices (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2007) in order to provide adequate evidence of model fit. Subsequently, each construct should indicate convergent validity (average variance extract (AVE) $\geq .5$ and composite reliability (CR) $\geq .7$) of the specified SEM model of MESLPI. After both conditions were fulfilled, only then, the study could concluded that the re-specified SEM model was valid and reliable (Byrne, 2010).

CFA was used as a tool of analysis and confirmation of the factors and dimensionalities of the MESLPI construct. The analysis and testing of the model involved two steps of evaluation, i.e. identification and specification of the model, and secondly, the re-specification of the model. To determine if the study had addressed all research questions, the re-specified or final model needed to be examined carefully.

A hypothesized model as exhibited by Figure 3 was developed, analyzed using CFA and tested for its goodness of fit characteristics. Based on the present theory and literature, Davies and Davies (2009) and Pisapia et al. (2009) had contributed nine and six constructs respectively in this particular study. A total of nine constructs /variables such as DSO, DST, DSA, DSI, DSC, DRE, DAB, DAD and Dw were from Davies and Davies (2009) while the variables such as PM, PT, PBo, PBr, PBa and PBe were from Pisapia et al. (2009). Based on the loadings of every sub-construct or factors, it was revealed that all loadings were above .50 (threshold value) whereby the lowest was PBr = .56 meanwhile Dab = .90 was the highest. As for the goodness of fit indices, the hypothesized/specified model were seemed to be out of the threshold values except CFI = .911 therefore the model could not be accepted as it's at present but rather needed to be improved through the re-specification process (Hair et al. 2010).

Chi Square = 331.607
df = 90
GFI = .747
AGFI = .663
TLI = .897
CFI = .911
RMSEA = .121
NORMEDCHISQ = 3.685
p-value = .000

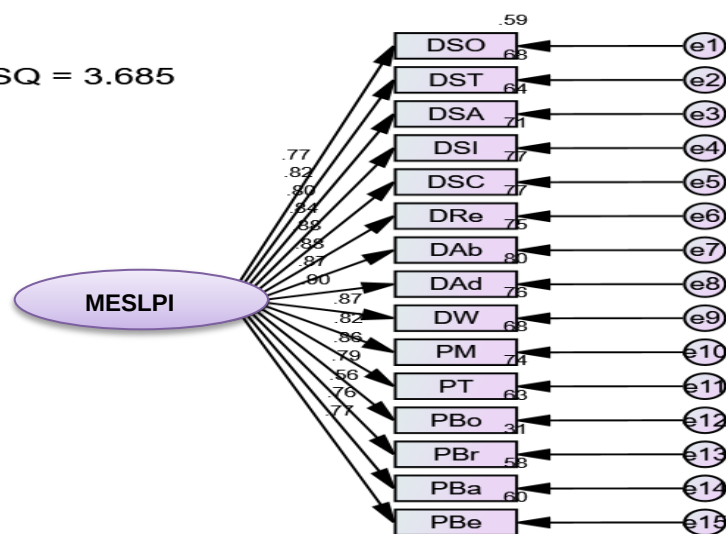


Figure 3: Hypothesized and Generated SEM Model of MESLPI

The study then ensued to the next level of analysis, particularly the re-specification of the MESLPI model. An examination of the modification index was inevitable and it was confirmed that a few modification (as exhibited by the MI) needed to be carried out on the specified MESLPI model by freeing the indicated errors. At least there were eight occurrences where the study decided to free the errors such as e1-e2, e1-e3, e2-e4, e10-e11, e12-e15, e12-e14, e13-e14 and e14-e15. This resulted in the significant improvement and goodness of fit to the re-specified MESLPI model as exhibited by Figure 4.

Ultimately, the revised model of MESLPI exhibited better goodness of fit values (Chi-square = 168.063, df = 82, TLI = .960, CFI = .968, RMSEA = .076, CMIN/DF = 2.050). Only GFI and AGFI were slightly less than the threshold value of .90. However, these were not of a concern as the other indices proved that the revised model was fit to the data (Byrne, 2010).

