

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEBERKESANAN SEKOLAH

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLE AND SCHOOL EFFECTIVENESS

Hamidah Yusof & Kong Yuen Ching

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris,
Tanjong Malim, Perak, Malaysia
hamidah@fpe.upsi.edu.my

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua daripada persepsi guru serta hubungannya dengan keberkesanan sekolah. Seramai 260 guru dipilih secara persampelan rawak daripada sekolah-sekolah menengah di daerah Samarahan, Sarawak untuk menjawab soal selidik. Analisis data melibatkan statistik deskriptif, ujian-t dan korelasi. Dapatan kajian menunjukkan pengetua sekolah lebih cenderung mengamalkan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan daripada gaya mengarah, penyertaan dan timbang rasa. Hasil kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan tahap dimensi gaya kepimpinan pengetua mengikut tahap keberkesanan sekolah. Hasil perbandingan skor min gaya kepimpinan dengan skor SKPM mendapati terdapat hubungan tinggi dan signifikan antara gaya kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Cadangan penambahbaikan dan peningkatan kualiti kepimpinan pengetua turut disarankan.

Kata kunci gaya kepimpinan, keberkesanan sekolah, sekolah menengah, SKPM

Abstract

This study aims to identify the leadership style practiced by principals from teachers' perception and its relationship to school effectiveness. Questionnaires were used to collect data. A total of 260 teachers were randomly selected from secondary schools in Samarahan

District, Sarawak. Data analysis involved descriptive statistics, t-test and correlation. The results showed that principals are more likely to adopt success-oriented leadership style rather than directive style, participatory and considerate. The results also showed significant differences in the dimensions of leadership style according to the effectiveness of the school. The comparison between the mean scores of leadership style and SQEM scores is found to have a high and significant relationship. Suggestions for improvement and enhancement of the quality of leadership are also recommended.

Keywords *leadership style, school effectiveness, secondary school, SQEM*

PENGENALAN

Institusi pendidikan seperti sekolah sangat memerlukan kepimpinan seorang guru besar atau pengetua bagi menentukan hala tuju organisasinya. Kejayaan sekolah bergantung kepada kejayaan pemimpin mengurus sekolahnya dengan baik. Kepimpinan merupakan faktor penting untuk kejayaan dan keberkesanan sesebuah organisasi (Bass, 1990; Goldstein & Sammons, 1997; Haris & Bennett, 2001; Harris, 2003; Shahril, 2001). Organisasi yang berjaya selalunya dipimpin oleh pemimpin yang cekap dan berkesan (Gurr et al., 2005). Pemimpin ini akan mempengaruhi subordinatnya untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi. Di sekolah menengah, pengetua adalah orang yang paling berkuasa dan kepimpinannya akan memberi kesan terhadap budaya sekolah. Situasi ini akan mempengaruhi pewujudan iklim sekolah yang sesuai bagi keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Justeru itu, tingkah laku pengetua akan mempengaruhi guru dan secara tidak langsung akan mempengaruhi pencapaian akademik pelajar (Beach & Reinhartz, 2002; Vijayarani, 2007).

Latar Belakang Kajian

Sekolah merupakan institusi yang berperanan melaksanakan aktiviti mendidik pelajar. Kecemerlangan sesebuah sekolah boleh dilihat melalui prestasi sekolah terutama dalam keputusan peperiksaan awam seperti peperiksaan Penilaian Menengah Rendah, Sijil Pelajaran Malaysia atau Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia. Keberkesanan sekolah pula diukur berdasarkan skema penarafan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia sekolah (SKPM 2010; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2010). Menurut Bass (1990), pemimpin yang berwibawa dapat menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Kepimpinan pengetua juga penting bagi menggerakkan dan memotivasikan warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kajian tokoh-tokoh terkenal dalam pendidikan seperti Halpin (1966), Edmonds (1979) dan Sergiovanni (2001) menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan kelicinan, kecekapan, dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi khususnya sekolah. Kepimpinan pengetua bukan sahaja mempengaruhi kejayaan sekolah tetapi juga kepuasan kerja dalam kalangan guru. Oleh itu, untuk mempengaruhi warga sekolah, seseorang pengetua perlu mewujudkan hubungan yang baik dengan semua stafnya terutama melalui gaya kepimpinan yang sesuai mengikut konteks (Mulford & Silins, 2011).

