

Laporan Kajian

Kajian Kebijaksanaan Kepimpinan Pengetua dan Guru Besar Sekolah Cemerlang di Malaysia Berdasarkan Persepsi Pemimpin Pertengahan

Pasukan Penyelidik

**Kumaravalu Ramasamy (Ketua)
Sarina Che Ariff
Nabihah Mohd Salleh
Latifah Othman
Mohd Zaidi Basir
Shafinaz A. Moulod**

**Jabatan Pengurusan Kluster Kecemerlangan
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia**

ABSTRAK

Kajian kuantitatif berbentuk deskriptif ini menggunakan persepsi pemimpin pertengahan untuk mentaksir kebijaksanaan kepemimpinan pengetua dan guru besar di Sekolah-sekolah Cemerlang di Malaysia. Sebanyak 30 buah sekolah daripada jumlah 236 buah sekolah cemerlang dipilih secara persampelan rawak mudah. Seramai 177 orang responden daripada kalangan Guru Penolong Kanan, Guru Kanan Mata Pelajaran dan Ketua Panitia sekolah telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Instrumen Kebijaksanaan Kepimpinan Sekolah (IKKS) dibina khas berdasarkan model konseptual dan ditadbirkan kepada semua 177 orang responden. Instrumen IKKS merupakan satu soal-selidik dengan 68 item berbentuk skala Likert lima pemeringkatan digunakan untuk mentaksir kebijaksanaan pemimpin sekolah. Item-item dijana berdasarkan kemahiran-kemahiran kepimpinan berikut: K1= **kemahiran belajar daripada idea dan persekitaran**, K2=**kemahiran menghakimi/membuat penilaian**, K3=**kemahiran mengimbangi kepentingan diri, orang lain dan organisasi**, K4=**kemahiran bertindak untuk kebaikan umum**, K5=**kemahiran memaparkan kemesraan sosial (social unobtrusiveness)**, K6=**kemahiran menggunakan maklumat dalam komunikasi**, K7= **Kemahiran membuat penaaakulan** dan K8= **Kemahiran kerohanian**. Analisis faktor dengan 'principal component extraction' dan 'varimax rotation' digunakan untuk menentukan struktur instrumen IKKS. Analisis faktor menunjukkan bahawa item-item dapat dikelompokkan kepada tiga dimensi kebijaksanaan iaitu W1= Kemahiran Kognitif, W2= Kemahiran Reflektif dan W3= Kemahiran Afektif. Analisis kebolehpercayaan menunjukkan bahawa nilai koefisien alfa Chronbach bagi setiap dimensi adalah dalam lingkungan 0.963 hingga 0.968 dengan nilai alfa Chronbach keseluruhan 0.99. Statistik deskriptif digunakan bagi memerihalkan penguasaan kebijaksanaan kepimpinan pemimpin sekolah cemerlang. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap penguasaan kebijaksanaan kepimpinan dalam semua tiga dimensi kebijaksanaan adalah pada tahap tinggi hingga sangat tinggi.

Kata kunci: kebijaksanaan kepimpinan, himpunan kemahiran, sekolah cemerlang

1.0 PENGENALAN

Kebelakangan ini elemen kebijaksanaan adalah isu yang menarik minat ramai penyelidik yang mengkaji mengenai kepimpinan organisasi yang berkesan (Burhan,2012; Jia,2011; Sternberg, 2005, 2007, 2003; Shalverson, 2005; Gibson; 2008; Wheeler, 2007; Small, 2004; Gosling dan Mintzberg, 2003; Cowan,2009, Cowan dan Darsoe,2008; Johnson,2006;). Secara umum, dapatan kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa organisasi yang berjaya adalah dipimpin oleh pemimpin yang bijaksana. Selain kepakaran kerja, tingkah laku dan personaliti yang baik, seseorang pemimpin organisasi yang berjaya didapati menggunakan elemen kebijaksanaan bagi mengelak diri daripada membuat keputusan yang salah atau keputusan yang 'kurang bijaksana' dalam menentukan apa yang baik untuk organisasi. Adler(2007) menegaskan bahawa kebijaksanaan pemimpin memainkan 'peranan yang penting dalam menyokong proses-proses organisasi yang berkemampuan menangani pelbagai cabaran yang sangat mendesak'(hlm,423).

Kebijaksanaan juga menjadi satu kompetensi yang amat diperlukan dalam kepimpinan sekolah sebab pengetua dan guru besar juga berdepan dengan pelbagai cabaran dan kerumitan yang semakin kompleks yang datang dari dalam dan luar sekolah. Sebarang keputusan yang dibuat oleh pengetua atau guru besar berhubung dengan kompleksiti, ketidaktentuan dan keadaan yang tidak boleh diramalkan akan mempersoal kebijaksanaan mereka.

Mantan Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia, Dato' Hjh.Noor Rezan Binti Bapoo Hashim, dalam ucaputamanya dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-17 Tahun 2010 memperingatkan bahawa Kementerian Pelajaran Malaysia mencari pemimpin berprestasi tinggi yang mempunyai kebolehan kognitif atau yang menggambarkan kebijaksanaan untuk menerajui sekolah iaitu bijak dalam proses mentransformasi organisasi (IAB,2010).

Davies(2004) menegaskan bahawa kebijaksanaan adalah satu ciri bagi pengetua dan guru besar yang mempunyai kualiti kepimpinan strategik(Davies,2004, dilihat dalam Hairuddin Mohd ali,Abdul aziz Md Nor, Ahmad Rafee Che Kassim,Mazlan Shamsuddin& Muhamad Bustaman Abd.Manaf,2008). Menurut Sternberg(2005), 'pemimpin pendidikan yang positif'('*positive educational leaders*', hlm 191) mensintesiskan elemen kecerdasan, kreativiti dan kebijaksanaan untuk menghasilkan kepimpinan yang berkesan, iaitu suatu kepimpinan yang bukan sahaja bijak berfikir tetapi juga bijak bertindak.

Menurut Halverson(2004) pengetua dan guru besar yang cemerlang menggunakan kebijaksanaan yang panggil "kebijaksanaan praktikal" ("*practical wisdom*"), iaitu suatu kebolehan yang terbentuk melalui interaksi antara pengetahuan, pengalaman, pemikiran reflektif dan karakter yang baik dalam tugas-tugas rutin atau dalam usaha transformasi organisasi sekolah dikaitkan dengan konsep kebijaksanaan praktikal(Halverson,2004)..

Kebanyakan pengkaji bidang kebijaksanaan berpendapat bahawa kebijaksanaan boleh dipelajari dan boleh dikembangkan melalui latihan. Oleh itu, latihan, kursus dan program pembangunan profesionalisme yang dijalankan untuk pemimpin sekolah sebaik-baiknya meningkatkan kebijaksanaan mereka disamping meningkatkan kompetensi kerja. Pada masa sekarang kebanyakan latihan kepimpinan dan pengurusan untuk pengetua dan guru besar adalah diberikan secara '*piecemeal*' misalnya latihan mengurus kewangan, latihan mengurus pejabat, latihan mengurus kurikulum dan sebagainya. Namun hanya beberapa orang pengetua dan guru besar yang berjaya mensintesis semua kemahiran dan pengetahuan yang dipelajari serta menggunakan semua pengetahuan tersebut dengan tepat mengikut situasi, konteks dan keperluan sekolah.

Menurut Shi,(2008) dan Jia Xu(2011) kajian empirikal terhadap kebijaksanaan pemimpin sekolah semakin mendapat perhatian khususnya apabila dapatan kajian digunakan untuk menentukan cara melatih pengetua dan guru besar kanan yang sangat berpengalaman, khususnya bagaimana merencana dan menyampaikan

program latihan supaya ia adalah sesuai dengan keperluan kognitif dan perkembangan intelek mereka supaya ia memenuhi tuntutan teori kepimpinan dan pengurusan abad ke 21 . Fokus abad ke 21 adalah pada membangunkan kebijaksanaan pemimpin.

Kajian ini berfokus pada pentaksiran kebijaksanaan semasa kepimpinan pengetua kanan dan guru besar kanan sekolah cemerlang di Malaysia dengan harapan ia dapat memberi input yang berguna untuk mengenal pasti ruang penambahbaikan terhadap pengisian latihan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang serta merangka program yang sesuai dalam meningkatkan tahap kebijaksanaan kepimpinan mereka.

2.0 PERNYATAAN MASALAH

Kebanyakan kajian-kajian lepas cuba memahami dan mendefinisikan kebijaksanaan sebagai satu elemen kepimpinan tetapi tidak berusaha untuk mentaksir kebijaksanaan pemimpin (Birren & Svenson,2005; Cowan 2008). Tambahan, sebahagian besar kajian-kajian kebijaksanaan lepas adalah berbentuk kajian kes dan berfokus pada teori serta bukan berbentuk empirikal (Kunzmann & Baltes,2005).

Kebijaksanaan pemimpin sekolah tidak banyak dikaji sebab ketiadaan satu definisi yang konsisten untuk konsep kebijaksanaan itu sendiri (Cowan,2009;Jia,2011; Wheeler,2007). Menurut Jia (2011), kebijaksanaan kepimpinan pengetua dan guru besar sekolah perlu dikaji sebab terdapat keperluan untuk membangunkan kebijaksanaan sebagai satu kompetensi pemimpin sekolah selaras dengan cabaran dan tuntutan abad ke 21 dalam sistem pendidikan.

Dalam konteks pendidikan negara kita, sekolah-sekolah cemerlang menjadi model atau *showcase* pendidikan berkualiti sama ada pada peringkat kebangsaan atau antarabangsa(KPM,2011). Sekolah-sekolah cemerlang ini diterajui oleh pengetua dan guru besar yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang luas. Mereka merupakan para pemimpin sekolah yang disegani dan dihormati sebab mereka

mempunyai kepakaran kerja, personaliti dan tingkahlaku yang lebih baik apabila dibandingkan dengan pengetua dan guru besar sekolah biasa.

Walaupun pengetua dan guru besar sekolah cemerlang adalah dianggap sangat kompeten dalam kerja pengurusan serta mampu menangani cabaran-cabaran dan kerumitan yang dihadapi sekolah, mereka juga memerlukan pembangunan profesionalisme secara berterusan(CPD) yang selaras dengan keperluan kognitif dan kecerdasan minda mereka supaya mereka lebih mampu menangani tuntutan dan cabaran abad ke 21. Menurut Wheeler (2007) pentaksiran kebijaksanaan seseorang pemimpin adalah titik permulaan untuk merangka dan merencana pembangunan kompetensi kepimpinan yang berkesan. Setakat ini tiada kajian-kajian empirik yang dijalankan untuk mentaksir kebijaksanaan semasa pemimpin sekolah secara am dan pemimpin sekolah cemerlang secara khusus dalam amalan kepemimpinan dan pengurusan sekolah. Kajian ini cuba mengisi kelompangan tersebut.

Faktor jantina pemimpin juga menjadi satu isu dalam pelantikan jawatan pengetua/guru besar organisasi sekolah. Dalam konteks negara kita, bilangan pengetua wanita telah melebihi jumlah pengetua lelaki(Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid,2005). Terdapat kajian –kajian lepas yang membandingkan gaya kepimpinan pengetua wanita dan pengetua lelaki tetapi tiada kajian yang membandingkan kebijaksanaan kepimpinan pengetua/guru besar lelaki dan pengetua/guru besar wanita. Kajian ini juga bertujuan untuk mengisi kelompangan tersebut.

Metodologi untuk mentaksir kebijaksanaan seseorang individu masih merupakan satu isu dalam bidang penyelidikan kebijaksanaan. Baltes dan Smith(1994) menggunakan kaedah kualitatif iaitu teknik temubual dan rubrik penskoran untuk mengukur tahap kebijaksanaan seseorang individu. Dalam kajian tinjauan kuantitatif, kebanyakan kajian menggunakan teknik pentaksiran sendiri. Apabila seorang responden diminta menilai kebijaksanaannya sendiri, ada kemungkinan dia memberi skor yang lebih rendah atau lebih tinggi daripada yang sepatutnya kerana dia tidak mahu dilihat dirinya sama ada kurang bijaksana ataupun sangat bijaksana. Kemungkinan besar ini akan menghasilkan

ralat pengukuran yang tinggi dan boleh mengurangkan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian(Ardelt,2003).

Justeru, persepsi seseorang individu terhadap kebijaksanaan individu lain dianggap satu alternatif dengan kesahan yang lebih tinggi dalam pengukuran kebijaksanaan. Secara keseluruhan kajian ini mengenal pasti kebijaksanaan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang melalui persepsi pemimpin pertengahan. Pemimpin pertengahan ialah golongan yang paling kerap berurusan dengan pengetua dan guru besar dan persepsi mereka terhadap kebijaksanaan pengetua dan guru besar adalah dianggap lebih tepat dan mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi.

3.0 DEFINISI OPERASIONAL

- 3.1 Kebijaksanaan kepimpinan merujuk kepada himpunan kemahiran dan pengetahuan yang dikuasai dan digunakan secara sintesis oleh pengetua dan guru besar dalam menangani cabaran dan isu-isu yang rumit, membuat keputusan yang tepat yang membawa kebaikan dan kejayaan kepada sekolah, membina hubungan sosial yang mesra, dan mengambil tindakan pencegahan untuk membendung risiko-risiko yang bakal menimpa (rujuk Lampiran1).
- 3.2 Kepimpinan merujuk kepada kebolehan pengetua dan guru besar sekolah untuk memimpin warga sekolah supaya bakat-bakat unik dan kekuatan warga sekolah dapat digunakan untuk memenuhi keperluan sekolah yang semasa dan yang akan datang. Pengetua dan guru besar sebagai pemimpin memerlukan kefahaman yang mendalam terhadap tingkah laku warga sekolah serta memerlukan beberapa kemahiran antaranya kemahiran membimbing, kemahiran mempengaruhi, kemahiran berkomunikasi secara berkesan dan kemahiran mengenali kehendak semasa organisasi dan keperluan pada masa akan datang.
- 3.3 Sekolah cemerlang merujuk kepada sekolah-sekolah yang telah mendapat status Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Kluster Kecemerlangan di Malaysia sehingga tahun 2012.

