

MENGENAL PASTI POTENSI BAKAT GURU OLEH PENGETUA SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI MALAYSIA

Shuhaida binti Shamsudin, PhD.

Institut Aminuddin Baki

Kementerian Pendidikan Malaysia

shuhaida@iab.edu.my

ABSTRAK

Kajian ini dilakukan untuk menyediakan pengetahuan dan pemahaman berdasarkan dapatan secara empirikal tentang komponen yang terlibat dalam mengenal pasti potensi bakat guru bagi proses perancangan penggantian pemimpin sekolah oleh Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Sebanyak 400 orang guru SBT dijadikan responden utama. Kajian ini adalah kajian kuantitatif yang menggunakan kaedah persampelan rawak kluster berstrata dua peringkat. Data dianalisis menggunakan SPSS dan SEM-Amos untuk mengukur masing-masing Analisis Faktor Eksploratori (EFA) dan Analisis Faktor Pengesahan (CFA). Hasil kajian mendapati bahawa terdapat tiga sub-komponen yang menyumbang secara signifikan dalam komponen mengenal pasti bakat. Implikasi daripada komponen mengenal pasti bakat oleh pengetua dalam proses penggantian pemimpin sekolah ini amat besar kepada organisasi sekolah terutama sekali dari segi memastikan bahawa bakal pemimpin sekolah adalah lebih bersedia dan berkecukupan untuk mengambil alih tugas-tugas kepimpinan dan pengurusan sekolah.

Kata kunci: Penggantian pemimpin sekolah, Mengenal pasti Potensi Bakat, Berprestasi Tinggi

PENGENALAN

Isu-isu baru dalam bidang pendidikan yang semakin kompleks memerlukan kefahaman dan pentaksiran semula konsep-konsep kepimpinan dan pengurusan oleh guru besar dan pengetua. Ini adalah kerana guru besar dan pengetua perlu menghadapi dan menangani isu-isu ini secara spontan selama mana mereka masih menjawat jawatan sebagai pemimpin dan pengurus sekolah. Ini adalah kerana sebuah sekolah yang berkesan dan cemerlang selalunya diterajui oleh seorang guru besar atau pengetua yang berkesan dan cemerlang (Norasmah & Kamaruzzaman, 2012). Terdapat peningkatan kesedaran bahawa menyediakan dan membangunkan pemimpin tidak boleh dibiarkan kepada peluang (Leithwood et al., 2006). Pendapat yang pernah diterima secara meluas yang menyatakan bahawa pengalaman dan kelayakan mengajar merupakan asas yang cukup untuk menjadi seorang pemimpin sekolah, kini telah beransur-ansur digantikan dengan pemahaman bahawa pengetua sekolah ialah satu jawatan pakar (specialist position) yang memerlukan set kemahiran yang berbeza daripada mereka yang memegang jawatan sebagai guru (Bush, 2008).

TINJAUAN LITERATUR

Pengurusan Bakat

Pengurusan bakat memberi tumpuan kepada membina simpanan pemimpin yang berkualiti tinggi dari segi keupayaan dan prestasi sama ada pada masa ini

atau pada masa akan datang (Mäkelä, 2010). Proses penggantian kepimpinan dan pembangunan kepimpinan adalah terma yang tepat menerangkan tentang proses pengurusan bakat. Ia memberi gambaran tentang fakta bahawa proses penggantian kepimpinan yang berkesan adalah hasil daripada merekrut dan memupuk individu yang berpotensi berkembang untuk mengisi peranan utama kepimpinan sekolah. Dalam sektor sekolah, pengurusan bakat adalah bahagian yang penting dalam pembinaan keupayaan sistem untuk memastikan bahawa semua sekolah mempunyai jumlah pemimpin yang berprestasi tinggi yang mencukupi (Hartle & Thomas, 2003). Ini berbeza daripada perancangan penggantian biasa secara mengisi peranan kepimpinan mengikut hierarki yang wujud pada hari ini kerana ia adalah satu proses menyediakan orang-orang yang berbakat dan berpotensi mewujudkan peranan kepimpinan baharu dan berbeza pada masa akan datang (Davies & Davies, 2010); iaitu secara membekalkan individu yang berbakat yang berkebolehan bertindak secara strategik apabila diberi kedudukan tersebut kepada mereka (Rhodes & Brundret, 2009).

Mengenal pasti Potensi Bakat

Pengurusan bakat bermula dengan mengenal pasti individu yang paling sesuai di dalam organisasi yang akhirnya akan menyumbang kepada organisasi secara berterusan (Hartmann et al, 2010); iaitu secara mengenal pasti bakat pekerja yang mempunyai potensi untuk menjadi berkesan dalam peranan pada masa hadapan, biasanya dengan tanggungjawab yang lebih luas dan pada tahap yang lebih tinggi dalam hierarki (Silzer & Church, 2009). Di sebalik pandangan ini, terdapat kekurangan penyelidikan yang mengkaji proses untuk mengenal pasti dan membangunkan potensi tinggi (Slan-Jerusalim & Hausdorf, 2007).