Mulford dan Silins (2011) menyatakan pengaruh pengetua ke atas pencapaian pelajar adalah secara tidak langsung. Guru menjadi pengantara antara pengetua dan tugas guru (Silins et al, 2002; Silins & Mulford, 2007). Walaupun kualiti guru mempunyai pengaruh besar ke atas motivasi pelajar dan pencapaian tetapi kualiti kepimpinan juga penting dalam menentukan motivasi guru dan kualiti pengajaran mereka. Kesan kepimpinan ini juga seterusnya akan memberi kesan ke atas prestasi pelajar (Fullan, 2001; Sergiovanni, 2001; Leithwood et al, 2004; Marzano et al, 2005). Menurut Jaafar (1996) sekolah yang cemerlang mempunyai pengetua yang efektif dan bermotivasi diri yang tinggi serta mempunyai hubungan yang baik dengan rakan sekerja dan boleh mewujudkan persekitaran kerja yang sihat. Cara pengetua berinteraksi dengan guru juga mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan pelajar. Moral guru yang rendah akan menjejaskan prestasi sekolah. Ini bermakna gaya kepimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberkesanan sekolah. Untuk mencapai kejayaan, pengetua tidak boleh hanya menjalankan tanggungjawabnya bersendirian dalam mentadbir dan mengurus sekolah tetapi memerlukan kerjasama dan sokongan yang padu daripada guru-guru. Kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua secara tidak langsung juga memberi kesan ke atas keberkesanan pentadbiran dan pengurusan sekolah.

Pada masa ini kerajaan telah memberi tumpuan kepada enam Bidang Keberhasilan Utama Nasional yang melibatkan aspek pendidikan. Bagi merealisasikan hasrat kerajaan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) turut terlibat secara langsung bagi menghasilkan pendidikan berkualiti. Antara tumpuan yang diberikan termasuklah mewujudkan sekolah berkesan dan memberi pengiktirafan kepada pengetua dan guru besar yang menunjukkan prestasi cemerlang. Kini banyak sekolah berjaya meningkatkan prestasi sekolah masing-masing tetapi masih juga terdapat sekolah yang kurang berkesan. Oleh itu, pengetua sebagai peneraju utama di sekolah perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang dapat memimpin guru, staf dan pelajar dengan berkesan. KPM juga telah mengambil pelbagai langkah untuk meningkatkan keberkesanan sekolah melalui pelbagai program penambahbaikan.

PERNYATAAN MASALAH

Keberkesanan sesebuah sekolah dilihat melalui beberapa aspek seperti pencapaian akademik dan kokurikulum, disiplin pelajar dan pengurusan sekolah. Untuk menjadi sekolah yang berkesan, pengetua sekolah perlu memainkan peranan dengan cekap. Pengetua bertanggungjawab dalam memperkasakan sekolah seperti yang dinyatakan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP 2006-2010; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2007). Keberkesanan sekolah diukur berdasarkan skema penarafan SKPM 2010 yang merangkumi lima standard utama iaitu Kepimpinan dan Hala Tuju; Pengurusan Organisasi; Pengurusan Kurikulum, Kokurikulum dan Sukan, dan Hal Ehwal Murid; Pembelajaran dan Pengajaran; dan Kemenjadian Murid (KPM, 2010).

Sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Samarahan didapati masih tidak mencapai keputusan cemerlang melalui penarafan sekolah berdasarkan nilai skor komposit SKPM. Daripada sembilan buah sekolah di daerah tersebut, hanya dua buah sekolah

sahaja mendapat Band 4, empat buah sekolah mendapat Band 5 dan tiga buah sekolah lagi mendapat Band 6. Ini menunjukkan bahawa kesemua sekolah di daerah Samarahan masih belum mencapai tahap yang mencukupi untuk menjadi sekolah yang berkesan. Oleh itu, kajian ini cuba mencari jawapan adakah gaya kepimpinan mempunyai kaitan dengan keberkesanan sekolah. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk mengkaji persepsi guru sekolah menengah kebangsaan di daerah Samarahan terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dan hubungannya dengan keberkesanan sekolah berdasarkan nilai skor komposit SKPM sekolah.

TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan merupakan satu proses bagi pemimpin untuk mempengaruhi kegiatan pengikutnya secara individu atau kumpulan dalam usaha mencapai matlamat di dalam sesebuah institusi (Hollander, 1984; Hersey, Blanckard & Johnson, 2008). Definisi ini juga dipersetujui oleh Yulk (2010) yang menyatakan kepimpinan ialah proses yang mana seseorang individu mempengaruhi ahli kumpulannya bagi mencapai matlamat kumpulan atau organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) dan Ibrahim (1998) kepimpinan dapat mempengaruhi kumpulan individu untuk mencapai matlamat umum organisasi. Hoy dan Miskel (2001) pula menegaskan bahawa kepimpinan mesti mampu mempengaruhi pengikut untuk mengorbankan kepentingan diri bagi mencapai kepentingan bersama organisasi.

Dalam konteks pendidikan, Campbell (1983) mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses bagi pengetua mendapatkan kerjasama staf ke arah penyempurnaan matlamat tertentu. Menurut Ibrahim (1998), pengetua ialah orang yang mengetuai atau memimpin sesebuah sekolah dan mempunyai ciri-ciri ketua yang tertentu. Pengetua adalah orang yang bertanggungjawab mengambil inisiatif untuk menggerakkan perubahan di sekolah. Penampilan pengetua yang baik adalah berkait rapat dengan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Yahya, Aziah dan Yaakob (2007) menyatakan kepimpinan dalam pendidikan sebagai keupayaan pengetua mempengaruhi, memotivasikan, mengubah sikap dan tingkah laku subordinat seperti guru, staf sokongan dan pelajar supaya melaksanakan aktiviti atau program yang telah ditetapkan bagi mencapai matlamat sekolah. Ini kerana hubungan antara kepimpinan pengetua dan motivasi guru adalah penting untuk mencapai kejayaan sekolah. Pengetua perlu menitikberatkan hubungan dengan staf untuk menghasilkan semangat dan suasana kerja yang kondusif bagi mencapai matlamat sekolah. Hubungan antara gaya kepimpinan dengan produktiviti, kecemerlangan, motivasi dan kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh sifat atau trait dan tingkah laku pemimpin itu sendiri (Teng, 2004; Vijayarani, 2007; Halpi, 2009; Law & Glover (2000)). Keberkesanan gaya kepimpinan juga bergantung pada situasi seperti yang disarankan oleh House (1976) melalui teori laluan-matlamat (Path-Goal Theory). Teori ini mengandaikan seseorang pemimpin boleh mempengaruhi tahap motivasi pekerja untuk mencapai matlamat. Gaya kepimpinan dan faktor situasi boleh dimanipulasi dan dikawal bagi meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja pekerja.

Terdapat empat gaya kepemimpinan iaitu kepemimpinan mengarah, menyokong, penyertaan dan orientasi kejayaan. Gaya pengarahan adalah berstruktur tinggi dan bersesuaian dengan pengikut yang berkehendakan hak. Gaya ini juga sesuai dengan persekitaran tugas yang kompleks, kuasa formal adalah kuat dan kerja berkumpulan memberikan kepuasan kerja. Gaya sokongan atau timbang rasa pula merujuk kepada pertimbangan tinggi bersesuaian kepada pengikut yang tidak mahu kepemimpinan autokratik. Keupayaan pengikut untuk gaya ini juga adalah tinggi dan sesuai dengan persekitaran tugas yang ringkas. Gaya penyertaan bermakna melibatkan pengikut sama-sama dalam membuat keputusan. Gaya ini sesuai untuk pengikut yang mempunyai kawalan daripada dalaman dan keupayaan pengikut juga adalah tinggi. Orientasi pencapaian pula merujuk kepada pemimpin yang menetapkan sesuatu yang sukar tetapi matlamat boleh dicapai dan menjangkakan pengikut melaksanakan sehingga tahap tertinggi dan memberi ganjaran kepadanya. Gaya ini bersesuaian apabila pengikut terbuka kepada kepemimpinan autokratik, mempunyai kawalan luaran dan berkeupayaan tinggi (House & Dessler, 1974).