- 3.4 Pemimpin pertengahan merujuk kepada Guru Penolong Kanan(GPK), Guru Kanan Mata Pelajaran(GKMP) dan Ketua Panitia(KP) sekolah cemerlang
- 3.5 Pemimpin sekolah cemerlang merujuk kepada pengetua dan guru besar sekolah cemerlang

4.0 OBJEKTIF KAJIAN

- 4.1 Mengelompok kebijaksanaan kepimpinan sekolah cemerlang berdasarkan kriteria yang ditetapkan
- 4.2 Mengenal pasti aras penguasaan kebijaksanaan semasa pemimpin sekolah cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin pertengahan
- 4.3 Mengenal pasti wujud atau tidak perbezaan dalam aras penguasaan kebijaksanaan kepimpinan antara pemimpin wanita dan pemimpin lelaki sekolah cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin pertengahan

5.0 SOALAN KAJIAN

- 5.1 Apakah kelompok-kelompok kebijaksanaan kepimpinan yang dipamerkan oleh pengetua dan guru besar sekolah cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin pertengahan sekolah?
- 5.2 Apakah aras penguasaan dalam setiap elemen kebijaksanaan kepimpinan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin pertengahan?

- 5.3 Adakah terdapat perbezaan dalam kebijaksanaan kepimpinan antara pemimpin wanita dan pemimpin lelaki sekolah cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin pertengahan ?

6.0 SOROTAN LITERATUR

Definisi Kebijaksanaan

Kebijaksanaan merupakan suatu konstruk psikologi yang tidak mempunyai satu definisi yang konsisten (Ardelt,2004; Gluck et al.,2005; Wheeler,2007). Justeru ia ditakrifkan dan dikaji dengan pelbagai cara. Aristotle, ahli falsafah Greek, mendefinisikan kebijaksanaan sebagai 'keupayaan untuk memahami dan bertindak terhadap apa yang baik dan praktikal untuk diri sendiri dan orang lain dalam situasi-situasi tertentu'(Dunham,2010). Dalam tradisi Islam, kebijaksanaan atau 'hikmah' ditakrifkan sebagai 'melakukan dengan tepat apa yang dikehendaki pada masa yang tepat dan tempat yang betul'(*doing what is required in the right manner, at the right time, and in the right place*', Burhan,2012). Kebijaksanaan dalam Buddhisme ('Prajna' dalam Sanskrit atau 'Panna' dalam Pali) ialah pemahaman, berfikir secara teliti, berwawasan, atau ketajaman pemikiran (*understanding, discernment, insight, or cognitive acuity* (http://en.wikipedia.org/wiki/Wisdom_in_Buddhism)).

Terdapat definisi yang memisahkan kebijaksanaan daripada konteks budaya, agama, ataupun falsafah misalnya Nicholson(2007, hlm.379) mendefinisikan kebijaksanaan sebagai 'kebolehan untuk membuat penghakiman yang baik dan berpandangan jauh' (*ability to make good and farsighted judgements*) dan Johnson(2006,hlm.45) menyatakan bahawa 'kebijaksanaan mekar daripada integriti dan dimanifestasi melalui ungkapan kreatif yang mana kecemerlangan adalah piawaiannya' (*wisdom springs from integrity, and becomes manifest through creative expression with excellence as its*

standard'), dan 'kebijaksanaan ialah keupayaan untuk berfikir dan bertindak menggunakan pengetahuan, pengalaman, kefahaman, wawasan dan *common sense*' (Wikipedia.org/wiki/Wisdom), Salah satu takrifan kamus untuk kebijaksanaan ialah "pemahaman yang mendalam, pemikiran yang teliti, dan penghakiman yang tepat"(*wisdom is "deep understanding, keen discernment, and sound judgment"*, Merriam Webster Collegiate Dictionary, edisi ke 10, 1998). Kebanyakan takrifan kamus mengaitkan kebijaksanaan dengan pengalaman dan pengetahuan seseorang individu yang diperlihatkan dalam proses membuat keputusan dan penilaian, menghakimi dan memberi nasihat yang baik(Kamus Dewan English-Melayu,2010).

Dalam literatur-literatur penyelidikan, kebijaksanaan ditakrif dengan pelbagai cara. Pasukan penyelidik daripada Institut Max Planck, Berlin mendefinisikan kebijaksanaan sebagai '*an expert knowledge system concerning the fundamental pragmatics of life*' iaitu 'sistem pengetahuan pakar untuk menangani situasi-situasi yang rumit dan tidak menentu dalam pragmatis kehidupan seseorang individu' (Staudinger,Smith & Baltes,1990;1994).

Baltes dan rakan-rakan(1990) percaya bahawa 'pengetahuan pakar dalam pragmatik asas kehidupan membolehkan seseorang individu menguasai kemahiran untuk **memberi pandangan yang luar biasa, membuat penghakiman, dan memberi nasihat tentang perkara-perkara yang rumit dan tidak menentu**' (dilihat dalam Ardelt,2004, hlm,258). Baltes dan rakan-rakan(1990) juga menegaskan bahawa kebijaksanaan adalah pengetahuan pakar yang muncul daripada 'pemfungsian kognitif maju' (*advanced cognitive functioning*) dan 'pertumbuhan intelektual'(*intellectual growth*) seseorang individu. Pemfungsian kognitif maju tidak sama dengan pemfungsian kognitif biasa sebab kognitif maju merupakan pragmatis minda yang berpotensi untuk meningkat dengan umur dan pengalaman, manakala pemfungsian kognitif biasa akan merosot dengan peningkatan umur.

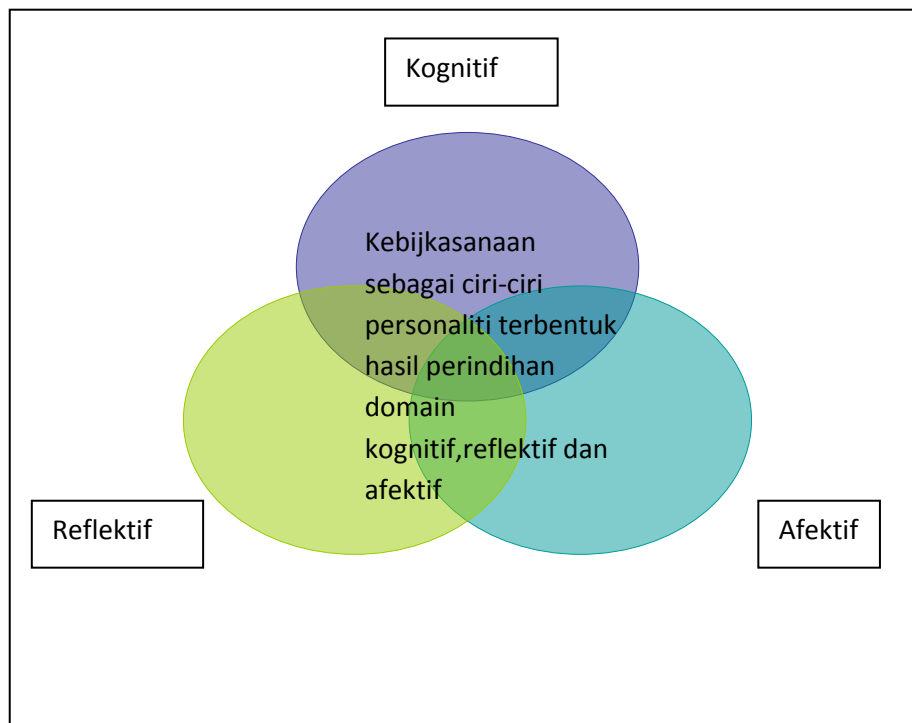
Penyelidik-penyelidik Berlin menggunakan protokol temubual dan rubrik penskoran untuk mentaksir aras kebijaksanaan peserta berdasarkan respons yang diberi oleh peserta mengenai sesuatu dilema hidup. Soalan-soalan dalam temubual menguji

sejauh mana seorang individu menggunakan sistem pengetahuan pakar untuk menangani situasi-situasi yang rumit , membuat penghakiman, memberi nasihat dan memberi pandangan yang luar biasa.

Pengetahuan pakar dalam pragmatis hidup ini digunakan dalam persoalan mengimbas semula, merancang dan mengurus hal-hal berhubung dengan kehidupan (Baltes & Smith,1990; Baltes,Staudinger,Maercker, & Smith,1995, Smith,Staudinger,& Baltes,1994).

Namun Ardelt(2004) berpendapat bahawa seorang individu yang dianggap bijaksana atau bersifat bijaksana mustahil boleh mencerminkan semua pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan kebijaksanaan. Hal ini adalah kerana 'pengetahuan yang berkaitan dengan kebijaksanaan adalah jauh lebih banyak serta rumit untuk disimpan dalam minda seorang individu' (*the body of knowledge and skills related to wisdom are too large and complex to be stored in one individual's mind*, hlm 24). Oleh itu, Ardelt(2003) berpendapat bahawa ciri-ciri personaliti adalah indikator yang lebih baik untuk menentukan kebijaksanaan seseorang individu.

Ardelt(2003,2004) yang mengembangkan kajian Clayton dan Birren(1980), mentakrifkan **kebijaksanaan sebagai ciri-ciri personaliti individu yang bijaksana**. Menurut Ardelt(2003), kebijaksanaan seseorang individu tidak dapat diukur secara langsung sebab ia merupakan satu pembolehubah pendam. Personaliti yang bijaksana adalah hasil interaksi antara tiga komponen iaitu komponen kognitif, komponen reflektif dan komponen afektif. Ardelt(2003) mencadangkan model tiga dimensi kebijaksanaan 3D-WS dalam mana kebijaksanaan muncul sebagai hasil interaksi antara dimensi kognitif(pengetahuan), dimensi reflektif (pemikiran reflektif) dan dimensi afektif(perasaan dan emosi) dan kebijaksanaan ditaksir sendiri oleh peserta menggunakan instrumen soal-selidik 39 item skala likeret lima pemeringkatan.



Rajah 1: Model Kebijaksanaan 3D-WS(Ardelt,2003)

Kajian-kajian lain mengkaji konstruk-construct yang mempunyai hubungan dengan kebijaksanaan. Ego dan perkembangan ego dikaji oleh beberapa penyelidik(Wink & Helson,1997;Ardelt,1997;2000;Webster,2003), personaliti dikaji oleh Ardelt(1997;2000;2003) dan Takashi&Overton(2002), kecerdasan dikaji oleh Takashi &Overton(2002) dan kreativiti dikaji oleh Takashi&Overton (2002) dan Helson&Srivastava(2002). Empati (Wink&Helson,1997),spiritualiti atau kerohaniaan(Jason et al.,2001; Perry,et al.,2001) dan kawalan emosi(Takashi & Overton,2002) juga merupakan tiga elemen yang dikaitkan dengan kebijaksanaan. Kebelakangan ini konsep spiritualiti dianggap mempunyai hubungan yang kuat dengan kebijaksanaan. Ardelt(2003) menegaskan bahawa orang yang bijaksana adalah spiritual tetapi orang yang spiritual tidak semestinya bijaksana.

Kajian-kajian mengenai kebijaksanaan berasaskan teori implisit menggunakan metodologi yang hampir sama iaitu sama ada meminta peserta menamakan orang-orang yang bijaksana, memberi huraian tentang ciri-ciri orang yang bijaksana, atau memberi huraian detik-detik bila peserta sendiri pernah bertindak secara bijaksana(Montgomery,Barber & McKee,2002; Gluck,Bluck;Baron & Mcadams,2005).

Kajian-kajian Sternberg(1985;1990;1998;2001;2005) bertanya ahli-ahli akademik dalam pelbagai bidang dan orang-orang biasa untuk menghuraikan konstruk minda mereka tentang ciri-ciri orang yang bijaksana, cerdas dan kreatif dan mendapati bahawa idea –idea implisit manusia tentang kebijaksanaan merangkumi kebolehanatau kemahiran termasuk kemahiran menaakul(*reasoning ability*), kebolehan untuk belajar daripada idea dan persekitaran(*learn from idea and environment*), koblehan membuat penghakiman dan pertimbangan (*judgment*), kebolehan menggunakan maklumat secara teliti dan berkesan(*expeditious use of information*) ,dan kebolehan memahami dan menilai orang dan situasi(*perspicacity and sagacity*).

Sternberg(1985;2005) mengemukakan teori keseimbangan kebijaksanaan(*Balance Theory of Wisdom*) dan mentakrifkan kebijaksanaan sebagai

“....Aplikasi pengetahuan halus (*tacit knowledge*) iaitu pengetahuan yang diterima umum tetapi tidak dapat diajar atau ditulis yang dimediasi oleh nilai-nilai serta tertumpu ke arah mencapai kebaikan untuk semua (a) dengan mencapai keseimbangan antara pelbagai kepentingan intrapersonal, interpersonal, dan ekstra personal dan (b) bagi mencapai keseimbangan antara respons-respons terhadap konteks-konteks persekitaran: adaptasi terhadap konteks persekitaran yang sedia ada, membentuk konteks persekitaran yang sedia ada, dan pemilihan konteks persekitaran yang baharu” (hlm,353).

“...*The application of tacit knowledge as mediated by values toward the goal of achieving a common good (a) through a balance among multiple intrapersonal, interpersonal, and extra personal interests and (b) in order to achieve a balance among responses to environmental contexts; adaptation to existing environmental contexts, shaping of existing environmental contexts, and selection of new environmental contexts*” (p.353).

Sternberg menegaskan bahawa seseorang yang bijaksana bukan sahaja mempunyai pengetahuan malah mempunyai nilai-nilai yang mendorongnya membuat keputusan yang membawa kebaikan kepada semua pihak.

Kajian-kajian dan penulisan tentang kebijaksanaan memberi gambaran tentang pengetahuan, kemahiran, pemikiran dan ciri-ciri personaliti orang yang bijaksana. Seseorang individu dengan personaliti yang bijaksana mempamerkan ciri-ciri positif seperti kemahiran membuat penilaian dengan baik(*good judgement skills*)(Clayton,1982, Kekes,1983,1995; Sternberg,1998), matang, integriti dengan personaliti bersepadu(Kramer,1990; Pascual-Leone,1990), mempunyai matlamat hidup, dan mempunyai hubungan sosial yang positif(Baltes et al,1990), bersimpati, tidak mementingkan diri, sanggup memaafi, bertindak untuk kebaikan umum(Sternberg,1998), kemahiran komunikasi yang berkesan (Holliday dan Chandler,1986); kebolehan untuk membuat penaaakulan(Sternberg,1990); kebolehan untuk belajar dari idea dan persekitaran(Sternberg,1990); menggunakan maklumat secara *expedicious*(Sternberg,1990).