Mengenal pasti potensi bakat merupakan proses dan aktiviti untuk menentukan dan mencari sumber bakat. Organisasi perlu memberi tumpuan kepada keperluan untuk berjaya memenuhi peranan khusus dalam konteks mengenal pasti potensi bakat mereka (Davies & Davies, 2010). Langkah pertama semasa mengenal pasti bakat berpotensi tinggi adalah mendefinisi maksud potensi kepada organisasi kerana ia adalah khusus untuk setiap organisasi; dan menentukan apa yang ingin dinilai oleh organisasi selaras dengan matlamat dan objektifnya. Ini merangkumi pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan ciri-ciri personaliti lain yang diperlukan untuk peranan yang disasarkan, tahap, atau tanggungjawab tambahan bagi tugas kepimpinan masa depan (Adams, 2011). Konstruk potensi bakat atau bakat yang berpotensi merujuk kepada kemungkinan bahawa individu boleh menjadi sesuatu yang lebih daripada kedudukan di mana mereka berada sekarang. Komponen peramal yang boleh digunakan oleh organisasi untuk mengenal pasti bakat berpotensi tinggi terdiri daripada beberapa kategori utama seperti kemahiran kognitif, kemahiran interpersonal, kemahiran belajar, kemahiran kepimpinan, kemahiran motivasi, rekod prestasi, dan faktor-faktor lain (Silzer & Church, 2009). Organisasi yang berbeza akan mempunyai definisi potensi bakat mereka yang tersendiri tetapi intipati yang masih tetap sama (Campbell & Smith, 2014).

Bagi mencari bakat dalam individu, organisasi harus mengenal pasti potensi secara melihat keupayaan mereka melaksanakan peranan di mana seseorang yang mempunyai keupayaan ini boleh melakukan tugas dengan hasil yang

cemerlang dalam mana-mana peranan yang diperuntukkan kepadanya. Orang berbakat menggunakan pendekatan yang berstruktur untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul dalam peranan mereka. Organisasi juga boleh mengenal pasti potensi bakat secara melihat kemampuan mereka menangani perubahan di mana orang yang berbakat melihat perubahan sebagai peluang dan bukan sebagai ancaman secara menunjukkan kecekapan mereka dan keupayaan untuk menerima perubahan bagi meningkatkan organisasi dan mereka boleh menguruskan kegagalan. Keupayaan untuk belajar juga dapat dilihat sebagai potensi bakat, di mana orang yang berbakat dapat mempelajari kemahiran baharu dan sentiasa menguruskan kemahiran itu. Individu-individu berbakat sentiasa ingin tahu, kerana mereka sentiasa mencari cara-cara baharu untuk menyelesaikan masalah atau melakukan sesuatu perkara. Mereka sentiasa memperluaskan pengetahuan mereka. Di samping itu, mereka boleh menggunakan pengetahuan mereka untuk menyelesaikan masalah dengan cepat dan mereka juga mempunyai keupayaan untuk menyerap dengan pantas konsep baharu. Pemimpin adalah orang yang mempunyai kuasa untuk mempengaruhi orang ramai melakukan seperti yang mereka mahu dan dia memudahkan kejayaan semua aktiviti-aktiviti mereka dengan memainkan banyak peranan di dalam organisasi (Davis et al., 2007).

Hanya sedikit penyelidikan telah dijalankan untuk mengenal pasti potensi bakat kepimpinan dalam sektor pendidikan. Begitu juga tentang ciri-ciri penting yang dilihat dalam mengenal pasti bakat, hanya sedikit yang telah dinyatakan atau diterokai dalam konteks penyelidikan seperti kepentingan relatif ciri-ciri itu, bagaimana mereka dinilai, bagaimana ia didedahkan dan bagaimana ia difahami oleh ketua-ketua, pemimpin pertengahan dan guru-guru kelas (Rhodes et al., 2008). Sebelum sesebuah organisasi itu mampu memperbaiki cara ia membangunkan pemimpinnya, ia mesti menganalisis objektif yang digunakan untuk mengesan bakat dan menentukan bagaimana proses pembangunan bakat sejajar dengan keperluan organisasi. Salah satu cara untuk melihat menggunakan kaedah objektif untuk mengesan bakat adalah dengan menilai sama ada individu tertentu boleh berkembang dalam sesebuah organisasi dan berapa cepat mereka boleh berbuat demikian (Dongen, 2014). Untuk mengenal pasti potensi bakat dengan lebih baik, analisis kerja tersebut boleh disokong dengan mengadakan temu bual berstruktur, panel pakar, panel sumber dan pemerhatian secara langsung. Mengenal pasti bakat perlu didefinisi dan dihuraikan dengan tepat mengikut bakat tugas yang diperlukan dan berdasarkan kecekapan yang ditakrif oleh organisasi (Martina et al, 2012).