Tokoh-tokoh pendidikan mendefinisikan sekolah-sekolah berkesan adalah sekolah yang berjaya mencapai kecemerlangan akademik pelajarannya (Hussein, 1993; Ramaiah, 1995; Vijayarani, 2007). Selain itu, ada juga pendapat yang melihat keberkesanan dari keseluruhan aspek yang ada di sekolah. Contohnya, Eby (2004) mengatakan sekolah yang berkesan ialah sekolah yang dapat memberi kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan pencapaian akademik pelajar, kegiatan kokurikulum, pengurusan murid yang baik, pentadbiran dan pengurusan disiplin yang cekap dan teratur. Yahya (2009) dan Azman (2010) mengatakan sesebuah sekolah itu berkesan jika pencapaian setiap aktivitinya mencapai atau melebihi daripada matlamat yang telah ditetapkan.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendefinisikan sekolah berkesan melalui penarafan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Sekolah dikategorikan sebagai cemerlang bila mendapat skor melebihi 90% apabila dinilai oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. SKPM ini menggunakan Model Sekolah Berkesan yang diutarakan oleh Sammons, Hillman dan Mortimore (1995) dan Model Penaziran Kemenjadian Murid yang dikemukakan dalam Hala Tuju Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti 2010-2015 (KPM, 2010).

Keberkesanan sesebuah sekolah adalah hasil kerjasama seluruh komuniti sekolah. Sekiranya tanpa kerjasama dan sokongan daripada guru dan staf sokongan, pengetua tidak akan mampu mengendali dan mengurus sekolah secara berkesan. Kepimpinan sekolah tidak hanya merujuk kepada jawatan rasmi yang ditetapkan tetapi boleh diagihkan dalam kalangan guru dan staf sokongan (Gronn & Hamilton, 2004; Spillane et al, 2007) melalui hubungan dan rangkaian (Fullan, 2001). Silins dan Mulford (2002) mengatakan untuk menjadi sekolah yang lebih baik dalam meningkatkan pembelajaran pelajar, pengetua sekolah mesti menggalakkan guru-guru untuk membuat pembaharuan, memajukan diri dan belajar. Dalam erti kata lain, prestasi pelajar adalah lebih cenderung untuk meningkat apabila kepemimpinan diagihkan di seluruh komuniti sekolah dan masyarakat dan apabila guru diberi kuasa dalam bidang yang mereka pakar (Crowther et al., 2000).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian berbentuk tinjauan. Borang soal selidik digunakan untuk mengumpul data dengan memberi tumpuan kepada aspek-aspek gaya kepimpinan dimensi mengarah, bertimbang rasa, penyertaan dan berorientasikan kejayaan. Populasi kajian terdiri daripada 622 orang guru yang mengajar di enam buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Samarahan, Sarawak. Daripada enam buah sekolah tersebut, tiga sekolah adalah kategori “sekolah harapan” dan tiga buah lagi dalam kategori “sekolah memuaskan” berdasarkan penetapan SKPM. Seramai 260 orang guru dipilih sebagai sampel kajian, iaitu 130 orang dari setiap kategori. Pemilihan sampel bagi setiap sekolah adalah secara rawak bermakna setiap guru dalam populasi adalah mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Kajian ini menggunakan soal selidik LBDQ XII yang dibina oleh Hemphill dan Coon (1957) dan dimurnikan oleh House dan Dessler (1974), serta diterjemahkan oleh Rahimah Ahmad (1981). Soal selidik kajian ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu bahagian A untuk maklumat profil responden manakala Bahagian B pula mengandungi 30 item untuk mengumpul maklumat berkaitan persepsi guru terhadap dimensi gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Item-item dibahagikan kepada empat kategori iaitu dimensi mengarah, bertimbang rasa, penyertaan dan berorientasikan kejayaan.