Daripada tinjauan literatur ini dapat disimpulkan bahawa kebijaksanaan cenderung ditakrif dan dinilai mengikut disiplin kajian dan paradigma teori yang dipegang oleh sesorang pengkaji. Kebanyakan kajian dan penulisan ilmiah menghuraikan kebijaksanaan sama ada sebagai satu kebolehan (Dunham,2010), pengetahuan (Staudinger,Smith & Baltes, 1994; Sternberg,1990), atau kemahiran(Nicholson,2007) yang digunakan untuk membuat keputusan dan bertindak dengan tepat bagi menangani konflik, isu, cabaran, atau masalah yang rumit yang dihadapi dalam kehidupan seharian. Orang yang bijaksana mempunyai kemahiran yang tinggi dalam membuat penilaian atau menghakimi sesuatu perkara dengan tepat sebelum membuat keputusan atau bertindak terhadap satu isu atau situasi yang rumit.

Kebijaksanaan Kepimpinan

Biasanya kebijaksanaan dilihat sebagai salah satu kualiti kepimpinan yang berkesan(Sternberg,2003; Baltes & Smith,2008). Namun kebelakangan ini lebih ramai pengkaji cenderung mengkaji kebijaksanaan kepimpinan sebagai satu entiti

berasingan(Mc Kenna,Rooney & Boal,2009). McKenna et al,(2009) menyarankan lima prinsip utama kebijaksanaan kepemimpinan.

Menurut prinsip pertama, pemimpin yang bijaksana mempunyai kapasitas untuk mengenalpasti isu-isu dalam sesuatu situasi. Mereka mampu melihat isu kritikal yang tersirat dalam sesuatu situasi melebihi nilai mukanya(melihat melebihi yang tersurat) dan dapat membezakan apa yang penting daripada apa yang tidak penting seterusnya dapat membuat keputusan yang tepat. McKenna dan Rooney (2008) menyatakan bahawa kapasitas utama pemimpin yang bijaksana ialah “*ontological acuity*” iaitu kebolehan untuk memahami dan mengenalpasti isu-isu jauh melebihi nilai muka hingga dapat melihat faktor-faktor tersembunyi yang memberi impak kepada organisasi. Prinsip ini mempunyai persamaan dengan pendapat Sternberg(2005) tentang kebijaksanaan iaitu kebijaksanaan sebagai ‘*tacit knowledge*’.

“A crucial kapasitas of the wise leader is that of ontological acuity: the capacity to understand the categorical and epistemic foundations of knowledge systems and the context in which this foundation derives its meaning or common sense. It is not just a cognitive phenomenon; its is a capacity often intuitive and tacit, to understand discursive structures and organizational knowledge” (hlm,538).

Prinsip kedua menyentuh tentang kebolehan pemimpin untuk membuat keputusan dengan menggunakan intuisinya yang merangkumi kedua-dua elemen kognitif dan afektif tanpa menggunakan penaaakulan(sebab-musasab) secara sedar(Sinclair & Ashkanasy,2005). Ini bererti pemimpin yang bijaksana dapat mensintesisakan pelbagai konsep yang berbeza berpandukan gerak hatinya, dan seterusnya membuat keputusan yang bermakna. Dengan kebolehan ini, pemimpin boleh menangani sesuatu ketidakpastian serta boleh memberi nasihat kepada orang lain untuk menangani sesuatu situasi yang rumit .

Prinsip ketiga ialah nilai etika dan tujuan moral kepimpinan. Pemimpin yang bijaksana membuat pilihan-pilihan tertentu dan mengambil tindakan tertentu yang memberi kebaikan kepada dirinya dan juga kepada orang lain. Ini bererti seseorang pemimpin yang bijaksana tidak membuat keputusan atau mengambil tindakan dengan hanya

berpegang pada prinsip-prinsip yang statik tetapi menggunakannya dalam situasi-situasi tidak menentu apabila perlu (McKenna et al, 2009).

Prinsip keempat menerangkan pemimpin yang bijaksana sebagai orang yang mampu menghayati dimensi estetika kerja serta mencari ganjaran intrinsik dan ganjaran sosial untuk kebaikan hidupnya. Pemimpin bijaksana juga mampu menerangkan kepada pengikutnya tentang sebab-musabab suatu keputusan dibuat sampai ia memenuhi keperluan kognitif dan afektif pengikut.

Prinsip kelima Mc Kenna et al (2009) tentang kebijaksanaan pemimpin menerangkan bahawa kebijaksanaan bergantung pada konteks. Ini bererti seseorang pemimpin mungkin bertindak bijak dalam satu konteks dan kurang bijak dalam konteks lain. Oleh itu darjah kebijaksanaan seseorang individu boleh dinilai dalam suatu kontinum daripada kurang bijaksana, bijaksana, lebih bijaksana hingga paling bijaksana.

Beberapa kajian kualitatif mencari maksud kebijaksanaan dalam perspektif kepimpinan (Rhodes & Brown, 2005). Ia melibatkan temubual dengan individu-individu yang pernah berkerja di bawah pemimpin-pemimpin yang dianggap bijaksana. Tujuan kajian-kajian kualitatif ini adalah untuk mengenal pasti model kepimpinan yang bijaksana.

Satu lagi konsep kebijaksanaan kepimpinan ialah kebijaksanaan praktikal (*practical leadership wisdom*). Konsep ini juga ditakrif berasaskan teori eksplisit yang diilhamkan oleh ahli falsafah bernama Aristotle. Menurut Aristotle, tiga perkara iaitu pengalaman, pemikiran reflektif, dan karakter seorang individu menjadi pengupaya (*enabler*) kepada kebijaksanaan praktikal. Ketiga-tiga elemen ini berfungsi serentak dan bergabung untuk menghasilkan pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan kebijaksanaan. Halverson (2004) mengungkapkan kebijaksanaan praktikal sebagai “suatu bentuk pengetahuan tentang bagaimana untuk menggunakan prinsip-prinsip umum, alat-alat generik, atau data penilaian yang besar-besaran dalam idiosinkrasi konteks tertentu” (hlm, 92). Namun begitu, pengetahuan yang berkaitan dengan kebijaksanaan praktikal ini berkembang secara perlahan-lahan melalui pengalaman dan refleksi terhadap makna pengalaman yang diharungi oleh seseorang pemimpin (Gibson, 2008).

Pengalaman yang bermakna dilalui oleh seseorang pemimpin membantu menghasilkan 'kerangka minda' (*mental model*) yang membolehkannya mengupas masalah-masalah yang timbul dan mengambil tindakan yang betul. Hal ini bererti orang yang berpengalaman, apabila menghadapi satu situasi rumit, akan menggunakan pengalaman lamanya untuk melihat dan mengaitkan aspek-aspek yang berulang dalam situasi baru, membezakan aspek yang relevan daripada yang tidak relevan (Schwarze, 1999, p.91). Hartman (2006), dalam komennya terhadap pentingnya karakter dalam kebijaksanaan praktikal, menyatakan bahawa "seseorang yang mempunyai karakter yang baik melihat sesuatu situasi dengan betul dan dapat mengupas semua ciri-ciri penting dalam situasi tersebut" (hlm, 74).

6.3 Kajian Kebijaksanaan Kepimpinan Sekolah

Satu kajian berhubung dengan stail kepimpinan strategik guru besar sekolah yang terlibat dalam *School Improvement Program (SIP)*, Hairuddin, Abdul Aziz, Ahmad Rafee, Mazlan, Muhamad Bustaman dan Rosnarizah (2008) mendapati bahawa kebijaksanaan pemimpin adalah satu komponen yang penting bagi kepimpinan strategik sekolah.

Halverson (2004) yang mengkaji kebijaksanaan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang mendapati bahawa kebijaksanaan pengetua menggambarkan kombinasi ilmu pengetahuan, kemahiran, teori, sikap dan nilai-nilai yang kompleks dalam usaha menambahbaik iklim pembelajaran dalam sistem sekolah yang sedia wujud. Untuk memenuhi pelbagai tuntutan dan ekspektasi serta menangani masalah dan isu yang rumit, pengetua dan guru besar sekolah cemerlang menggunakan 'pengetahuan praktikal' mereka yang juga satu yang berbentuk pengetahuan moral dalam memberi panduan kepada kepimpinan. Halverson (2004) merujuk pengetahuan ini sebagai kebijaksanaan praktikal ('*phronesis*' atau '*practical wisdom*') yang pertama kali dihamkan oleh Aristotle (1941, hlm 1026).

Kajian Halverson (2002) bertumpu pada pelbagai artifak yang dicipta atau digunakan oleh pengetua cemerlang sebagai proksi atau lambang kebijaksanaan mereka. Artifak-artifak ini termasuk yang berbentuk abstrak seperti jadual masa, pelan, program-

program, dasar serta prosedur yang digunakan dalam membentuk struktur untuk membolehkan interaksi sosial, amalan-amalan kerja dan pembelajaran berkesan berlaku di sekolah. Semua artifak menjadi lambang yang mencerminkan kebijaksanaan praktikal pemimpin sekolah. Namun begitu kajian ini tidak berusaha untuk mengukur amaun kebijaksanaan praktikal yang dimiliki oleh pemimpin sekolah.

Dua kajian empirik yang dijalankan di negara China menghuraikan ciri-ciri pengetua dan guru besar yang bijaksana(Sun,2005; Kuang,2006). Pengetua atau guru besar yang bijaksana dikatakan mempunyai ciri-ciri seperti “orang yang bersifat skolar(pendita)”, “mempunyai prestasi yang sangat baik dalam pengajaran dan pengurusan”, “bersifat adil dan tahu bagaimana menghakimi serta tahu bagaimana menggunakan orang”(Liu, 2006; Kuang, 2006, dilihat dalam Jia, 2011, hlm 31). Dalam beberapa kajian kes, pengetua cemerlang diminta menerangkan kefahaman mereka tentang kebijaksanaan dan didapati bahawa kebijaksanaan difahami dengan pelbagai cara(Tang,2005; Tao,2005). Jia(2011), dalam komentarnya tentang kajian-kajian kes yang menggunakan analisis dialektik, berpendapat bahawa pemahaman dan pengalaman peribadi tentang kebijaksanaan sahaja tidak mencukupi dan mungkin kurang sesuai untuk membentuk satu landasan umum bagi melakukan kajian terhadap kebijaksanaan pengetua sekolah.

Satu kajian menggunakan pendekatan psikologii berasaskan teori-implisit untuk mengkaji kebijaksanaan pemimpin sekolah di negara China(Jia,2011). Satu skala Likert (1= rendah hingga 7= tinggi) dengan 1 bermaksud cirinya paling kurang dikaitkan dengan kebijaksanaan dan 7 bermakna cirinya paling banyak dikaitkan dengan kebijaksanaan digunakan untuk menguji persepsi peserta kursus kepimpinan terhadap 20 ciri utama kebijaksanaan. Skala itu kemudian ditadbirkan kepada 228 orang peserta kursus kepimpinan pendidikan dan data dijalankan “*principal component analysis*” dan diikuti dengan “*promax oblique rotation*”. Akhirnya dua komponen utama kebijaksanaan dikenalpasti iaitu komponen kognitif dan komponen sosial. Komponen kognitif merangkumi ciri inovasi, bersifat reflektif, berpengetahuan, boleh belajar, berkodinas dan boleh menjelaskan manakala komponen sosial merangkumi ciri toleransi, adil, baikhati, berkerjasama, komunikasi dan praktikal.

Daripada kajian Jia(2011) didapati bahawa pengetua wanita mendapat skor kebijaksanaan yang lebih tinggi dalam komponen kognitif yang signifikan secara statistik tetapi tiada perbezaan dalam komponen sosial. Kajian-kajian lepas (Ardler,2003,2008; Baltes et.al,1990) menunjukkan bahawa terdapat korelasi positif yang signifikan antara umur dan kebijaksanaan.

Kajian Jia(2011) menunjukkan bahawa untuk mengembangkan kebijaksanaan pemimpin sekolah, mereka perlu diberi latihan yang mengutamakan aspek inovasi, refleksi dan pembelajaran.

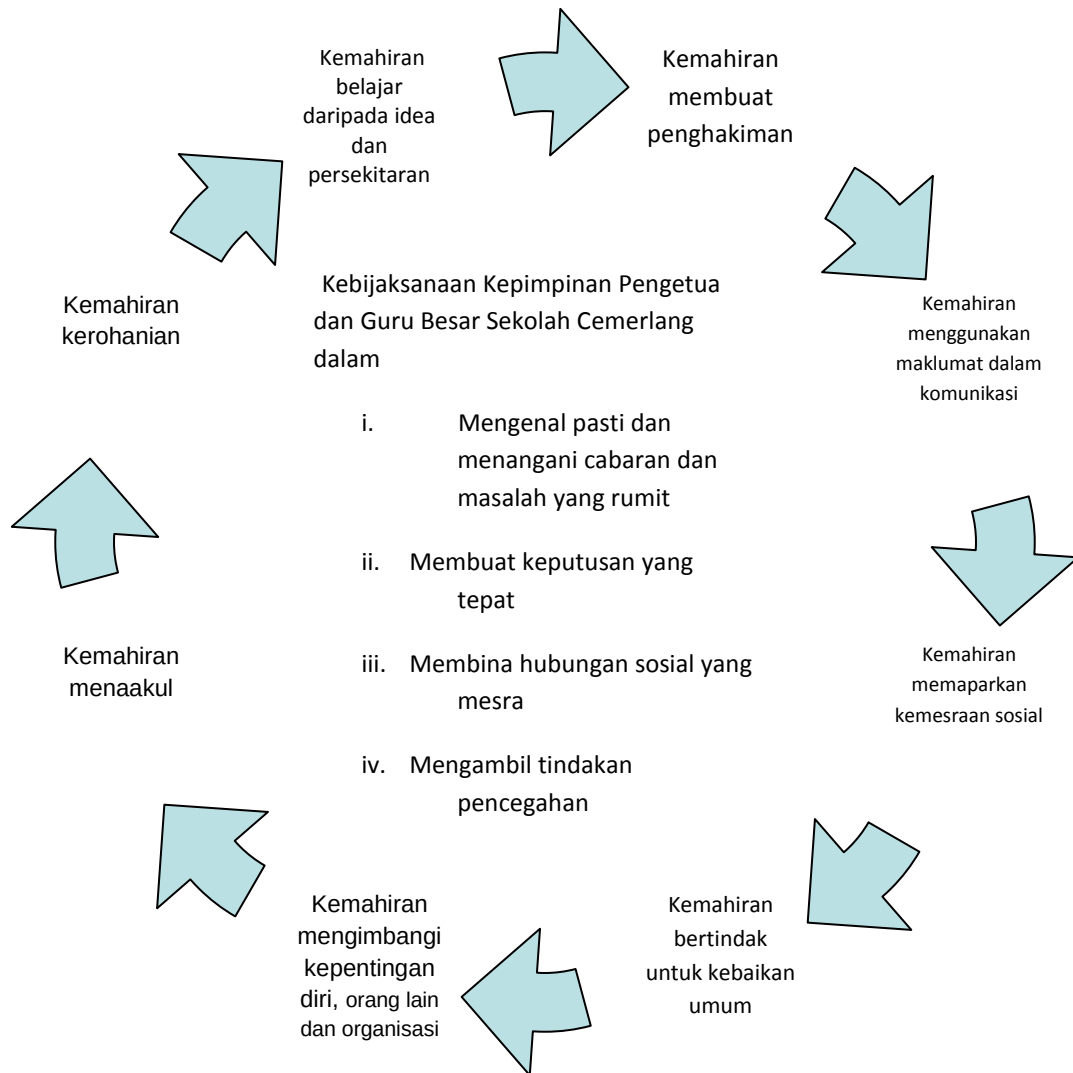
7.0 KERANGKA KONSEPTUAL KEBIJAKSANAAN KEPIMPINAN SEKOLAH

Kebijaksanaan kepimpinan pengetua dan guru besar dikonseptualisasikan sebagai kemahiran-kemahiran yang timbul akibat interaksi antara tiga elemen iatu **elemen kemahiran kognitif** (pengetahuan faktual dan prosedural yang digunakan), **elemen kemahiran reflektif** (membuat refleksi diri untuk mendapat kesedaran sendiri terhadap baik-buruk pengalaman yang dilalui, keputusan yang dibuat, dan kekangan-kekangan serta terhadap keberkesanan pengetahuan prosedural yang digunakan) dan **elemen kemahiran afektif** (sifat penyayang dan karakter baik pemimpin). Namun adalah mustahil untuk menyenaraikan semua kemahiran berhubung kebijaksanaan yang digunakan oleh pengetua dan guru besar dalam urusan pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan di sekolah. Hanya beberapa kemahiran yang penting adalah dikenalpasti digunakan oleh kepimpinan sekolah. Pengetua atau guru besar sering menggunakan kemahiran-kemahiran kebijaksanaan dalam aspek-aspek seperti yang berikut:

- i) Menenal pasti dan menangani isu, masalah dan cabaran yang rumit serta yang ketidakpastian yang dihadapi di organisasi sekolah
- ii) membuat keputusan yang penting berkaitan dasar, program atau intervensi di sekolah bagi melestarikan kejayaan sekolah

- iii) menjalin hubungan sosial yang positif dengan staf dan komunitas
- iv) mengambil tindakan pencegahan sebelum berlaku sesuatu keadaan yang tidak diinginkan atau tidak boleh diramalkan .

Oleh itu, kajian ini mengkonseptualkan kebijaksanaan kepimpinan sekolah sebagai himpunan kemahiran dan pengetahuan yang digunakan dalam urustadbir sekolah khususnya dalam empat perkara yang tersebut di atas yang timbul daripada interaksi kemahiran kognitif, kemahiran reflektif dan kemahiran afektif. Model konseptual ini digunakan untuk mentaksir kebijaksanaan pemimpin sekolah cemerlang(rujuk Rajah 3).



Rajah 2: Kemahiran Kebijaksanaan Kepimpinan Sekolah Cemerlang

Anak panah menunjukkan bahawa setiap kemahiran adalah digunakan bersama-sama kemahiran lain dan digunakan secara pakej dalam urusan pentadbiran dan kepimpinan sekolah oleh pengetua dan guru besar. Penerangan ringkas bagi setiap kemahiran adalah seperti yang berikut.

(1) **Kemahiran belajar daripada idea dan persekitaran**(Sternberg, 2007, 1998, 1990; Weick,1998);

Seorang pemimpin sekolah yang bijaksana menunjukkan tahap kesedaran yang tinggi terhadap faktor-faktor persekitaran serta perkaitan antara faktor-faktor tersebut. Dengan erti kata lain, seorang pemimpin sekolah akan sentiasa bersedia untuk belajar idea baru daripada perubahan-perubahan yang berlaku di dalam sekolahnya atau di sekolah lain, ataupun dalam persekitaran di luar sekolah. Idea yang diperoleh boleh digunakan untuk memajukan sekolah. Misalnya, lawatan penanda arasan yang dilakukan pemimpin sekolah ke sekolah lain sama ada di dalam ataupun di luar negara membuka peluang untuk mempelajari idea, inovasi, dan cara menangani faktor-faktor yang menjadi halangan kepada perubahan. Buku-buku ilmiah dan bukan ilmiah yang dibacanya juga boleh mencetuskan idea. Pemimpin yang bijaksana juga belajar daripada kesilapan dan idea orang lain, serta akan menghargai idea orang lain untuk mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif untuk murid dan guru. Kemahiran pemimpin untuk belajar daripada idea dan persekitaran dan melaksanakan idea tersebut sentiasa diperhatikan oleh subordinatnya dan mereka dapat menilai sejauh mana pemimpin sekolah mempunyai kemahiran ini.

(2) **Kemahiran membuat penghakiman** (Sternberg,2007; Baltes dan Staundenger, 2000; Holliday dan Chandler,1986; Sternberg,1990)

Pemimpin sekolah yang bijaksana akan menggunakan kemahiran membuat penghakiman dengan berkesan, berfikir sebelum bercakap, bertindak dan membuat keputusan, mempunyai kesedaran terhadap batasan pengetahuan inteleknya. Misalnya dalam situasi di mana timbulnya permintaan daripada kalangan ibu bapa untuk mengajar subjek sains dalam bahasa Inggeris walaupun ada dasar bahawa subjek tersebut patut diajar dalam bahasa Melayu, pengetua/guru besar akan membuat penilaian terhadap permintaan tersebut dan keputusannya akan memastikan ia membawa kebaikan kepada dirinya sebagai pemimpin sekolah, murid dan ibu bapa pada amnya.

(3) Kemahiran menggunakan maklumat dalam komunikasi (Holliday dan Chandler,1986; Sternberg,1990)

Seorang pemimpin yang bijaksana akan mempengaruhi pendapat individu yang tidak bersetuju dengannya menggunakan kemahiran komunikasi berkesan yang banyak bergantung kepada data dan maklumat yang relevan. Guru-guru sekolah hanya boleh diyakinkan melalui evidens dan data yang munasabah. Misalnya, data *headcount* murid digunakan oleh pemimpin sekolah untuk menetapkan matlamat dan hala tuju sekolah dan seterusnya mengubah amalan P&P yang sedia wujud.

(4) Kemahiran memaparkan kemesraan sosial(*social unobtrusiveness*)(Holliday dan Baltes,1990);

Pemimpin sekolah yang bijaksana menunjukkan kemesraan dalam interaksi sosialnya serta tidak terlalu menekankan autoritinya/kuasanya sebagai pengetua atau guru besar. Pemimpin menggunakan kaedah tidak langsung(*indirect approach*) untuk menekankan autoritinya. Misalnya pemimpin sekolah sanggup menjemput guru-guru yang berpangkat rendah untuk berbincang-bincang sambil minum kopi di kedai atau di kantin sekolah. Mengucapkan selamat pagi kepada guru, murid dan staf apabila terjumpa dan bertanya khabar merupakan amalan-amalan yang mewujudkan rasa kemesraan antara pemimpin dan warga sekolah.

(5) Kemahiran bertindak untuk kebaikan umum(Sternberg,2007 Baltes dan Staudenger,2000;);

Kebaikan umum ini mempunyai maksud yang lebih luas sebab ia bukan sahaja merangkumi warga sesuatu organisasi bahkan warga organisasi-organisasi lain atau pendek kata semua orang yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dengan pemimpin ini. Seorang pemimpin sekolah cemerlang bukan sahaja menggunakan kebijaksanaannya untuk kebaikan umum warga sekolahnya tetapi juga untuk sekolah-sekolah yang terletak sama ada dekat dengan atau jauh daripada persekitrannya. Misalnya, pemimpin sekolah cemerlang memberikan perkhidmatan mentoring atau coaching secara sukarela kepada pemimpin sekolah lain yang memerlukan bantuan. Kesediaannya untuk

membantu pemimpin sekolah lain berpunca daripada prinsip atau pegangan terhadap tanggung jawab sosial. Kemahuan untuk memperluaskan tanggungjawab sosialnya kepada sekolah-sekolah lain timbul daripada sifat kerohaniannya yang secara semula jadi mahu melakukan sesuatu yang baik kepada semua orang (Miller&Miller,2008)

(6) Kemahiran mengimbangi kepentingan diri, orang lain dan organisasi (Sternberg,1998;);

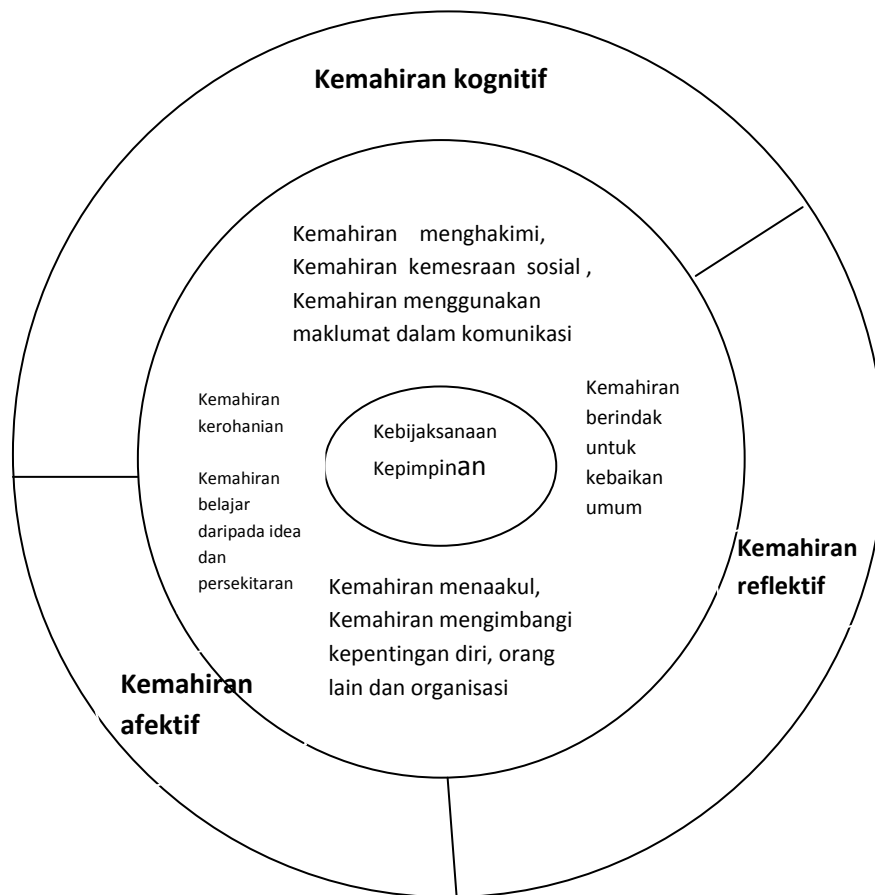
Pemimpin sekolah yang bijaksana bersifat adil, menunjukkan keprihatinan terhadap kebajikan orang lain, menerima nasihat, sedia mendengar cerita semua pihak yang terlibat dalam sesuatu isu, dan tahu kepentingannya. Pemimpin menunjukkan kemahirannya dalam memastikan kepentingan organisasi sekolah dibawah pimpinannya terjamin pada masa yang sama kepentingan diri dan warga sekolah juga terpelihara. Tindakan yang diambil oleh pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi tetapi tidak mengetepikan kepentingan warga organisasi.

(7) Kemahiran menaakul(Sternberg,1990 ; Baltes dan Staudenger,1990; Smith dan Baltes,1990)

Pemimpin sekolah yang bijaksana akan mempamerkan kemahiran menaakul dalam menyelesaikan masalah, berminda logik, boleh membezakan dengan baik sesuatu yang betul daripada yang tak betul, mempunyai kematangan emosi dalam menentukan sebab-musabab dan baik-buruk sesuatu isu. Pemimpin juga boleh menjelaskan sebab mengapa sesuatu tindakan diambil hingga memenuhi keperluan kognitif dan afektif guru apabila timbul sesuatu isu.

(8) Kemahiran kerohanian (Miller & Miller,2005)

Elemen kemahiran kerohanian dalam kebijaksanaan kepimpinan adalah penting sebab ia menerangkan kerelaan pemimpin untuk berjasa kepada umat manusia. Keinginan untuk berjasa memberikan ganjaran intrinsik iaitu ia memberi kepuasan rohani kepada pemimpin. Dalam sekolah, pengetua dan guru besar merupakan “*high priest*” (Sergiovanni,2006) yang membentuk budaya sekolah sebagai satu misi suci dalam mana setiap individu di sekolah memeluk tradisi, nilai dan kepercayaan yang sama sebagai ahli yang mematuhi “*high priest*”. Antara kemahiran-kemahiran pemimpin sekolah yang mempamerkan ciri-ciri kerohanian adalah seperti mengambil berat tentang kebajikan dan kesejahteraan murid, guru dan staf, menunjukkan sifat patriotismenya terhadap sekolah, negara, bangsa dan agama, dan menimbulkan perasaan positif dan motivasi tinggi dalam kalangan guru dan murid. Kemahiran kerohanian pemimpin ini telah timbul hasil daripada pengalamannya dalam amalan membaca, menerapkan nilai-nilai keagamaan, dan melalui interaksi sosial dalam masyarakatnya. Pemimpin sekolah yang benar-benar mempunyai elemen kerohanian dalam kebijaksanaan akan mempamerkan sifat penyayang kepada warga sekolahnya tanpa berkira perbezaan kaum dan agama dan ciri ini sudah tentu dapat penghargaan semua warga sekolah.



Rajah 3: Model Kebijaksanaan Kepimpinan Sekolah

8.0 METODOLOGI KAJIAN

8.1 Reka bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan tinjauan kuantitatif berbentuk deskriptif. Teknik tinjauan digunakan sebab bersesuaian dengan tujuan kajian iaitu untuk memperihalkan status semasa kebijaksanaan pemimpin sekolah cemerlang di Malaysia. Kajian dijalankan dalam situasi sedia ada tanpa sebarang manipulasi ke atas subjek. Pendekatan tinjauan keratan rentas (*cross sectional survey*) digunakan bagi mendapatkan data.