Bakat

Organisasi yang terbaik adalah yang memfokuskan kepada masa hadapan dan menetapkan jenis kemahiran, sikap dan tingkah laku yang mereka perlu dari individu-individu berbakat mereka. Jika kita ingin jelas tentang apa yang dimaksudkan dengan berkesan dalam peranan dan bakat yang diperlukan oleh organisasi, kita perlu mengambil kira ketetapan tersebut dalam konteks yang diberikan oleh organisasi (Davies & Davies, 2010). Kita perlu jelas tentang siapa yang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin dan ia bergantung kepada keperluan organisasi dan jenis tugas. Ciri-ciri bakat boleh dikategorikan dalam tiga bidang iaitu:

1. Bagaimana seseorang itu berfikir iaitu dapat memahami gambaran yang lebih besar, menghubungkan peranan dan cabaran dengan cepat, mengambil inisiatif, bermotivasi, mempunyai sifat ingin tahu, dengan kapasiti dan fleksibiliti untuk berfikir secara berbeza dan dapat menyelesaikan masalah.
2. Bagaimana seseorang itu bekerjasama dengan orang lain iaitu yakin pada diri sendiri dan boleh dipercayai, memberi inspirasi kepada orang lain, penyayang dan mengambil berat terhadap orang lain, menunjukkan empati, boleh belajar daripada orang lain dan mempunyai keinginan untuk membuat perubahan.
3. Bagaimana daya tahan seseorang itu iaitu tahu bagaimana untuk menyelesaikan, membuat tindakan dan melibatkan diri dalam tugas, bersedia untuk mengatasi kekaburan dan oportunistik (CIPD, 2007; Peters, 2006; Thorne & Pellent, 2007).

Terdapat perbezaan antara orang-orang yang berbakat dan orang-orang yang pakar dalam tugas. Orang-orang yang pakar boleh mendapatkan keputusan yang baik tetapi hanya dalam tugas mereka, manakala orang-orang yang berbakat boleh mendapatkan hasil yang terbaik dalam semua tugas (Davies et al, 2007). Orang yang pakar adalah mereka yang mempunyai pengetahuan yang luas tentang tugas tertentu; mereka adalah profesional dalam bidang masing-masing, manakala orang yang berbakat mempunyai satu lagi ciri tambahan iaitu ciri-ciri peribadi. Mereka adalah kumpulan kecil yang telah menunjukkan pencapaian cemerlang, telah memberi inspirasi kepada orang lain dan yang merangkumi kompetensi teras dan nilai-nilai organisasi. Selain itu mereka yang berbakat sentiasa kompeten secara sosial dan emosi; maka mereka yang berbakat boleh menjadi seorang pemimpin dan menjadi seorang pakar, tetapi mereka yang pakar tidak sentiasa boleh menjadi pemimpin (Berger & Dorothy, 2003).

Bakat dalam organisasi boleh ditakrifkan dari beberapa aspek yang berbeza seperti aspek tingkah laku atau sikap, pengetahuan, kemahiran dan kecekapan dan keupayaan kognitif (Tansley, 2011). Bakat boleh dianggap sebagai gabungan kompleks kemahiran, pengetahuan dan kebolehan kognitif atau intelektual pekerja yang berpotensi (Beheshtifar & Fard, 2013). Bakat digambarkan sebagai potensi tinggi yang boleh dilihat untuk menggantikan pemimpin masa hadapan organisasi kerana di dalam sesebuah organisasi terdapat sekumpulan pekerja yang menunjukkan prestasi yang baik melebihi purata dan akan kemudian dicalonkan untuk jawatan penting yang strategik dalam kepimpinan organisasi (McDonnell et al 2010).

Bakat adalah mereka yang berkebolehan membuat perubahan yang signifikan kepada fungsi organisasi dan prestasi pada masa hadapan (Morton, 2004). Bakat dilihat sebagai pekerja yang memiliki pengetahuan, kemahiran dan falsafah dan berkebolehan mencipta nilai luar biasa untuk organisasi menggunakan sumber yang wujud (Goffee & Jones, 2007). Bakat juga diterjemahkan sebagai individu yang berkebolehan membuat impak positif ke atas prestasi organisasi sama ada melalui sumbangan pada masa kini atau jangka masa panjang secara mempamerkan potensi pada peringkat tertinggi (CIPD, 2007). Istilah bakat seperti yang digunakan oleh kebanyakan organisasi merujuk kepada kemungkinan bahawa individu boleh menjadi sesuatu yang lebih daripada kedudukan mereka

kini (Silzer & Church, 2009). Bagi individu yang ingin terus berkembang di dalam persekitaran yang semakin mencabar dan kompleks, dia harus mempunyai keupayaan darjah kecerdasan (IQ) dan darjah emosi (EQ) yang bersesuaian untuk memproses peningkatan jumlah maklumat yang menyokong keputusan dalam masa yang singkat; ketangkasan belajar dengan kebolehan menguasai cabaran dan belajar dari situasi pada kadar yang lebih cepat berbanding dengan peningkatan dalam kerumitan persekitaran; keinginan dalaman yang kuat untuk memajukan diri, penglibatan individu yang kuat dengan organisasi dan nilai-nilai peribadi yang selari dengan nilai-nilai organisasi (Dongen, 2014).

Bakat kepimpinan guru di SBT yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini merangkumi bakat kepimpinan, bakat instruksional dan bakat interpersonal di mana pengkaji mengadaptasi elemen bakat tersebut daripada idea Martin & Schmidt (2010). Menurut mereka, salah satu daripada sifat-sifat yang paling ketara dan terbaik untuk mentakrifkan berpotensi tinggi adalah keupayaan yang terdiri daripada kemahiran intelektual, teknikal dan emosi. Dalam konteks kajian ini, penyelidik telah mentakrifkan semula kemahiran intelek sebagai bakat kepimpinan kerana ia adalah keupayaan tingkah laku dan mempunyai ciri-ciri yang sama dengan kualiti kepimpinan seperti penyelesaian masalah, pemikiran kritis dan kreativiti. Menurut Bergan (1971), kemahiran intelek apabila diaktifkan, adalah tingkah laku yang menghidangkan sesuatu jenis fungsi. Jika tingkah laku berlaku tanpa fungsi yang berkaitan, tingkah laku tidak akan beroperasi sebagai satu kemahiran intelek.