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferens. Kekeperluan dan peratus digunakan untuk menghuraikan maklumat profil responden. Manakala skor min dan sisihan piawai digunakan untuk membuat kesimpulan terhadap pemboleh ubah bebas iaitu gaya kepimpinan pengetua. Analisis inferens yang digunakan ialah ujian-t untuk mengkaji perbezaan gaya kepimpinan pengetua di kedua-dua kategori sekolah dan korelasi koefisien Pearson untuk menganalisis perhubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Keberkesanan sekolah diukur dengan menggunakan purata skor komposit SKPM yang dikira dari tahun 2009 hingga 2012. Sekolah ‘Harapan’ adalah sekolah yang mendapat skor SKPM antara 60 hingga 79 peratus, manakala sekolah “memuaskan” adalah sekolah yang mendapat skor SKPM antara 40 hingga 59 peratus.

DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Jadual 1 menunjukkan taburan responden dalam kajian ini. Responden terdiri daripada 172 orang (66.15%) guru perempuan dan 88 orang (33.85%) guru lelaki. Dari segi umur, didapati responden yang berumur 31 hingga 40 tahun mencatatkan taburan paling tinggi iaitu 123 orang guru (47.3%). Ini diikuti responden yang berumur 41 hingga 50 tahun seramai 101 orang (38.85%), dan responden dalam lingkungan umur 51 hingga 60 tahun seramai 23 orang (8.85%). Responden yang paling sedikit adalah yang berumur antara 21 hingga 30 tahun iaitu seramai 13 orang (5.0%). Dari segi pengalaman mengajar pula didapati responden mempunyai antara 11 hingga 20 tahun adalah yang teramai iaitu 144

orang (55.39%). Ini diikuti responden yang berpengalaman mengajar 21 hingga 30 tahun iaitu seramai 61 orang (23.46%). Seramai 39 orang guru (15.0%) adalah berpengalaman mengajar selama 10 tahun dan kurang, manakala hanya 16 orang guru (6.15%) yang berpengalaman mengajar melebihi 30 tahun.

Jadual 1 Profil demografi responden

Profil	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	88	33.85
Perempuan	172	66.15
Umur (Tahun)		
21-30	13	5.00
31-40	123	47.30
41-50	101	38.85
51-60	23	8.85
Pengalaman (Tahun)		
1-10	39	15.00
11-20	144	55.39
21-30	61	23.46
31-40	16	6.15

Gaya Kepimpinan

Jadual 2 menunjukkan skor min dan sisihan piawai dimensi gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua bagi kategori sekolah harapan dan kategori sekolah memuaskan. Hasil analisis menunjukkan pengetua bagi kategori sekolah harapan mengamalkan keempat-empat dimensi gaya kepimpinan pada tahap tinggi. Dimensi gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan mencatat min paling tinggi iaitu 4.39 berbanding min bagi dimensi mengarah iaitu 4.14. Sementara dimensi penyertaan dan bertimbang rasa masing-masing menunjukkan skor min 4.10 dan 3.99. Skor min keseluruhan juga menunjukkan tahap amalan gaya kepimpinan yang tinggi iaitu 4.15. Manakala tahap amalan gaya kepimpinan pengetua kategori sekolah memuaskan secara puratanya adalah pada tahap sederhana. Hanya dimensi gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan mencatat skor min pada tahap tinggi iaitu 4.02. Dimensi mengarah mencatat skor min 3.77 manakala dimensi penyertaan dan bertimbang rasa masing-masing menunjukkan skor min 3.03 dan 2.86. Ini bermakna skor min keseluruhan adalah pada tahap sederhana iaitu 3.42.