8.2 Populasi dan Sampel

Populasi kajian ialah pemimpin pertengahan sekolah cemerlang di semenanjung Malaysia. Sampel terdiri daripada 177 orang responden dalam kalangan pemimpin pertengahan sekolah cemerlang (Guru Penolong Kanan, Guru Kanan Mata pelajaran dan Ketua Panitia Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Kluster Kecemerlangan), mewaikli 30 buah sekolah cemerlang yang dipilih secara rawak daripada jumlah 236 sekolah cemerlang dari seluruh semenanjung Malaysia pada tarikh kajian dijalankan iaitu Oktober hingga November 2012.

8.3 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dibuat pada tiga fasa iaitu fasa ujian lapangan(*field test*), fasa ujian rintis dan fasa kajian sebenar. Ujian lapangan melibatkan 3 orang peserta kursus NPQEL Ambilan 2/2012 yang memegang jawatan penolong kanan di sekolah menengah dan 2 orang guru penolong kanan sekolah rendah yang menghadiri kursus pengurusan di IAB sekitar bulan Julai 2012. Ujian lapangan ini bertujuan untuk mendapatkan maklum balas tentang intrumen kajian daripada aspek kejelasan arahan,

kesesuaian bilangan item dan ketepatan item. Maklum balas daripada guru penolong kanan digunakan untuk menyemak semula instrumen sebelum ujian rintis dijalankan.

Kajian rintis dijalankan dengan tujuan untuk meneliti instrumen kajian daripada aspek kefahaman kumpulan sasaran bagi tujuan pemurnian. Instrumen kajian ditadbirkan kepada tiga puluh orang guru penolong kanan yang hadir berkursus di IAB Genting Highlands pada bulan Julai 2012 yang dipilih sebagai responden ujian rintis.

Selepas pemurnian instrumen dilaksanakan melalui ujian rintis, kajian sebenar dilaksanakan sepanjang bulan Oktober hingga November 2012. Pegawai-pegawai penyelidik dalam kalangan pensyarah kanan Jabatan Pengurusan Kluster Kecemerlangan telah dipilih dan digerakkan ke sekolah-sekolah cemerlang untuk mentadbirkan instrumen kajian kepada guru penolong kanan, guru kanan mata pelajaran(sekolah menengah) dan ketua panitia(sekolah rendah). Sekurang-kurangnya empat orang responden dipilih bagi setiap sekolah. Setiap responden diedarkan satu instrumen dan diberi keterangan mengenai tujuan dan tata cara mengisi instrumen. Responden mengembalikan instrumen kepada pegawai penyelidik selepas disempurnakan.

8.4 Instrumen Kajian

Instrumen berbentuk soal-selidik ini digunakan untuk mengumpul data persepsi pemimpin pertengahan(GPK,GKMP dan KP) terhadap aras kebijaksanaan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang. Reponden kajian diminta menyatakan darjah persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan kemahiran yang dipamerkan oleh pemimpin sekolah dalam amalan pengurusan dan kepimpinan di sekolah cemerlang dengan menggunakan skala 1= tidak setuju, 2=kurang setuju, 3= sederhana setuju, 4= setuju dan 5= sangat setuju.

Instrumen ini dibina melalui peringkat-peringkat berikut:

- i. Pengkonseptualan Kebijaksanaan Kepimpinan Sekolah
- ii. Penjanaan item

- iii. Ujian lapangan instrumen
- iv. Kesahan instrumen
- v. Ujian Rintis dan Kebolehpercayaan

Pengkonseptualan Kebijaksanaan Kepimpinan Sekolah

Konsep kebijaksanaan ditakrif dengan pelbagai cara oleh pengkaji-pengkaji yang berbeza. Oleh itu, kajian ini menggunakan konsep gabungan elemen pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dalam pelaksanaan fungsi pengurusan dan kepimpinan organisasi secara bijaksana. Konsep ini digunakan kerana elemen-elemennya terdapat dalam konsep kebijaksanaan yang dikemukakan oleh ramai penyelidik lain (Ardelt, 2003; Sternberg, 2008; Baltes et al, 2001) yang didapati relevan dengan pemimpin sekolah cemerlang.

Penjanaan item

Item instrumen dibina berasaskan kepada teori kebijaksanaan dan teori kebijaksanaan kepimpinan dalam pelbagai bidang termasuk kepimpinan pendidikan. Kerangka konsep kebijaksanaan pemimpin sekolah mensintesis tiga domain kemahiran yang terdiri daripada lapan jenis kemahiran yang diperlukan untuk pengurusan dan kepimpinan sekolah secara berkesan khususnya dalam mengenal pasti dan menangani isu dan cabaran yang dihadapi, membuat keputusan tentang program, dasar dan intervensi, membina hubungan sosial dengan pelbagai pihak, dan mengambil tindakan pencegahan dalam keadaan yang tidak boleh diramalkan. Bagi setiap domain kebijaksanaan, item-item dibina untuk mengukur setiap domain kemahiran berkenaan. Jumlah semua item yang dihasilkan ialah 68.

Ujian Lapangan

Instrumen ini telah ditadbirkan kepada lima orang guru penolong kanan bagi mengenalpasti kesesuaian instrumen daripada aspek bahasa, kejelasan arahan, kejelasan maksud item-item dan sebagainya. Maklum balas daripada ujian ini

digunakan untuk menggugurkan tiga item dan lima item diolah semula supaya menjadi lebih jelas.

Kesahan Instrumen

Selepas item-item ini dijana oleh pasukan penyelidik yang terdiri daripada pensyarah-pensyarah kanan IAB dan kemudian dimurnikan melalui ujian lapangan, instrumen ini dibentangkan dalam satu mesyuarat yang terdiri daripada pensyarah-pensyarah kanan IAB yang berpengalaman dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan bagi memastikan instrumen mempunyai kesahan kandungan. Cadangan kajian bersama-sama instrumen kajian telah diluluskan dalam mesyuarat tenikal.

Ujian rintis dan Kebolehpercayaan Instrumen

Ujian rintis telah dilaksanakan ke atas 30 orang guru penolong kanan yang hadir berkursus di IAB. Maklum balas peserta menunjukkan bahawa instrumen ini adalah sesuai dan mudah difahami. Anggaran masa untuk menyempurnakan instrumen ini adalah lebih kurang 20 minit. Pekali kebolehpercayaan alfa Chronbach daripada ujian rintis instrumen ialah 0.95, jauh lebih besar daripada 0.70 yang dicadangkan bagi tujuan penyelidikan (Tabachnick & Fidell, 2001).

Kaedah Analisis Data

Penskrinan dilakukan ke atas data yang dikumpul dalam kajian sebenar untuk mengenalpasti kehadiran keciciran maklumat dan kewujudan kenormalan taburan. Analisis kebolehpercayaan Cronbach juga dijalankan bagi menentukan ketekalan dalaman item. Data dianalisis untuk statistik deskriptif seperti min, dan sisihan piawai. Analisis *independent t-test* dibuat untuk melihat kesignifikanan perbezaan min skor antara kebijaksanaan kepimpinan pemimpin lelaki dan pemimpin perempuan. Semua jenis analisis dijalankan dengan menggunakan perisian SPSS versi 16. Interpretasi skor adalah seperti dalam Jadual 1.

Jadual1: Skor Min Respons dan Interpretasinya.

Sumber: BPPDP(2006,hlm 29)

Skor min	Interpretasi
1.00 – 1.80	Sangat rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sederhana
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat tinggi

9.0 DAPATAN KAJIAN

9.1 Maklumat Demografi

Kajian ini telah berjaya mengumpul maklumat tentang pengetua dan guru besar serta pemimpin pertengahan daripada 30 buah sekolah cemerlang. Jadual 1 menunjukkan maklumat mengenai pengetua dan guru besar yang dikaji. Jadual 2 menunjukkan bilangan responden yang memberi respon mengikut jantina pengetua/guru besar. Jadual 3 menunjukkan maklumat demografi mengenai 177 orang responden dalam kalangan pemimpin pertengahan sekolah cemerlang yang terdiri daripada Guru Penolong Kanan(GPK), Guru Kanan Mata pelajaran (GKMP) dan Ketua Panitia, mewakili 30 buah daripada jumlah 236 sekolah cemerlang dari seluruh Malaysia. 40% daripada jumlah bilangan responden adalah lelaki dan 60% perempuan. 67% responden terdiri daripada Guru Penolong Kanan Akademik, 14% GPK Hal Ehwal Murid, 6% GPK KOKO dan 13% lain-lain. Umur responden adalah dalam lingkungan 28 tahun hingga 57 tahun dengan umur min=47.85 dan median=49.00. Jadual 2 menunjukkan maklumat mengenai responden yang dinyatakan. Daripada jumlah 124

respon, 49% respon dibuat untuk pemimpin perempuan dan 51% untuk pemimpin lelaki sekolah cemerlang.

Jadual 2: Bilangan Pengetua dan Guru Besar Sekolah Cemerlang Yang Dikaji Mengikut Jantina

	Jantina		Jumlah
	Lelaki	Perempuan	
Jawatan			
Pengetua/ Guru Besar	13	17	30

Jadual 3: Bilangan Respons Yang Diterima Mengikut Jantina Pengetua dan Guru Besar

	Respons		Jumlah
	Lelaki	Perempuan	
Jawatan			
Pengetua/ Guru Besar	81	96	177

Jadual 4: Bilangan Responden Yang Terlibat Mengikut Jawatan dan Jantina

Responden	Bilangan	Peratus
Jawatan		
GPK Akademik	93	52.5
GPK HEM	31	17.5
GPK KOKO	25	14.1
GPK Petang	4	2.3
GKMP	4	2.3
Lain-lain	20	11.3
Jumlah	177	100
Jantina		

Lelaki	74	41.8
Perempuan	103	58.2
Jumlah	177	100
Umur		
20-29	14	7.9
30-39	44	24.9
40-49	79	44.6
50-59	40	22.6
Jumlah	177	100
Bil.Tahun Berkenalan dengan Pengetua/Guru Besar		
1-5	37	20.9
6-10	90	50.8
11-15	23	13.0
16-20	11	6.2
21-25	10	5.6
26-30	5	2.8
31-35	1	0.7
Jumlah	177	100

9.2 Objektif 1: Mengelompok kebijaksanaan pemimpin sekolah cemerlang berdasarkan kriteria yang ditetapkan

Analisis faktor menggunakan teknik '*principal component extraction method* dan '*varimax rotation*' mendapati item-item kebijaksanaan yang dibina boleh dikelompokkan kepada tiga domain utama seperti yang dicadangkan dalam model konseptual kebijaksanaan (rujuk Rajah 3). Daripada jumlah 72 item yang dibina, tujuh item telah digugurkan kerana sumbangan varians terhadap faktor adalah rendah. Nilai alfa Chronbach bagi setiap domain ditunjukkan dalam Jadual 5. Item-item dalam instrumen yang telah diubahsuai selepas analisis faktor terdapat dalam Lampiran 2.

Jadual 5: Nilai Alfa-Chronbach Bagi Setiap Domain Kebijaksanaan Kepimpinan Pengetua dan Guru Besar Sekolah Cemerlang

Bilangan item	Domain Kebijaksanaan Kepimpinan	Nilai Alfa-Chronbach
12	Kognitif	0.960
20	Reflektif	0.966
33	Afektif	0.985
65	Nilai Keseluruhan	0.990

9.3 Objektif 2: Mengenalpasti aras penguasaan kebijaksanaan kepimpinan semasa pengetua dan guru besar sekolah cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin pertengahan

Dapatan kajian bagi aras penguasaan kebijaksanaan kepimpinan dipaparkan melalui Jadual 6 hingga Jadual 8.

Jadual 6: Aras Kebijaksanaan Kepimpinan Dalam Dimensi Afektif

Kod	Item	N	Min	Sisihan piawai	Tahap
D4.	Pengetua/GB berupaya mengekalkan hubungan sosial yang terbina.	177	4.24	.800	Sangat Tinggi
D6.	Pengetua/GB mengukuhkan hubungan sosial dengan meningkatkan keazaman sendiri warga sekolah.	177	4.27	.765	Sangat Tinggi
D11.	Pengetua/GB konsisten dalam tindakan.	177	4.12	.902	Tinggi
D12.	Pengetua/GB berupaya berinteraksi dengan pelbagai pihak.	177	4.21	.768	Sangat Tinggi
D14.	Pengetua/GB berupaya mempengaruhi pemikiran warga sekolah.	177	4.19	.759	Tinggi
E1.	Pengetua/GB mengiktiraf setiap sumbangan warga sekolah.	177	4.31	.761	Sangat Tinggi
E3.	Pengetua/GB berpegang kepada prinsip untuk berkhidmat kepada warga sekolah.	177	4.32	.740	Sangat Tinggi
E4.	Pengetua/GB menggalakkan kerja ke arah kebaikan bersama.	177	4.25	.713	Sangat

					Tinggi
E5.	Pengetua/GB mendahulukan kepentingan umum.	177	4.27	.735	Sangat Tinggi
E7.	Pengetua/GB sanggup berkorban harta benda untuk kebaikan umum.	177	4.07	.853	Tinggi
E12.	Pengetua/GB berkongsi maklumat secara berhemah.	177	4.31	.707	Sangat Tinggi
E13.	Pengetua/GB mengambil kira kepentingan pelbagai pihak.	177	4.25	.735	Sangat Tinggi
F1.	Pengetua/GB bersama-sama terlibat dalam setiap program.	177	4.34	.798	Sangat Tinggi
F3.	Pengetua/GB merangsang kesetiaan kepada organisasi.	177	4.26	.746	Sangat Tinggi
F5.	Pengetua/GB menggalakkan penglibatan warga sekolah dalam setiap aktiviti.	177	4.29	.749	Sangat Tinggi
F9.	Pengetua/GB menggunakan kaedah bimbingan untuk berinteraksi dalam semua aspek pendidikan.	177	4.09	.861	Tinggi
F14.	Pengetua/GB memberi ganjaran kepada warga sekolah mengikut kepentingan organisasi.	177	4.18	.840	Tinggi
G1.	Pengetua/GB membuat keputusan melalui perbincangan.	177	4.19	.831	Tinggi
G2.	Pengetua/GB berfikiran kritis.	177	4.27	.780	Sangat Tinggi
G4.	Pengetua/GB menggunakan pengetahuan yang luas untuk bertindak.	177	4.32	.799	Sangat Tinggi
G8.	Pengetua/GB berupaya mempertimbangkan pro dan kontra sebelum membuat keputusan.	177	4.15	.754	Tinggi
G9.	Pengetua/GB mengamalkan pemikiran induktif dalam membuat keputusan.	177	4.14	.786	Tinggi
G11.	Pengetua/GB mempamerkan pemikiran logik.	177	4.36	.749	Sangat Tinggi
H5.	Pengetua/GB meningkatkan motivasi kerja warga sekolah.	177	4.38	.782	Sangat Tinggi
H7.	Pengetua/GB bertindak berdasarkan nilai murni.	177	4.50	.650	Sangat Tinggi