Sementara itu, penyelidik mentakrifkan semula kemahiran teknikal sebagai bakat instruksional kerana ia adalah tentang pengetahuan dan kebolehan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Dalam konteks kajian ini, bakat kepimpinan guru yang berkesan memerlukan pengetahuan kemahiran teknikal yang berkaitan dengan amalan pengajaran yang membantu mereka dalam mengoptimumkan prestasi pengajaran dan pembelajaran. Akhir sekali, penyelidik mentakrifkan semula kemahiran emosi sebagai bakat interpersonal kerana ia adalah tentang menguruskan emosi dengan cara yang positif. Dalam konteks kajian ini, pemimpin yang berprestasi tinggi memerlukan kemahiran mengurus emosi untuk mengesan yang membantu mereka untuk berjaya di sekolah, mengembangkan kerjaya dan mencapai matlamat peribadi untuk membina hubungan yang lebih kukuh terutamanya apabila mereka berhadapan situasi dengan orang-orang yang sukar atau mencabar untuk ditangani (difficult people).

METODOLOGI

Reka bentuk kajian bagi penyelidikan ini menggunakan pendekatan tinjauan dan melibatkan pengujian model persamaan berstruktur dilaksanakan. Responden terdiri daripada guru-guru dari Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Menengah yang merupakan sekolah-sekolah yang telah diiktiraf oleh KPM di dalam kohort satu dan kohort dua sepanjang tahun 2010 dan 2011 di Malaysia.

Pemilihan guru-guru sebagai responden bagi kajian ini adalah kerana persepsi tentang pengetua sebagai pemimpin oleh guru-guru merupakan dimensi penting untuk menilai kapasiti pengetua. Pemahaman tentang bagaimana guru-guru

menterjemahkan kapasiti kepimpinan pengetua mempunyai kesignifikanan yang tinggi dan menjadi bukti untuk pembaikan kepimpinan sekolah (Luo, 2004).

Dalam penentuan saiz sampel bagi data kuantitatif, pengkaji telah menggunakan jadual penentuan saiz sampel yang disediakan oleh Cohen et al (2007) dengan mengambil kira aras kesignifikanan pada $p < 0.05$ (aras keyakinan = 95% dan selang keyakinan = 5). Berpanduan jadual penentuan saiz sampel tersebut, sekiranya populasi bagi suatu kajian ialah 2347 orang (jumlah populasi guru SBT Menengah kohort satu dan kohort dua di Malaysia mengikut statistik KPM), maka bilangan responden yang diperlukan ialah seramai 333 orang. Bagi mengurangkan kesilapan dan memantapkan kajian, pengkaji telah menambah sampel kajian menjadikan keseluruhannya seramai 350 orang. Bagi memilih sampel, kaedah persampelan rawak kluster berstrata dua peringkat digunakan dalam kajian ini. Oleh kerana kajian dilakukan ke atas populasi yang melibatkan 35 buah SBT daripada kohort satu dan kohort dua di seluruh Negara dan bilangan subjek yang banyak dalam populasi, pengkaji telah menggunakan teknik persampelan rawak berstrata pada peringkat pertama dan teknik persampelan kluster dua peringkat pada peringkat kedua. Teknik persampelan rawak mudah dan rawak sistematik digunakan dalam proses mendapatkan jumlah responden akhir yang ditetapkan.

Alat kajian yang digunakan untuk penyelidikan terdiri daripada satu set soal selidik yang dibina sendiri oleh penyelidik. Komponen mengenal pasti potensi bakat mengandungi sembilan soalan. Soal selidik ini menggunakan 2-mata skala yang diwakili oleh satu rubrik membawa maksud bahawa setiap mata skala di dalam satu-satu rubrik membawa nilai sebanyak sepuluh peratus maklum balas responden berkaitan tahap mengenal pasti potensi bakat oleh pengetua di SBT. Manakala Skala Likert 10-mata dipilih kerana ia dapat menunjukkan indeks kesignifikanan kebolehpercayaan dan kesahan yang lebih tinggi berbanding dengan Skala Likert 5-mata. Untuk membina kebolehpercayaan dan kesahan pengukuran, kaedah ujian melalui kajian rintis (pilot study) telah digunakan di mana tujuannya adalah untuk mengukur kebolehpercayaan instrumen yang dibina oleh penyelidik disamping menguji kefahaman guru-guru terhadap item-item instrumen sama ada ianya bersesuaian dengan pengalaman guru dan dapat memenuhi objektif kajian yang dijalankan. Komponen mengenal pasti potensi bakat tersebut juga telah diuji menggunakan Analisis Faktor Eksploratori (EFA) bertujuan untuk menentukan kesahan pemboleh ubah. Peringkat analisis data telah menggunakan perisian Model Persamaan Berstruktur (SEM) bagi menguji Analisis Faktor Pengesahan (CFA) model kajian dan mengesahkan hipotesis kajian.