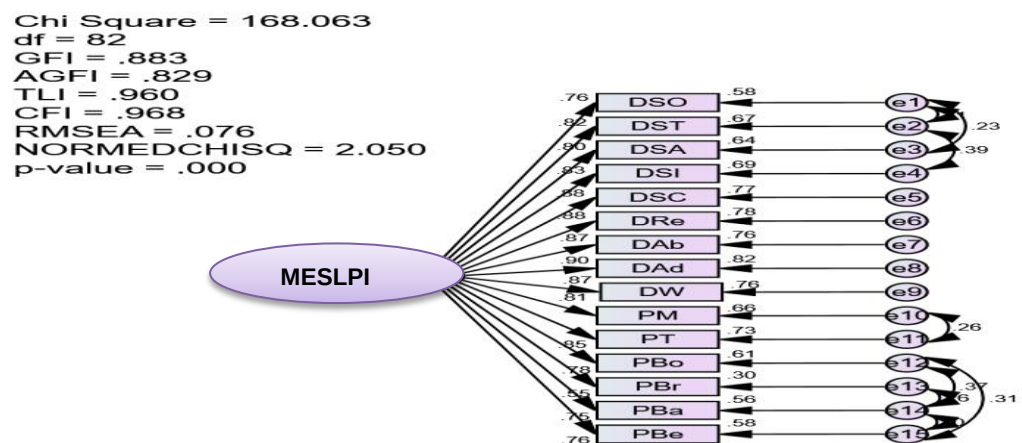


Figure 4: Post Re-specification of model: Revised SEM Model of MESLPI.

Table 2 below would be used for detail comparisons between pre and post specification of MESLPI model. It was very obvious that the post re-specification of model was successfully revised the SEM model of MESLPI. This obviously proved the dimensionalities of the MESLPI construct, and therefore *Research Question 4* was successfully addressed in this study.

Table 2: Comparison of Goodness of Indices between the Hypothesized/Specified and Re-specified Models

Goodness of Fit Indices requirements	Threshold Values	Hypothesized and Specified Model	Re-specified Model
Chi-square	-	331.607	168.063
Degree of Freedom	-	90	82
GFI	≥ .90	.747	.883
AGFI	≥ .90	.663	.829
TLI	≥ .90	.897	.960
CFI	≥ .90	.911	.968
RMSEA	≤ .08	.121	.076
CMIN/DF	≤ 4	3.685	2.05
P-Values	-	.000	.000

The examination of the validity and reliability of the MESLPI construct were discussed next based on Table 3 (Determination of Validity and Reliability of the MESLPI Construct) below. Three columns particularly Internal Reliability (Cronbach Alpha), Average Variance Extracted (AVE) and Composite Reliability Index (CRI) were examined in the effort of addressing the *Research Question 1 and 2*.

Validity means the extent to which the theory is in line with the interpretation of test scores for an intended purpose (Ary, Jacobs & Razavieh, 2005). Therefore, in this particular context, as the value of AVE was .6587 (threshold of .5) and CRI was equal to .9369 (threshold value of .7), convergent validity and reliability were achieved. Therefore, it could be concluded that *Research Question 1 and 2* were successfully addressed.

Finally, the study attempted to address the *Research Question 5*: Does the MESLPI model is valid and reliable and therefore could represent as the model of the study? To address this research question, please refer to the results as in Figure 4 and Table 3. By referring to Figure 4 and Table 2, almost all goodness of fit indices were remarkably high passing the threshold or cut-off values. Consequently, the previous results were supported by the results as depicted in Table 3 below. The internal consistency or Cronbach Alphas of the construct were remarkably high (more than .7), the AVE (.6587) and CRI (.9369) were both passing their threshold values of .50 and .70 respectively (Hair et al., 2010). The factor loadings for every construct was

also exhibited very high (.55 to .90). These proved that MESLPI construct was valid and reliable. By reckoning all the discussed results, therefore the study concluded that MESLPI model is valid and reliable and therefore could represent as the model of the study.

Table 3: Determination of Validity and Reliability of the MESLPI Construct

Construct	Sub-Constructs	No of Items	Internal Reliability (Cronbach Alpha)	Factor Loading	AVE	CRI
MESLPI	Str. Orientation	5	.795	.76		
	Str. Translation	5	.826	.82		
	Str. Alignment	5	.903	.80		
	Str. Intervention	4	.789	.83		
	Str. Competencies	5	.824	.88		
	Restlessness	5	.803	.88		
	Absorptive	5	.783	.87		
	Adaptive	5	.826	.90		
	Wisdom	8	.849	.87	.6587	.9369
	Managing	9	.896	.81		
	Transforming	6	.882	.85		
	Bonding	6	.856	.78		
	Bridging	6	.850	.55		
	Bartering	7	.834	.75		
	Behavioural Agility	9	.813	.76		

Implications and conclusions

The implications might be highlighted from two aspects particularly from the theoretical and practical aspects. Theoretically, this study attempted to merge and

harmonize the two prominent theories (Davies & Davies, 2009; Pisapia et al. 2009) and transform it into a new concept and theory for future endeavors. It is hoped that this newly developed MESLPI will enable to offer more opportunities for researchers to carry out their studies and hence will enrich the indigenous body of knowledge and the literature concerned.

Another implications is related to the usage and application of the newly developed MESLPI in preparing the aspiring principals and aspiring educational leaders for high performance and sustainability education. Does this particular new measuring tool is effective enough and be able to attract the policy and decision makers to employ the MESLPI? Does this newly developed tools will finally facing similar fate together with thousands of unnoticed research findings? Or does this newly developed MESLPI is able in mobilizing others to struggle for shared aspirations and vision? (Kouzes & Posner, 2003).