H9.	Pengetua/GB mempamerkan sikap tidak mementingkan diri sendiri.	177	4.55	.673	Sangat Tinggi
H11.	Pengetua/GB mengamalkan tingkah laku bermoral.	177	4.23	.750	Sangat Tinggi
H12.	Pengetua/GB berpegang kepada etika sebagai penjawat awam.	177	4.34	.760	Sangat Tinggi
H14.	Pengetua/GB menerima perbezaan individu.	177	4.28	.803	Sangat Tinggi
H15.	Pengetua/GB menerapkan keyakinan kepada warga sekolah.	177	4.38	.714	Sangat Tinggi
H16.	Pengetua/GB berupaya menjana emosi positif dalam kalangan warga sekolah.	177	4.41	.702	Sangat Tinggi
H18.	Pengetua/GB gembira membantu orang lain.	174	4.33	.727	Sangat Tinggi
H19.	Pengetua/GB mengingatkan warga sekolah bahawa matlamat hidup adalah untuk berjasa kepada orang lain.	177	4.21	.773	Sangat Tinggi

Jadual 7: Aras Kebijaksanaan Kepimpinan Dalam Dimensi Reflektif

Kod	Item	N	Min	Sisihan piawai	Tahap
A2.	Pengetua/GB peka terhadap keperluan warga sekolah.	177	4.33	.727	Sangat Tinggi
A4.	Pengetua/GB mengeksploitasi bakat warga sekolah.	177	4.07	.951	Tinggi
A5.	Pengetua/GB menggunakan kemahiran warga sekolah.	177	4.33	.678	Sangat Tinggi
A6.	Pengetua/GB menggunakan pengalaman warga sekolah.	177	4.32	.677	Sangat Tinggi
A8.	Pengetua/GB menggunakan kepakaran yang ada pada warga sekolah.	177	4.27	.661	Sangat Tinggi
A9.	Pengetua/GB peka terhadap minat warga sekolah.	177	4.15	.769	Tinggi
A11.	Pengetua/GB menggalakkan percambahan idea kreatif.	177	4.18	.769	Tinggi
A12.	Pengetua/GB melaksanakan inovasi.	177	4.19	.803	Tinggi
A13.	Pengetua/GB terus berusaha mencari idea baru.	177	4.28	.768	Sangat

					Tinggi
A14.	Pengetua/GB menghargai idea orang lain.	177	4.16	.789	Tinggi
B2.	Pengetua/GB menggalakkan penyelesaian masalah secara kreatif.	177	4.20	.784	Tinggi
B5.	Pengetua/GB berupaya mengenal pasti peluang.	177	4.32	.708	Sangat Tinggi
B6.	Pengetua/GB bijak menggunakan peluang.	177	4.31	.730	Sangat Tinggi
B7.	Pengetua/GB melihat cabaran sebagai satu peluang belajar.	177	4.28	.730	Sangat Tinggi
C1.	Pengetua/GB mengamalkan kemahiran mendengar secara aktif.	177	4.11	.818	Tinggi
C4.	Pengetua/GB mengambil kira maklum balas yang diterima.	177	4.12	.814	Tinggi
C5.	Pengetua/GB berkongsi maklumat berguna dengan warga sekolah.	177	4.26	.707	Sangat Tinggi
C9.	Pengetua/GB bertanggungjawab sepenuhnya atas tindakan yang diambil.	177	4.27	.771	Sangat Tinggi
C10.	Pengetua/GB menyampaikan maklumat sesuai pada masa dan tempat.	176	4.26	.791	Sangat Tinggi
D15.	Pengetua/GB berupaya mempengaruhi tindak-tanduk warga sekolah.	177	4.16	.729	Tinggi
E8.	Pengetua/GB sanggup berkorban tenaga.	177	4.29	.799	Sangat Tinggi

Jadual 8: Aras Kebijaksanaan Kepimpinan dalam Dimensi Kognitif

		N	Min	Sisihan piawai	Tahap
A3.	Pengetua/GB bersikap terbuka menerima pandangan warga sekolah.	177	4.21	.773	Sangat Tinggi
B3.	Pengetua/GB menggalakkan sumbang saran dalam kalangan warga sekolah sebelum membuat keputusan.	177	4.14	.817	Tinggi
B4.	Pengetua/GB mempertimbangkan pendapat orang lain sebelum membuat keputusan.	177	4.16	.806	Tinggi
B8.	Pengetua/GB boleh menerima idea yang bertentangan dengan pendapatnya.	177	4.02	.932	Tinggi
B9.	Pengetua/GB arif tentang kekuatan semua staf sekolah.	177	4.06	.880	Tinggi

B10.	Pengetua/GB mengakui kesilapan diri.	177	4.05	.958	Tinggi
C10.	Pengetua/GB menyampaikan maklumat sesuai pada masa dan tempat.	176	4.26	.791	Sangat Tinggi
C11.	Pengetua/GB bercakap berdasarkan fakta.	177	4.27	.780	Sangat Tinggi
D7.	Pengetua/GB sentiasa bersedia memahami perspektif orang lain.	175	4.19	.828	Tinggi
D9.	Pengetua/GB tidak prejudis.	177	4.23	.864	Sangat Tinggi
D10.	Pengetua/GB berfikiran terbuka.	177	4.29	.854	Sangat Tinggi
F8.	Pengetua/GB bersedia mengakui kesilapan.	177	4.12	.868	Tinggi

9.4 Objektif 3: Mengenal pasti perkaitan antara jantina pemimpin dengan aras kebijaksanaan kepimpinan

Jadual 9: Perbezaan Skor Min Kebijaksanaan Pemimpin Sekolah Cemerlang Mengikut Jantina

	Jantina Pengetua/Guru Besar	N	Skor Min	Sisihan Piawai	Ujian-t	
					t	Sig.
Domain Kognitif	LELAKI	81	50.17	6.70	0.22	0.827
	PEREMPUAN	95	49.90	9.42		(ts)
Domain Reflektif	LELAKI	81	84.63	10.92	-0.08	0.935
	PEREMPUAN	95	84.78	12.56		(ts)
Domain Afektif	LELAKI	81	140.5	19.92	-0.61	0.544
	PEREMPUAN	94	142.4	21.14		(ts)
Kebijaksanaan	LELAKI	81	275.3	36.71	-0.30	0.769
	PEREMPUAN	95	277.1	41.89		(ts)

Nota: t.s = Perbezaan skor min adalah tidak signifikan pada $p=0.05$.

10.0 PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan pemimpin pertengahan sekolah cemerlang berpendapat bahawa secara umumnya penguasaan kebijaksanaan kepimpinan oleh pengetua dan guru besar sekolah cemerlang adalah pada aras tinggi hingga sangat tinggi (rujuk Jadual 6 hingga Jadual 8).

Berdasarkan Jadual 6, pemimpin pertengahan berpendapat bahawa pengetua dan guru besar sekolah cemerlang mempunyai kemahiran afektif pada tahap tinggi hingga sangat tinggi. Kemahiran afektif ini merangkumi kebolehan memaparkan ciri penyayang, mengambil berat, memberi nasihat, memahami perasaan orang lain dan melakukan sesuatu untuk kebaikan umum. Namun aspek 'pengetua/guru besar tidak bersifat lepas tangan ($\text{min}=4.12, \text{sp}=0.868$), 'pengetua/guru besar menggunakan kaedah bimbingan dalam semua aspek pendidikan' ($\text{min}=4.09, \text{sp}=0.861$), dan 'pengetua/guru besar memberi ganjaran kepada warga sekolah mengikut kepentingan organisasi' ($\text{min}=4.18, \text{sp}=0.840$) hanya mendapat skor min pada tahap tinggi. Hal ini memberi sedikit gambaran bahawa pengetua dan guru besar masih perlu memantapkan kompetensi dalam aspek bimbingan (coaching dan mentoring), cara dan pemilihan untuk memberi ganjaran kepada warga sekolah khususnya guru.

Pengetua dan guru besar sekolah cemerlang mendapat skor min pada tahap tinggi bagi aspek 'sanggup berkorban harta benda sendiri untuk kebaikan umum' ($\text{min}=4.05, \text{sp}=0.853$). Ini menunjukkan bahawa terdapat pemimpin sekolah cemerlang yang sanggup mengorbankan harta benda sendiri untuk membawa kebaikan kepada sekolah. . Aspek 'pengetua/guru besar mengamalkan tingkah laku bermoral' ($\text{min}=4.50, \text{sp}=0.650$) dan 'pengetua/guru besar berpegang pada etika sebagai penjawat awam' ($\text{min}=4.55, \text{sp}=0.673$) mendapat skor min yang sangat tinggi berbanding dengan aspek-aspek lain dalam dimensi ini. Ini menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar sekolah cemerlang adalah dipandang tinggi oleh pemimpin pertengahan sebagai pemimpin yang mempunyai tingkah laku dan prinsip bermoral.

Jadual 6 juga menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar mendapat skor min pada tahap tinggi untuk aspek 'memaparkan konsistensi dalam

tindakan'(min=4.12,sp=0.8), 'bersedia memahami perspektif orang lain'(min=4.19,sp=0.7), 'berupaya mempengaruhi pemikiran warga sekolah'(min=4.19,sp=0.8) dan 'berupaya mempengaruhi tindak-tanduk warga sekolah'(min=4.16,sp=0.8). Ini menunjukkan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang masih ada ruang untuk menambah baik kebijaksanaan mereka dalam kemahiran menjalin kemesraan sosial dengan staf sekolah.

Jadual 7 menunjukkan pendapat pemimpin pertengahan bahawa pengetua dan guru besar memaparkan kemahiran reflektif pada tahap tinggi hingga sangat tinggi dalam kebanyakan aspek. Namun min skor yang agak rendah tetapi masih dalam tahap tinggi untuk aspek-aspek 'Pengetua/GB boleh menerima idea yang bertentangan dengan pendapatnya'(min=4.02,sp=0.70), 'Pengetua/GB arif tentang kekuatan semua staf sekolah'(min=4.05,sp=0.7) dan 'Pengetua/GB mengakui kesilapan diri'(min=4.03,sp=0.7) menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar sekolah perlu meningkatkan kebijaksanaan mereka dalam aspek-aspek ini. Mereka boleh meningkatkan kebijaksanaan mereka dalam aspek 'mengamalkan kemahiran mendengar secara aktif'(min=4.15,sp=0.8) dan 'mempertimbang maklum balas yang diterima'(min=4.15,sp=0.7) daripada tahap tinggi kepada tahap sangat tinggi.

Walaupun pengetua dan guru besar menunjukkan kepekaan terhadap keperluan warga sekolah pada tahap sangat tinggi(min=4.33,sp=0.706) dan menggunakan kemahiran warga sekolah pada tahap sangat tinggi (min=4.33, sp=0.700) tetapi mereka menggunakan bakat warga sekolah pada tahap tinggi (min=4.07;sp=0.866) . Ini bererti, kebijaksanaan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang dalam menggunakan bakat-bakat terpendam warga sekolah boleh dipertingkatkan lagi.

Jadual 8 menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar memaparkan kebijaksanaan pada tahap tinggi hingga sangat tinggi untuk aspek-aspek dalam dimensi kognitif. Namun begitu kebijaksanaan dalam aspek 'pengetua/guru besar membuat keputusan melalui perbincangan'(min=4.19,sp=0.839), 'pengetua/guru besar berupaya mempertimbangkan pro dan kontra sebelum membuat keputusan'(min=4.15,sp=0.754), dan 'pengetua/guru besar menganalisis semua faktor sebelum membuat

keputusan'(min=4.14,sp=0.786) mendapat skor min hanya pada tahap tinggi. Hal ini memberi input bahawa masih ada ruang untuk menambahbaik kebijaksanaan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang dalam aspek membuat keputusan.

Analisis mengikut item-item kebijaksanaan menunjukkan bahawa hampir 10% hingga 24% pemimpin pertengahan berpendapat bahawa penguasaan kebijaksanaan pengetua/guru besar adalah pada tahap 'sangat rendah hingga sederhana' untuk semua item kebijaksanaan. Ini menunjukkan bahawa masih terdapat pemimpin sekolah cemerlang yang belum menguasai tahap kebijaksanaan yang tinggi walaupun mereka mempunyai kepakaran kerja yang disegani.

Jadual 10 menunjukkan bahawa skor min komposit untuk dimensi kognitif kebijaksanaan adalah paling rendah(min=4.16,sp=0.70) dan skor min komposit untuk dimensi afektif kebijaksanaan adalah paling tinggi (min=4.28, sp=0.63). Dimensi afektif menunjukkan sifat penyayang pemimpin melalui amalan kepimpinan demokratik dan sifat mengambil berat tentang kebajikan guru dan menjalin kemesraan sosial yang sangat menyerlah dalam kalangan pemimpin sekolah cemerlang.

Jadual 10: Skor Min Komposit Mengikut Dimensi Kebijaksanaan

Dimensi	N	Min	Sisihan piawai
Afektif	177	4.28	0.63
Reflektif	177	4.23	0.59
Kognitif	177	4.16	0.70
Kebijaksanaan	177	4.24	0.61

Jadual 9 menunjukkan bahawa min skor pengetua/guru besar lelaki dalam semua dimensi adalah sedikit rendah kecuali bagi dimensi kognitif. Namun analisis mengikut dimensi kebijaksanaan dan jantina pengetua/guru besar mendapati bahawa pengetua/guru besar wanita dan lelaki tidak menunjukkan perbezaan min skor yang signifikan secara statistik dalam semua dimensi kebijaksanaan(rujuk Jadual 9). Dapatan ini bertentangan dengan dapatan kajian Jia(2011) menggunakan sampel negara China bahawa pengetua wanita mendapat skor kebijaksanaan yang lebih tinggi

dalam domain kognitif berbanding dengan pengetua lelaki. Dalam konteks sekolah cemerlang negara kita, kebijaksanaan, kemampuan dan kepakaran kerja pengetua dan guru besar wanita adalah sama hebat dengan pengetua dan guru besar lelaki.