DAPATAN KAJIAN

EFA Mengenal pasti Potensi Bakat

Sebanyak sembilan item daripada komponen mengenal pasti potensi bakat diuji dengan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dan BToS (Bartlett's Test of Sphericity). Keputusan bagi ujian tersebut adalah seperti di dalam jadual 1.

Jadual 1: Nilai ujian BToS dan KMO Bagi Faktor Mengenal Pasti Potensi Bakat

Ujian KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.782
Ujian BToS (Bartlett's Test of Sphericity)	Anggaran Kuasa Dua Chi	1035.076
	df	36
Kesignifikanan		.000

Nilai KMO yang diperoleh ialah 0.782 di mana ini menunjukkan bahawa korelasi yang tidak sempurna adalah kecil bagi komponen mengenal pasti potensi bakat. Nilai BToS juga menunjukkan nilai yang sangat signifikan di mana ini menunjukkan bahawa terdapat korelasi yang mencukupi dalam kalangan item bagi komponen ini.

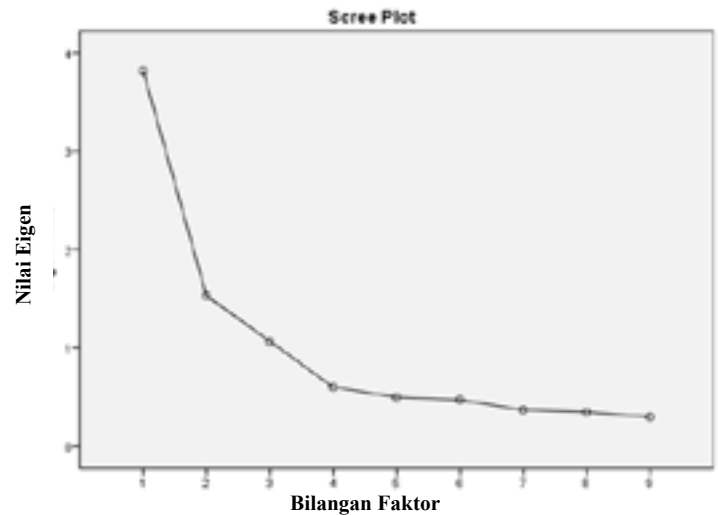
Dengan merujuk kepada jadual 2, hasil analisis EFA bagi item-item komponen mengenal pasti potensi bakat menunjukkan bahawa terdapat sebanyak tiga faktor dengan nilai Eigen melebihi 1.00 telah diperoleh, dan nilai-nilai itu mewakili sebanyak 58.739% peratus terkumpul varians. Komponen 1 menyumbang sebanyak 37.468%, komponen 2 menyumbang sebanyak 12.863% dan komponen 3 menyumbang sebanyak 8.407% .

Jadual 2: Nilai Eigen dan Peratus Terkumpul Mengenal Pasti Potensi Bakat

Faktor	Nilai Eigen Awal			Jumlah Pengekstrakan Muatan Kuasa Dua		
	Jumlah	% Varians	% Terkumpul	Jumlah	% Varians	% Terkumpul
1	3.819	42.435	42.435	3.372	37.468	37.468
2	1.530	16.999	59.433	1.158	12.863	50.332
3	1.067	11.854	71.287	.757	8.407	58.739
4	.600	6.666	77.953			
5	.497	5.521	83.474			
6	.472	5.240	88.714			
7	.369	4.103	92.816			
8	.347	3.857	96.673			
9	.299	3.327	100.000			

Kaedah Pengekstrakan: *Maximum Likelihood*.

Pemeriksaan graf scree juga menunjukkan bahawa bahagian graf vertikal yang condong bermula daripada komponen pertama hingga komponen ketiga sahaja kerana bermula dengan komponen keempat, graf sudah mulai mendatar. Daripada graf scree pada rajah 1 tersebut, penyelidik membuat keputusan bahawa jumlah sub-komponen yang diukur oleh sembilan item soal selidik bagi komponen mengenal pasti potensi bakat ini adalah sebanyak tiga sub-komponen.



Rajah 1: Graf Scree Komponen Mengenal pasti Potensi Bakat

Jadual 3 menunjukkan bahawa semua nilai faktor muatan bagi setiap item di dalam komponen mengenal pasti potensi bakat mempunyai nilai melebihi 0.5 seperti ketetapan oleh Norman & Streiner (2008) dan Hair et al (2010).

Jadual 3: Nilai Muatan Faktor Putaran Matriks Komponen Mengenal Pasti Potensi Bakat

	Faktor Matrix ^a		
	Faktor		
	1	2	3
BI1	.655		
BI2	.753		
BI3	.736		
BK1		.720	-.507
BK2		.634	
BK3		.659	
BP1			.544
BP2			.525
BP3			.814

Kaedah Pengekstrakan: *Maximum Likelihood*.
a. 3 faktor diekstrak.
Kaedah Putaran: *Promax with Kaiser Normalization*.