REFERENCES

- Adair, J. (2002). *Effective strategic leadership*. London: Macmillan.
- Ary, D.; Jacobs, L. C. & Razavich, A. (2005). *Introduction to research in education* (7th edn.) (241—274). Wadsworth Thomson Leaving.
- Beare, H. (2001). *Creating the future school*. London, Routledge Falmer.
- Boisot, M. (1995). *Preparing for turbulence*, In B. Garratt (Ed.) *Developing strategic thought* (London, McGraw-Hill).
- Bolt, J. F. (1996). *Developing three-dimensional leaders*. In *Leader of the future*, In Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, (eds.). 161174. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). *Strategic leadership research: Moving on*. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Burgelman R. A, & Grove, A. S. (1996). *Strategic dissonance*. *California Management Review*, 38(2), 8–28.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*, (2nd edn.). New York: Routledge.
- Cheng, Y. C. (2000). *Educational Reforms in the New Century: Multiple intelligence and globalization, localization and individualization*. In the Chinese educational research association (ed.), *New Vision of Educational Development in the New Century* (pp. 1-41).
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152
- Covey, S. R. (1996). *Three roles of the leader in the new paradigm*, In Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard, R., (eds.). *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 149-59.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (3rd Edn.) Los Angeles: Sage Publications.
- Davies, B. & Ellison, L. (2003). *The new strategic direction and development of the School: Key frameworks for school improvement planning*. New York: Routledge Falmer.
- Davies, B. and Davies, B. J. (2004). *Strategic leadership*. *School Leadership and Management*, 24 (1), 29-38.
- Davies, B. and Davies, B. J. (2009). *Strategic leadership*, In Davies, B. (Ed.), *The Essentials of School Leadership*, (2nd edn.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 13-35.
- Davies, B. (2006). *Leading the strategically focused school: Success and sustainability*. CA: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Davies, B. (2003). *Rethinking strategy and strategic leadership in schools*, *Education Management & Administration*, 31, 295–312
- Elmore, R. F. (2002). *Unwarranted intrusion*. *Education Next*, 2(1), 30–35.
- Evevard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. London: Sage Publications.
- Ferguson, G.A. (1981). *Statistical Analysis in PhD Education*, (5th edn.), New York: McGraw Hill

- Gioia, D. A. & Thomas, J. G. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sense making during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370–403
- Gratton, L. (2000). *Living strategy: putting people at the heart of corporate purpose*. London: Financial Times–Prentice Hall.
- Groundwater-Smith, S. (2000). Evidence Based Practice – Towards Whole School Improvement. Paper Presented to the Annual Conference Australian Association for Research in Education Sydney, 4-7 December 2000.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *The Leadership Challenge*. NY: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Pisapia, J. R. & Ying, L. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in the mainland of China. *Front Education China*, 6(3), 361-387.
- Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. H. & Morris, J. D. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study. *International Journal of Educational Studies*, 2(2), 48-58.
- Pisapia, J., Coukos-Semmel, E., and Reyes-Guerra, D. (2004). Assessing the Cognitive Processes of Leaders: Do Effective Leaders Think Differently than Less Effective Leaders? In A. Lazaridou (Ed.), *Contemporary Issues on Educational Administration and Policy* (Chapter 9, pp 147-170). Athens, Greece: Athens Institute for Education and Research. ISBN: 960-88331-2-4.
- Pisapia, J., Morris, J., Cavanaugh, G., & Ellington, L. (2011). The Strategic Thinking Questionnaire: Validation and Confirmation of Constructs. Presented at The 31st SMS Annual International Conference, Miami, Florida November 6-9, 2011.
- Pisapia, J. (2009). *The Difference makers: Strategic thinking and strategic execution*. Paper presented at The Chinese University of Hong Kong, July 7, 2009. (Invited)
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. & Yasin, M. (2006) *Strategic Thinking and Leader Success* Presented at the Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management, Lisbon Portugal, July 19-22, 2006.
- Pisapia, J. & Robinson, D. (2010). *Transforming the academy: Strategic thinking vs strategic planning*. Paper presented to the 4th conference of the American Institute of Higher Education. Williamsburg, Va. USA. March 18, 2010.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-87.
- Quong, T. & Walker, A. (2010). Seven Principles of Strategic Leadership. *International Studies and Education Administration (ISEA)*, 38(1).
- Ramsey, R. (2003). *From A–Z: Practical Lessons from Successful Schools and Businesses*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- Robinson, V. (2007). How School Leaders Make a Difference to their Students. Keynote address to International Confederation of Principals: a paper presented to the 2007 International Confederation of Principals, Auckland, 2 April 2007.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th edn.). Boston: Allyn and Bacon.
- Vockell, E .L. & Asher, J.W. (1995). *Educational research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.



<http://iab.moe.edu.my>