11.0 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini memperkenalkan suatu kerangka bagi kebijaksanaan kepimpinan sekolah cemerlang yang dijana berasaskan gabungan model kebijaksanaan 3D-WS Ardel(2003), model kebijaksanaan WICS Sternberg(2005) dan teori-teori implisit lain mengenai kebijaksanaan. Instrumen kajian yang digunakan untuk mengukur kebijaksanaan kepimpinan sekolah cemerlang mengandungi lapan dimensi kebijaksanaan yang merangkumi kemahiran-kemahiran yang dikuasai dan digunakan oleh pemimpin sekolah. Analisis faktor menunjukkan bahawa data yang dikumpul dengan menggunakan instrumen ini dapat dikelompokkan kepada tiga domain kebijaksanaan kepimpinan iaitu domain kognitif, domain afektif dan domain reflektif.

Secara keseluruhan, kebijaksanaan kepimpinan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang adalah pada tahap tinggi hingga sangat tinggi. Namun begitu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa masih terdapat 10% hingga 24% pemimpin pertengahan berpendapat bahawa tahap penguasaan kebijaksanaan kepimpinan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang adalah pada tahap sangat rendah hingga sederhana untuk semua aspek kebijaksanaan. Dapatan ini menunjukkan bahawa hasrat Kementerian Pelajaran Malaysia hendak menempatkan pemimpin yang berprestasi tinggi di sekolah-sekolah khususnya di sekolah cemerlang masih belum menjadi kenyataan lagi.

Dapatan kajian ini juga menyokong pendapat pengkaji-pengkaji kebijaksanaan lain bahawa aras kebijaksanaan seseorang individu biasanya jatuh dalam satu kontinum iaitu daripada kurang bijaksana hingga paling bijaksana (Mc Kenna et al., 2008). Seorang yang bijaksana dalam sesuatu aspek tidak semestinya bijaksana dalam aspek lain(Sternberg,2005). Oleh itu sentiasa ada ruang untuk menambahbaik tahap kebijaksanaan seseorang individu. Dengan perkataan lain pemimpin sekolah cemerlang

juga memerlukan lebih banyak peluang untuk mempertingkatkan kebijaksanaan mereka melalui pelbagai program termasuk program bimbingan seperti coaching dan mentoring.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan dalam tahap kebijaksanaan antara pemimpin lelaki dan pemimpin wanita dalam kalangan pemimpin sekolah cemerlang. Ini menunjukkan faktor jantina tidak menjadi satu isu dalam pelantikan untuk jawatan pengetua dan guru besar sekolah cemerlang.

Kajian ini telah berjaya mengumpul sedikit maklumat yang penting tentang kebijaksanaan semasa pemimpin sekolah cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin pertengahan. Maklumat ini mungkin boleh digunakan oleh pihak berkepentingan sebagai input awal dalam merancang dan merencana program latihan dan pembangunan yang tepat kepada pemimpin sekolah-sekolah cemerlang di Malaysia. Keperluan pemimpin sekolah cemerlang sebagai pengetua dan guru besar kanan perlu diteliti bukan sahaja dengan menjalankan analisis keperluan malah melalui kajian-kajian seperti ini.

Kajian ini perlu direplikasikan dengan saiz sampel yang lebih besar bagi sekolah cemerlang supaya maklumat yang lebih berguna boleh diperoleh untuk memperbaiki model kebijaksanaan kepimpinan yang dicadangkan. Kajian perbandingan kebijaksanaan pemimpin sekolah berprestasi rendah(*SIP Schools*) dan kebijaksanaan pemimpin sekolah berprestasi tinggi(*SBT*) juga mungkin satu idea yang baik. Maklumat yang diperoleh daripada kajian-kajian ini mungkin boleh digunakan untuk membangunkan kebijaksanaan pemimpin sekolah negara kita sebab kebijaksanaan adalah merupakan suatu kebolehan yang amat diperlukan pada abad ke 21.

RUJUKAN

Ardelt, M.(2004). Wisdom as Expert Knowledge System: A Critical review of a Contemporary Operationalization of an Ancient Concept. *Human Development*. 47:257-285.

- Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale. *Research Aging*, Vol. 25 No. 3: 275-324
- Baltes, P.B., & Freund, A.M. (2003). The intermarriage of wisdom and selective optimization with compensation: Two meta-heuristics guiding the conduct of life. In C.L.M. Keyes & J. Haidt (Eds), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 249-273). Washington, DC: American Psychological Association.
- Baltes, P.B., Glueck, J., & Kunzmann, U. (2002). Wisdom: Its structure and function in regulating successful life span development. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds), *Handbook of Positive Psychology*, pp. 327-347. London: Oxford University Press.
- Baltes, P.B., & Smith, J. (1990). Towards a psychology of wisdom and its ontogenesis. In R.J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 87-120). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Baltes, P.B., Smith, J., & Staudinger, U.M. (1992). Wisdom and successful aging. In T. Sonderegger (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 39, pp. 123-167). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Baltes, P.B., Smith, J., Staudinger, U.M., & Sowarka, D. (1990). Wisdom: One facet of successful aging? In M. Perlmutter (Ed.), *Late-life potential* (pp. 63-81). Washington, DC: Gerontological Society of America.
- Baltes, P.B., & Staudinger, U.M. (1993). The search for a psychology of wisdom. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 75-80.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55, 122-136.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., Maercker, A., & Smith, J. (1995). People nominated as wise: A comparative study of wisdom-related knowledge. *Psychology and Aging*, 10, 155-166.
- Bierly, P.E. III, Kessler, E.H. & Christensen, E. W. (2000). Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management* 13, 6, 595-618.
- Birren, J.E & Fisher, L.M. (1990). The elements of wisdom: Overview and integration. In R.J. Sternberg (Ed), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 317-332). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wheeler, B. (2007). Leadership Wisdom: Principle-driven development of service improvement. *Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 3(2). Pp. 27-38.
- Chandler, M.J., & Holliday, S. (1990). Wisdom in postapocalyptic age. In R.J. Sternberg (Ed.) *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 121-141). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Clayton, V. (1982). Wisdom and Intelligence. The nature and function of knowledge in the later years. *International Journal of Aging and Development*, 15, 315-323.
- Clayton, V.P., & Birren, J.E. (1980). The development of wisdom across life-span: A reexamination of an ancient topic. In P.B. Baltes & O.G. Brim Jr. (eds), *Life-span development and behavior* (Vol. 3, pp. 103-135). New York: Academic Press.
- Cowan, C.A. (2009). Empirical studies of Wisdom: A Literature Review. The George Washington University Press.
- Cowan, D.A. (2008). Profound simplicity of Leadership Wisdom: Exemplary insight from Miami Nation Chief Floyd Leonard

- Davies,B.(2004). Developing strategically focused school. *School Leadership and Management*. 24(1): pp.11-27
- Gibson, P.S.(2008). Developing practical management wisdom. *Journal of Management Development*, 27, 5, pp. 528-536.
- Hairuddin et al.(2008). Quality Monitoring of the strategic leadership for Malaysian National Primary School(NPS) Heads involved in the School Improvement Programme. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Halverson,R.(2004). "Accessing,documenting,and communicating practical wisdom: the phronesis of school leadership practice", *American Journal of Education*, Vol.111 No.1,November, pp. 90-120.
- Hanna, F.J., & Ottens, A.J.(1995). The role of wisdom in psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*, 5, 195-219.
- Holliday, S.g., & Chandler, M.J (1986). *Wisdom: Exploration in adult competence*. Basel: Karger.
- Jia Xu(2011). Primary and Secondary School Principal Training Research Based on Implicit Wisdom. *Educate*. Vol.11 No. 1. pp.31-43.
- Kekes,J.(1983). Wisdom. *American Philosophical Quarterly*, 20,277-286.
- Kekes,J.(1995). *Moral wisdom and good lives*. Ithaca,NY: Cornell University Press.
- Kouzes,J.M & Posner,B.Z.(2007). *The Leadership Challenge* (4th ed). San Francisco,CA: Jossey-Bass
- Kramer, D.A.(1990). Conceptualizing wisdom: The primacy of affect-cognition relations. . In R.J. Sternberg (Ed.) *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp.121-141).Cambridge,UK: Cambridge University Press.
- Kramer, D.A.(2000). Wisdom as a classical source human strength: Conceptualization and empirical inquiry. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 83-101.
- Kuang,C.G.(2006). Where does principals' wisdom come from? *People's Education*, 8, 14-15.
- Kunzmann, U., & Baltes,P.B.(2003). Beyond traditional Scope of Intelligence: Wisdom in action. In R.J. Sternberg, J. Lautrey, et al. (Eds.), *Models of Intelligence: International perspectives* (pp. 329-343). Washington, DC: American Psychological Association.
- Pasupathi, M., & Staudinger, U.M.(2001). Do advanced moral reasoners also show wisdom? Linking moral reasoning and wisdom-related knowledge and judgement. *International Journal of Behavioral Development*, 25, 401-415.
- Haverlson,R.(2004). Accessing, Documenting and Communicating Practical Wisdom: The *Phronesis* of School Leadership Practice. *American Journal of Education*. Nov2004.
- MOEM. High Performing Schools(HPS) : Frequently Asked Questions(FAQ). Ministry of Education of Malaysia.
- Rowley, J. (2006). Where is the wisdom that we have lost in knowledge? *Journal of Documentation*, 62(2), 251-271.
- Rowley,J.(2006). What do we need to know about wisdom? *Management Decision*, 44,9, 1246-1257.
- Rusmin Ku Ahmad(2010). Pengaruh Amalan Pemimpin Sekolah Terhadap Komitmen dan Tingkah laku Inovatif Guru. Prosiding Kolokium Nasional Kepimpinan Instruksional ke 7 2-5 Mei 2011. Genting Highlands:Institut Aminuddin Baki

- Sternberg, R.J. (1990a). Understanding wisdom. In R.J. Sternberg (Ed.) *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp.3-9).Cambridge,UK: Cambridge University Press.
- Sternberg,R.J.(1990b). Wisdom and its relation to intelligence and creativity. In R.J. Sternberg (Eds.), *A Handbook of Wisdom : Psychological perspectives*(pp.142-159). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J.(1998). A Balance Theory of Wisdom. *Review of General Psychology*, 2(4), 347-365.
- Sternberg,R.J.(2001). Why schools should teach for wisdom: the balance theory of wisdom in educational settings. *Educational Psychologist*. 36, 227-245.
- Sternberg,R.J.(2007). A System Model of Leadership: WICS. *American Psychologist*, 62,1, 34-42.
- Takahashi, M., & Bordia, P.(2000). The concept of wisdom: A cross-cultural comparison. *International Journal of Psychology*, 35,1-9.
- Taranto, M.A. (1989). Facets of wisdom: A theoretical synthesis. *International Journal of Aging and Human Development*, 29, 1-21.
- Wink, P., & Helson, R.(1997). Practical and transcendent wisdom: Their nature and some longitudinal findings. *Journal of Adult development*, 4, 1-15.
- Yang, S. (2001). Conceptions of wisdom among Taiwanese Chinese. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 32, 662-688

DESKRIPTOR KEBIJAKSANAAN KEPIMPINAN SEKOLAH

Domain	Dimensi Kebijakanaksanaan	Deskriptor
Menangani cabaran dan situasi yang rumit	Kemahiran Belajar Daripada Idea dan Persekitaran	Berupaya melakukan perubahan dan inovasi.
	Kemahiran Mengimbangi Kepentingan Diri, Orang Lain dan Organisasi	Bertindak mengatasi halangan dan kekangan kognitif, sumber, motivasi dan politik dalam organisasi
Membuat keputusan yang tepat berkaitan dasar, peraturan kerja, program atau intervensi	Kemahiran Membuat Penghakiman (making judgments)	Membuat penilaian dan pertimbangan sebelum melakukan sebarang perubahan atau mengambil sebarang tindakan
	Kemahiran membuat penaaakulan	Menelah kehendak organisasi dan warga organisasi pada masa akan datang dengan mengambilkira nilai-nilai dan prinsip pada masa hari ini
Membina hubungan sosial yang positif dengan murid, ibubapa, staf dan komuniti	Kemahiran Memaparkan Kemesraan Sosial	Membina semangat sepasukan dan kolaborasi tanpa sebarang bentuk diskriminasi
	Kemahiran Menggunakan Maklumat Dalam Komunikasi	Menggunakan data yang tepat untuk menjelaskan keraguan dan menyakinkan warga sekolah
	Kemahiran Spiritual	Mempunyai kesedaran terhadap perasaan,keperluan dan sensitiviti orang lain serta boleh mencetus perasaan positif dalam diri orang lain
Mengambil tindakan pencegahan	Kemahiran bertindak untuk kebaikan umum	Mempunyai kesedaran terhadap risiko-risiko yang bakal timbul serta mengambil tindakan pencegahan bagi memberi kebaikan umum kepada semua pihak

LAMPIRAN 2

Item Dalam Instrumen Kebijaksanaan Pemimpin Sekolah Cemerlang

-
1. Pengetua/GB peka terhadap keperluan warga sekolah.
 2. Pengetua/GB bersikap terbuka menerima cadangan warga sekolah.
 3. Pengetua/GB menggunakan bakat warga sekolah.
 4. Pengetua/GB menggunakan kemahiran warga sekolah.
 5. Pengetua/GB menggunakan pengalaman warga sekolah.
 6. Pengetua/GB mengiktiraf kepakaran yang ada pada warga sekolah
 7. Pengetua/GB peka terhadap minat warga sekolah
 8. Pengetua/GB menggalakkan percambahan idea kreatif
 9. Pengetua/GB melaksanakan inovasi
 10. Pengetua/GB terus berusaha mencari idea baru.
-