Langkah seterusnya ialah meneliti kandungan item-item di dalam setiap sub-komponen untuk mengenal pasti tema yang dikongsi oleh setiap item tersebut. Daripada pemerhatian penyelidik, item-item yang telah diklasifikasikan di bawah sub-komponen yang pertama adalah berkaitan kemahiran pedagogi, kandungan subjek dan kaedah pengajaran. Maka penyelidik telah menamakan tema bagi sub-komponen pertama sebagai Bakat Instruksional. Sub-komponen kedua pula dilihat mengandungi item-item yang berkaitan mempengaruhi orang lain, mencabar status quo dan membuat keputusan, maka penyelidik telah menamakan tema bagi sub-komponen kedua sebagai Bakat Kepimpinan. Seterusnya sub-komponen ketiga telah mengklasifikasikan item-item berkaitan membina keserasian, membina hubungan dan kemahiran berkomunikasi, justeru penyelidik menetapkan bahawa tema bagi sub-komponen ketiga sebagai Bakat

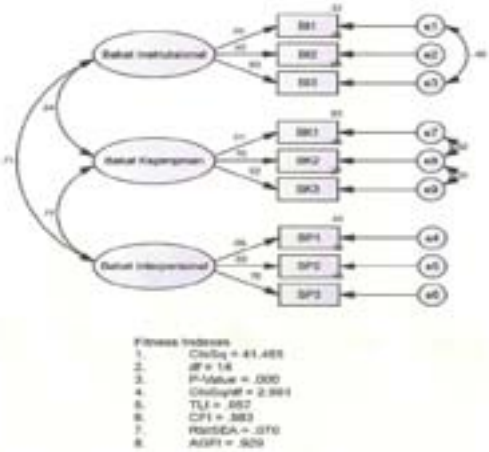
Interpersonal. Jadual 4 menunjukkan item-item yang ditempatkan di bawah setiap sub-komponen secara terperinci.

Jadual 4: Interpretasi Komponen Berdasarkan Tema Item-Item

Interpretasi Faktor/Komponen	Item soal selidik	Nilai muatan faktor
Bakat Instruksional	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kemahiran pedagogi untuk pengajaran yang berkesan.	0.655
	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang kandungan subjek yang diajar.	0.753
	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kemahiran mempelbagaikan kaedah pengajaran.	0.736
Bakat	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kebolehan mempengaruhi orang lain.	0.720
Kepimpinan	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kebolehan mencabar status quo.	0.634
	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kemahiran membuat keputusan.	0.659
Bakat	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kemahiran membina keserasian dengan pelajar.	0.544
Interpersonal	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kemahiran membina perhubungan yang bersesuaian dengan pengetua, rakan sejawat dan staf sokongan.	0.525
	Terdapat proses/aktiviti untuk mengenal pasti guru-guru yang mempunyai kemahiran komunikasi.	0.814

CFA Mengenal Pasti Potensi Bakat

Rajah 1 menunjukkan faktor muatan yang menggambarkan perhubungan di antara sub komponen dan item (indicator) bagi model pengukuran komponen mengenal pasti potensi bakat. Berdasarkan pada rajah 1 tersebut, faktor muatan yang ditunjukkan oleh item-item yang mengukur komponen mengenal pasti potensi bakat yang telah dibentuk, dikekalkan.



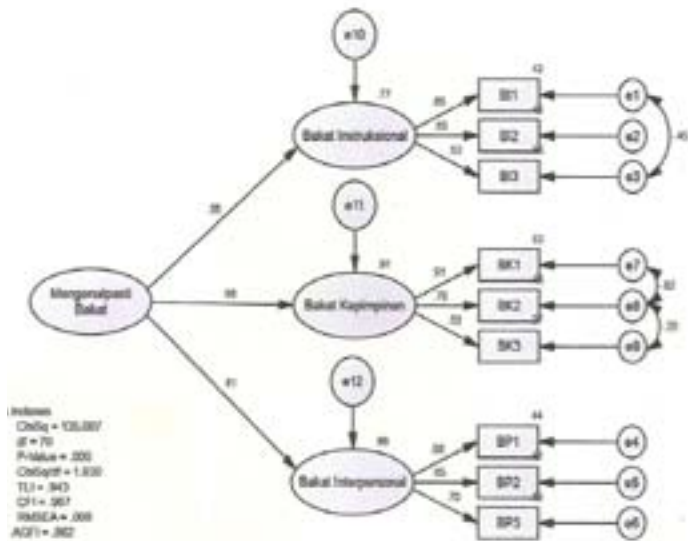
Rajah 1: Komponen Mengenal Pasti Potensi Bakat Dikorelasikan Di Antara Pasangan

Dapatan dalam rajah 1 diperkukuhkan oleh jadual 1 yang menunjukkan indeks-indeks kesesuaian padanan (RMSEA, CFI, TLI dan Chisq/df) memenuhi kriteria-kriteria pengukuran penyuaian yang dicadangkan selepas pemboleh ubah dikorelasikan di antara pasangan.

Jadual 1: Pengukuran Kesesuaian Padanan Mengenal Pasti Potensi Bakat Dikorelasi

Kategori	Pekali	Nilai Pekali	Komen
1. Penyuaian Mutlak	RMSEA	0.070	Aras keperluan tercapai
2. Penyuaian Penambahan	TLI	0.957	Aras keperluan tercapai
	CFI	0.983	Aras keperluan tercapai
3. Penyuaian Parsimoni	Chisq/df	2.961	Aras keperluan tercapai

Seterusnya, kesemua sub-komponen tersebut telah melalui analisis model struktur untuk melihat kesan komponen mengenal pasti potensi bakat ke atas ketiga-tiga sub-komponen. Daripada rajah 2, dapat dilihat bahawa kesemua indeks-indeks kesesuaian padanan (RMSEA, CFI, TLI dan Chisq/df) memenuhi kriteria-kriteria pengukuran penyuaian yang dicadangkan. Rajah 2 juga menunjukkan bahawa komponen mengenal pasti potensi bakat menyumbang paling banyak terhadap sub komponen bakat kepimpinan iaitu sebanyak 95%, diikuti oleh sub komponen bakat instruksional sebanyak 88% dan bakat interpersonal sebanyak 81% sahaja.



Rajah 2: Faktor Muatan Setiap Item Komponen Utama dan Sub-Komponen Mengenal Pasti Potensi Bakat

Jadual 2 menunjukkan ringkasan analisis laluan (path analysis) komponen mengenal pasti potensi bakat dengan ketiga-tiga sub-komponen hasil analisis CFA menggunakan anggaran *unstandardized* ke atas model pengukuran. Dapatan menunjukkan bahawa kesan komponen utama mengenal pasti potensi bakat ke atas sub-komponen bakat instruksional, bakat kepimpinan dan bakat interpersonal adalah sangat signifikan.

J

Jadual 2: Hubungan Komponen Utama Mengenal Pasti Potensi Bakat Dengan Sub-Komponen

			Anggaran	S.E.	C.R.	P
Bakat Instruksional	<---	Mengenal pasti_Bakat	.997	.132	7.530	***
Bakat Kepimpinan	<---	Mengenal pasti_Bakat	1.671	.185	9.021	***
Bakat Interpersonal	<---	Mengenal pasti_Bakat	1.000			

*** aras kesignifikanan yang tinggi pada < 0.001

PERBINCANGAN

Secara keseluruhannya kajian ini menunjukkan bahawa pengetua SBT telah mengimplementasikan proses mengenal pasti potensi bakat guru dengan baik. Kajian ini juga menyokong dapatan kajian yang dibuat oleh NCSL (2009) yang menyatakan bahawa Sekolah Berprestasi Tinggi mempunyai proses formal untuk mengenal pasti potensi bakat guru lima kali lebih banyak berbanding sekolah-sekolah lain.

Kajian ini telah mengenal pasti tiga sub-komponen bakat guru utama yang menjadi kompetensi penentu bagi komponen mengenal pasti guru-guru yang berpotensi menjadi bakal pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi iaitu bakat kepimpinan, bakat instruksional dan bakat interpersonal. Dapatan kajian yang menunjukkan signifikan ketiga-tiga komponen bakat kepimpinan ini dengan proses mengenal pasti potensi bakat menunjukkan bahawa pengetua perlu mengambil kira tentang kewujudan ketiga-tiga bakat kritikal ini di dalam diri seseorang guru itu apabila membicarakan tentang sama ada seseorang guru itu berpotensi tinggi atau kurang berpotensi untuk dibangunkan sebagai kumpulan berbakat kepimpinan bagi proses penggantian pengetua. Dengan perkataan lain, set bakat kepimpinan yang terdiri daripada bakat instruksional, bakat kepimpinan dan bakat interpersonal adalah kompetensi yang perlu ditonjolkan oleh seseorang guru sebelum dia layak diiktiraf sebagai guru berbakat kepimpinan untuk menggantikan kepimpinan sekolah sedia ada.

Dapatan kajian ini juga konsisten dengan dapatan kajian yang telah dibuat oleh *Center for Creative Leadership* pada Oktober 2007 sehingga Mei 2008 yang menunjukkan bahawa sebanyak 77 peratus daripada peserta kajian mendapati bahawa pengiktirafan rasmi sebagai pekerja berpotensi tinggi adalah penting. Kajian ini mendapati bahawa tahap ketelusan dan formaliti organisasi dalam proses mengenal pasti individu yang berpotensi tinggi mempunyai kesan yang signifikan kepada kumpulan berbakat. Tahap ketelusan dan formaliti organisasi memberitahu pekerja tentang status mereka sebagai individu berpotensi tinggi akan mengubah perspektif pekerja melihat diri mereka dan organisasi. Dapatan kajian tersebut juga mendapati bahawa individu yang dikenal pasti secara rasmi lebih cenderung untuk menganggap diri mereka berpotensi tinggi berbanding dengan mereka yang tidak dikenal pasti secara rasmi. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian yang dibuat oleh Campbell & Smith (2014) yang mendapati bahawa pengiktirafan rasmi seolah-olah menggalakkan identiti pemimpin berpotensi tinggi di dalam diri individu tersebut. Kajian oleh Campbell & Smith (2014) juga mendapati, tanpa pengiktirafan rasmi pemimpin atau individu itu sendiri boleh meragui tahap kemahiran atau kepentingan mereka kepada

organisasi. Jika pekerja tidak diiktiraf secara rasmi oleh organisasi sebagai individu berpotensi tinggi, mereka mungkin kurang cenderung untuk melihat diri mereka sebagai pemimpin pada masa hadapan di dalam organisasi.