-
11. Pengetua/GB menghargai idea orang lain
 13. Pengetua/GB menggalakkan penyelesaian masalah secara kreatif.
 14. Pengetua/GB menggalakkan sumbang saran dalam kalangan warga sekolah sebelum membuat keputusan.
 15. Pengetua/GB mempertimbangkan pendapat orang lain sebelum membuat keputusan.
 16. Pengetua/GB berupaya mengenal pasti peluang.
 17. Pengetua/GB menggunakan peluang.
 18. Pengetua/GB melihat cabaran sebagai satu peluang belajar.
 19. Pengetua/GB boleh menerima idea yang bertentangan dengan pendapatnya.
 20. Pengetua/GB arif tentang kekuatan semua staf sekolah.
 21. Pengetua/GB mengakui kesilapan diri.
 22. Pengetua/GB mengamalkan kemahiran mendengar secara aktif.
 23. Pengetua/GB mempertimbang maklum balas yang diterima.
 24. Pengetua/GB berkongsi maklumat yang berguna dengan warga sekolah.
 25. Pengetua/GB bertanggungjawab sepenuhnya atas maklumat yang disalurkan kepada warga sekolah.
 26. Pengetua/GB menyampaikan maklumat sesuai pada masa dan tempat.
 27. Pengetua/GB bercakap berdasarkan fakta.
 28. Pengetua/GB berupaya mengekalkan hubungan sosial yang terbina.
 29. Pengetua/GB mengukuhkan hubungan sosial dengan meningkatkan keazaman sendiri warga sekolah.
 30. Pengetua/GB sentiasa bersedia memahami perspektif orang lain.
 31. Pengetua/GB tidak prejudis.
 32. Pengetua/GB berfikiran terbuka.
 33. Pengetua/GB konsisten dalam tindakan.
 34. Pengetua/GB berupaya berinteraksi dengan pelbagai pihak.
 35. Pengetua/GB berupaya mempengaruhi pemikiran warga sekolah.
 36. Pengetua/GB berupaya mempengaruhi tindak-tanduk warga sekolah.
 37. Pengetua/GB mengiktiraf setiap sumbangan warga sekolah.
 38. Pengetua/GB berpegang kepada prinsip berkhidmat untuk warga sekolah.
 39. Pengetua/GB menggalakkan kerja ke arah kebaikan bersama.
 40. Pengetua/GB mendahulukan kepentingan umum.
 41. Pengetua/GB sanggup berkorban harta benda sendiri untuk kebaikan umum.
 42. Pengetua/GB sanggup berkorban tenaga.
 43. Pengetua/GB menetapkan matlamat untuk kebaikan umum
 44. Pengetua/GB mengambil kira kepentingan pelbagai pihak.
 45. Pengetua/GB bersama-sama terlibat dalam setiap program.
 46. Pengetua/GB merangsang kesetiaan kepada organisasi.
 47. Pengetua/GB menggalakkan penglibatan warga sekolah dalam setiap aktiviti.
 48. Pengetua/GB tidak bersifat lepas tangan
-

49.	Pengetua/GB menggunakan kaedah bimbingan (coaching and mentoring) untuk berinteraksi dalam semua aspek pendidikan.
50.	Pengetua/GB memberi ganjaran kepada warga sekolah mengikut kepentingan organisasi.
51.	Pengetua/GB membuat keputusan melalui perbincangan.
52.	Pengetua/GB berfikiran kritis.
53.	Pengetua/GB menggunakan pengetahuan yang luas untuk bertindak.
54.	Pengetua/GB berupaya mempertimbangkan pro dan kontra sebelum membuat keputusan.
55.	Pengetua/GB mengamalkan menganalisis semua faktor yang mempengaruhi sebelum membuat keputusan
56.	Pengetua/GB mempamerkan pemikiran logik.
57.	Pengetua/GB merupakan sumber inspirasi kepada warga sekolah.
58.	Pengetua/GB mengamalkan integriti.
59.	Pengetua/GB bertindak berdasarkan nilai murni.
60.	Pengetua/GB mempamerkan sikap tidak mementingkan diri sendiri.
61.	Pengetua/GB mengamalkan tingkah laku bermoral.
62.	Pengetua/GB berpegang kepada etika sebagai penjawat awam.
63.	Pengetua/GB menerima perbezaan individu.
64.	Pengetua/GB menerapkan keyakinan kepada warga sekolah.
65.	Pengetua/GB berupaya menjana emosi positif dalam kalangan warga sekolah.
66.	Pengetua/GB melakukan sesuatu tanpa mengharapkan balasan.
67.	Pengetua/GB gembira membantu orang lain.
68.	Pengetua/GB mengingatkan warga sekolah bahawa matlamat hidup adalah untuk berjasa kepada orang lain.

LAMPIRAN 3

Contoh Item Daripada Instrumeni 3D-WS , Ardel(2003)

Dimensi	Item
Kognitif	Dengan berapa kuatkah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan di bawah: (1= sangat bersetuju hingga 5= sangat tidak bersetuju) 1. Adalah lebih baik jangan cuba ketahui perkara yang tidak boleh diubah 2. Terdapat hanya satu cara yang betul sahaja untuk melakukan sesuatu

Berapa banyakkah kenyataan berikut adalah berkaitan dengan diri anda?
(1= pasti benar tentang diri saya hingga 5= pasti tidak benar tentang diri saya)

1. Saya selalunya tidak memahami tingkah laku orang lain
2. Sesuatu masalah adalah tidak penting bagi saya jika saya rasa tiada penyelesaian untuk masalah tersebut
3. Saya tangguh membuat keputusan selepas berfikir tentangnya

Reflektif Dengan berapa kuatkah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan di bawah:

(1= sangat bersetuju hingga 5= sangat tidak bersetuju)

1. Selalunya ada perkara yang berlaku dengan tidak betul walaupun saya tidak melakukan kesilapan
2. Saya akan rasa lebih baik jika situasi saya sekarang berubah

Berapa banyakkah kenyataan berikut adalah tentang diri anda?

(1= pasti benar tentang diri saya hingga 5= pasti tidak benar tentang diri saya)

1. Saya cuba melihat pandangan berbeza setiap orang sebelum membuat keputusan
2. Saya sentiasa melihat sesuatu masalah dari semua sudut
3. Saya akan menjadi marah jika sesuatu perkara berlaku tidak betul

Afektif Dengan berapa kuatkah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan di bawah:

(1= sangat bersetuju hingga 5= sangat tidak bersetuju)

1. Kekadang saya menunjukkan rasa sayang terhadap semua orang
2. Saya rasa kurang sedap melihat orang tidak gembira serta menyalahkan diri mereka
3. Orang menunjukkan perasaan dan sensitiviti secara terlampau terhadap haiwan

Berapa banyakkah kenyataan berikut adalah tentang diri anda?

(1= pasti benar tentang diri saya hingga 5= pasti tidak benar tentang diri saya)

1. Saya mudah rasa marah apabila orang bertekak dengan saya
 2. Apabila saya melihat orang dalam kesusahan saya cuba membantu mereka dengan sesuatu cara
-

LAMPIRAN 4

Analisis Faktor: Matriks Komponen Putaran

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
H11	.773		
H7	.736		.411
H3	.733		.358

H12	.724		.367
H18	.719	.381	
H19	.705	.353	
H9	.697		.450
H16	.679	.428	
H15	.669	.366	.401
F1	.649	.442	
F3	.637	.435	
G11	.624	.346	.466
H14	.621		
G4	.612	.498	.397
E13	.612	.554	
E1	.596	.343	.453
F5	.593	.574	
G9	.588	.480	
E3	.586	.488	.402
E12	.583	.541	
G8	.581	.499	
E5	.575	.463	.389
D11	.569	.424	.508
D14	.548	.392	.445
F9	.540	.498	.390
G2	.539	.473	.481
D6	.536	.353	.487
D4	.520	.443	.497
E7	.511	.404	.365
G1	.508	.405	.479
E4	.501	.448	
F14	.500	.417	.447
D12	.478	.458	.417
A5		.723	
A6		.720	
A11		.717	
A12		.669	.356
A8	.351	.669	
B6	.393	.651	.343
A2	.467	.610	
A13		.608	.450
C5	.430	.587	
A4		.566	

E8	.557	.565	
B5		.561	.549
B2	.344	.553	.542
A9		.538	.359
B7	.357	.536	.440
C4	.475	.510	.398
C9	.482	.499	.347
C1	.378	.499	.482
D15	.471	.481	.361
A14	.402	.470	.427
B8			.779
B10			.754
F8	.456		.688
D10	.515		.654
D9	.543		.632
B4	.366	.355	.624
B9		.456	.608
B3	.332	.456	.606
D7	.559	.373	.592
C11	.400	.484	.547
C10	.422	.435	.533
A3	.342	.422	.506

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

LAMPIRAN 5

Skor Min dan Sisihan Piawai Bagi Setiap Item Kebijaksanaan

Kod	Item	N	Min	Sisihan piawai
A2.	Pengetua/GB peka terhadap keperluan warga sekolah.	177	4.33	.727
A3.	Pengetua/GB bersikap terbuka menerima cadangan warga sekolah.	177	4.21	.773
A4.	Pengetua/GB menggunakan bakat warga sekolah.	177	4.07	.951
A5.	Pengetua/GB menggunakan kemahiran warga sekolah.	177	4.33	.678

A6.	Pengetua/GB menggunakan pengalaman warga sekolah.	177	4.32	.677
A8.	Pengetua/GB mengiktiraf kepakaran yang ada pada warga sekolah	177	4.27	.661
A9.	Pengetua/GB peka terhadap minat warga sekolah	177	4.15	.769
A11.	Pengetua/GB menggalakkan percambahan idea kreatif	177	4.18	.769
A12.	Pengetua/GB melaksanakan inovasi	177	4.19	.803
A13.	Pengetua/GB terus berusaha mencari idea baru.	177	4.28	.768
A14.	Pengetua/GB menghargai idea orang lain	177	4.16	.789
B2.	Pengetua/GB menggalakkan penyelesaian masalah secara kreatif.	177	4.20	.784
B3.	Pengetua/GB menggalakkan sumbang saran dalam kalangan warga sekolah sebelum membuat keputusan.	177	4.14	.817
B4.	Pengetua/GB mempertimbangkan pendapat orang lain sebelum membuat keputusan.	177	4.16	.806
B5.	Pengetua/GB berupaya mengenal pasti peluang.	177	4.32	.708
B6.	Pengetua/GB menggunakan peluang.	177	4.31	.730
B7.	Pengetua/GB melihat cabaran sebagai satu peluang belajar.	177	4.28	.730
B8.	Pengetua/GB boleh menerima idea yang bertentangan dengan pendapatnya.	177	4.02	.932
B9.	Pengetua/GB arif tentang kekuatan semua staf sekolah.	177	4.06	.880
B10.	Pengetua/GB mengakui kesilapan diri.	177	4.05	.958
C1.	Pengetua/GB mengamalkan kemahiran mendengar secara aktif.	177	4.11	.818
C4.	Pengetua/GB mempertimbang maklum balas yang diterima.	177	4.12	.814
C5.	Pengetua/GB berkongsi maklumat yang berguna dengan warga sekolah.	177	4.26	.707
C9.	Pengetua/GB bertanggungjawab sepenuhnya atas maklumat yang disalurkan kepada warga sekolah.	177	4.27	.771
C10.	Pengetua/GB menyampaikan maklumat sesuai pada masa dan tempat.	176	4.26	.791
C11.	Pengetua/GB bercakap berdasarkan fakta.	177	4.27	.780
D4.	Pengetua/GB berupaya mengekalkan hubungan sosial yang terbina.	177	4.24	.800
D6.	Pengetua/GB mengukuhkan hubungan sosial dengan meningkatkan keazaman sendiri warga sekolah.	177	4.27	.765
D7.	Pengetua/GB sentiasa bersedia memahami perspektif orang lain.	175	4.19	.828
D9.	Pengetua/GB tidak prejudis.	177	4.23	.864

D10.	Pengetua/GB berfikir terbuka.	177	4.29	.854
D11.	Pengetua/GB konsisten dalam tindakan.	177	4.12	.902
D12.	Pengetua/GB berupaya berinteraksi dengan pelbagai pihak.	177	4.21	.768
D14.	Pengetua/GB berupaya mempengaruhi pemikiran warga sekolah.	177	4.19	.759
D15.	Pengetua/GB berupaya mempengaruhi tindak-tanduk warga sekolah.	177	4.16	.729
E1.	Pengetua/GB mengiktiraf setiap sumbangan warga sekolah.	177	4.31	.761
E3.	Pengetua/GB berpegang kepada prinsip berkhidmat untuk warga sekolah.	177	4.32	.740
E4.	Pengetua/GB menggalakkan kerja ke arah kebaikan bersama.	177	4.25	.713
E5.	Pengetua/GB mendahulukan kepentingan umum.	177	4.27	.735
E7.	Pengetua/GB sanggup berkorban harta benda sendiri untuk kebaikan umum.	177	4.07	.853
E8.	Pengetua/GB sanggup berkorban tenaga.	177	4.29	.799
E12.	Pengetua/GB menetapkan matlamat untuk kebaikan umum	177	4.31	.707
E13.	Pengetua/GB mengambil kira kepentingan pelbagai pihak.	177	4.25	.735
F1.	Pengetua/GB bersama-sama terlibat dalam setiap program.	177	4.34	.798
F3.	Pengetua/GB merangsang kesetiaan kepada organisasi.	177	4.26	.746
F5.	Pengetua/GB menggalakkan penglibatan warga sekolah dalam setiap aktiviti.	177	4.29	.749
F8.	Pengetua/GB tidak bersifat lepas tangan	177	4.12	.868
F9.	Pengetua/GB menggunakan kaedah bimbingan (coaching and mentoring) untuk berinteraksi dalam semua aspek pendidikan.	177	4.09	.861
F14.	Pengetua/GB memberi ganjaran kepada warga sekolah mengikut kepentingan organisasi.	177	4.18	.840
G1.	Pengetua/GB membuat keputusan melalui perbincangan.	177	4.19	.831
G2.	Pengetua/GB berfikir kritis.	177	4.27	.780
G4.	Pengetua/GB menggunakan pengetahuan yang luas untuk bertindak.	177	4.32	.799
G8.	Pengetua/GB berupaya mempertimbangkan pro dan kontra sebelum membuat keputusan.	177	4.15	.754
G9.	Pengetua/GB mengamalkan menganalisis semua faktor yang mempengaruhi sebelum membuat keputusan	177	4.14	.786
G11.	Pengetua/GB mempamerkan pemikiran logik.	177	4.36	.749
H3.	Pengetua/GB merupakan sumber inspirasi kepada warga sekolah.	177	4.39	.784
H4.	Pengetua/GB mengamalkan integriti.	177	4.39	.762

H5.	Pengetua/GB bertindak berdasarkan nilai murni.	177	4.38	.782
H7.	Pengetua/GB mempamerkan sikap tidak mementingkan diri sendiri.	177	4.50	.650
H9.	Pengetua/GB mengamalkan tingkah laku bermoral.	177	4.55	.673
H11.	Pengetua/GB berpegang kepada etika sebagai penjawat awam.	177	4.23	.750
H12.	Pengetua/GB menerima perbezaan individu.	177	4.34	.760
H14.	Pengetua/GB menerapkan keyakinan kepada warga sekolah.	177	4.28	.803
H15.	Pengetua/GB berupaya menjana emosi positif dalam kalangan warga sekolah.	177	4.38	.714
H16.	Pengetua/GB melakukan sesuatu tanpa mengharapkan balasan.	177	4.41	.702
H18.	Pengetua/GB gembira membantu orang lain.	174	4.33	.727
H19.	Pengetua/GB mengingatkan warga sekolah bahawa matlamat hidup adalah untuk berjasa kepada orang lain.	177	4.21	.773