Ini menunjukkan bahawa mengenal pasti potensi bakat guru oleh pengetua sebagai bakal pemimpin sekolah akan datang, akan menjadikan mereka lebih cenderung untuk menyumbang idea, usaha dan peranan mereka dalam pembaikan sekolah sekiranya mereka dikenal pasti secara rasmi sebagai kumpulan berbakat kepimpinan di sekolah. Pengiktirafan secara rasmi juga menjadi dorongan kepada mereka untuk lebih berkeyakinan membantu sekolah meningkatkan pembangunan guru-guru yang kurang berpotensi apabila sokongan diperlukan oleh rakan sejawat.

RUMUSAN

Pengetua SBT di Malaysia didapati mengimplementasikan proses mengenal pasti potensi bakat yang baik dalam usaha memastikan bahawa sekolah sentiasa kekal cemerlang. Hasil kajian ini telah membawa kepada satu kupasan makna yang besar dalam sektor pendidikan dan bidang kepimpinan dan pentadbiran pendidikan. Satu maksud yang dapat diterjemahkan oleh pengkaji ialah pengetua sekolah perlu mengimplementasi mekanisme untuk mengenal pasti potensi bakat guru bagi proses penggantian kepimpinan pengetua walaupun tiada polisi atau dasar khas mengenai pengurusan bakat; bagi memastikan kelestarian kecemerlangan dalam semua aspek di sekolah mereka.

RUJUKAN

- Adams, D. (2011). Using assessments for high-potential identification. *Employment Relations Today*. 38(2):7–13.
- Beheshtifar, M. & Kamani-Fard, F. (2013). talent pool: A main factor to success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(12):307- 315.
- Bergan, J. R. (1971). *Intellectual skills: An emerging concept for a changing society*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED072839.pdf> [10 Januari 2014].
- Berger, L. A. & Dorothy R. (2003). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2008). *Leadership and management development in education*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Campbell, M. & Smith, R. 2014. *High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline*. Center for Creative Leadership: Colorado. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/highPotentialTalent.pdf>. [9 Mei 2014].

- CIPD. (2007). *Talent management: Research insight*. Chartered Institute of Personnel and Development: London. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-F42-419C-818CD3C12D87E0D3/0talentmanage.pdfq=talentmanagement> [20 Februari 2011].
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Edisi Keenam. Routledge: Taylor and Francis Group.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*. 24(5):418–426.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., & Orme, S. (2007). *Talent Assessment. A New Strategy for Talent Management*. Aldershot, England: Gower Publishing Limited.
- Dongen, Mac A. D. (2014). Toward a Standardized Model for Leadership Development in International Organizations. *Global Business and Organizational Excellence*. 33(4),6–17.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*. 85(3), 72–79.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Edisi Ke 7. New Jersey: Prentice Hall.
- Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*. 45: 169–178.
- Hartle, F. & Thomas, K. (2003). *Growing Tomorrow's School Leaders: The challenge. National College for School Leadership*. http://dera.ioe.ac.uk/4929/1/Growing_tomorrow%27s_School_Leaders.pdf [18 Oktober 2010]
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*. Nottingham, England: National College of School Leadership. <http://iel.immix.ca/storage/6/1307461574/leven-claims-about-successful-school-leadership.pdf> [9 Oktober 2010].
- Luo, M. (2004). Geographic disparities of Chinese School Principals' leadership capacities: A perspective of teachers' perceptions. *International Studies in Educational Administration*. 32(3),20-33.
- Mäkelä, K., Björkman, I. & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*. 45(2): 134-142.
- Martin, J. & Schmidt, C. 2010. *How to keep your top talent*. *Harvard Business Review* 88(5),56-61.
- Martina, K., Hana, U. & Jiří, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of Competitiveness*. 4(1): 129-142.

- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders: Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*. 45(2),150-160.
- Morton, L. (2004). *Integrated and integrative talent management: A Strategic HR Framework*. The Conference Board. http://www.pisols.com/docs/ITMRpt_ExecSummary.pdf [10 April 2010].
- Norasmah Othman & Kamaruzaman Moidunny. (2012). *Kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan: Cabaran kepada guru besar dan pengetua*. Artikel 7. <http://kamaruzamanmoidunny.blogspot.com/2012/09/kepimpinan-pendidikan-dan-pengurusan.html> [15 Ogos 2014].
- Norman, G. R. & Streiner, D. L. (2008). *Biostatistics: The bare essentials*. Edisi ke3 Hamilton, Ontario: B.C. Decker.
- Peters, T. (2005). *Talent (Essentials): Develop it, sell it, be it*. London: DK Adult.Rhodes, C, P. & Brundrett, M. (2009). Growing the leadership talent pool: Perceptions of heads, middle leaders and classroom teachers about professional development and leadership succession planning. *Professional Development in Education*. 35(3),381-398.
- Rhodes, C. P, Brundrett, M. & Nevill, A. (2008). Leadership talent identification and development: Perceptions of heads, middle leaders and classroom teachers in 70 contextually different primary and secondary schools in England. *Educational Management Administration and Leadership*. 36(3),311-335.
- Silzer, R. & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*. 2(4),377-412.
- Slan-Jerusalim, R. & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *Journal of Management Development*. 26(10), 933-950.
- Tansley, C. (2011) What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and Commercial Training*. 43(5),266-274.
- Thorne, K. & Pellent, A. (2007). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train & retain the best employees*. London: Kogan Page.