Jadual 2 Skor min dimensi gaya kepimpinan bagi kategori sekolah harapan

Dimensi Gaya Kepimpinan	Kategori Sekolah Harapan			Kategori Sekolah Memuaskan		
	Min	Sisihan Piawai	Tahap	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Mengarah	4.14	.499	Tinggi	3.77	.535	Sederhana
Bertimbang Rasa	3.99	.670	Tinggi	2.86	.629	Sederhana
Penyertaan	4.10	.640	Tinggi	3.03	.658	Sederhana
Berorientasikan Kejayaan	4.39	.564	Tinggi	4.02	.592	Tinggi
Keseluruhan Dimensi	4.15	.519	Tinggi	3.42	.457	Sederhana

1.00-2.33=rendah; 2.34-3.66=sederhana; 3.67-5.00=tinggi

Jadual 3 memaparkan analisis ujian-t yang menunjukkan terdapat perbezaan tahap amalan gaya kepimpinan pengetua yang dipersepsikan oleh guru-guru di sekolah kategori harapan dan memuaskan. Nilai p adalah kurang daripada 0.05 yang menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara kedua-dua kategori sekolah. Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara kategori sekolah harapan dan sekolah memuaskan dari segi amalan gaya kepimpinan pengetua. Skor min yang lebih tinggi bagi kategori sekolah harapan menunjukkan bahawa tahap amalan gaya kepimpinan pengetua di sekolah harapan adalah lebih tinggi berbanding sekolah memuaskan.

Jadual 3 Analisis Ujian-t

Kategori Sekolah	Min	Sisihan piawai	Ujian-t	p
Harapan	4.1548	.519	12.104	.000
Memuaskan	3.4203	.457		

Signifikan pada aras keyakinan $p \leq 0.05$

Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dengan Keberkesanan Sekolah

Jadual 4 menunjukkan perbandingan skor min gaya kepimpinan dengan purata nilai skor SKPM setiap sekolah. Hasil perbandingan menunjukkan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di ketiga-tiga buah sekolah kategori harapan iaitu H1, H2, dan H3, dengan skor SKPM masing-masing 65.93%, 62.10% dan 59.62% adalah pada tahap tinggi iaitu 4.30, 4.25 dan 3.92. Sebaliknya, skor min gaya kepimpinan adalah pada tahap sederhana bagi sekolah kategori memuaskan iaitu 3.59 bagi sekolah M1, 3.25 bagi sekolah M2, dan 3.43 bagi sekolah M3. Skor SKPM bagi sekolah-sekolah ini juga mencatatkan peratusan yang lebih rendah iaitu 51.93% bagi sekolah M1, 52.31% dan 53.93% bagi M2 dan M3 masing-masing.

Dari segi dimensi gaya kepimpinan pula, dimensi berorientasikan kejayaan merupakan dimensi paling dominan di kesemua sekolah dalam kedua-dua kategori dengan skor min 3.80 dan lebih. Dimensi kedua dominan ialah dimensi mengarah. Ini diikuti dimensi penyertaan dan akhir sekali dimensi bertimbang rasa. Corak kedominanan dimensi ini ditunjukkan di 5 daripada 6 buah sekolah yang dikaji. Hanya sebuah sekolah kategori harapan iaitu H2 yang menunjukkan corak kedominanan berlainan iaitu dimensi penyertaan diikuti dimensi bertimbang rasa dan mengarah. Dapatan analisis korelasi menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang tinggi, positif dan signifikan antara gaya kepimpinan dengan purata nilai skor SKPM, $r=0.943$, $p=0.000$ (Jadual 5).

Jadual 4 Perbandingan min gaya kepimpinan dengan purata nilai Sskor SKPM

Kategori Sekolah Harapan(H)/ Memuaskan (M)	Dimensi Gaya Kepimpinan				Min Gaya Kepimpinan	Purata Nilai Skor SKPM (%)
	Mengarah	Bertimbang rasa	Penyertaan	Orientasi Kejayaan		
H1	4.46	3.95	4.23	4.56	4.30	65.93
H2	4.12	4.20	4.25	4.44	4.25	62.10
H3	3.89	3.79	3.81	4.19	3.92	59.62
M1	4.00	2.95	3.16	4.24	3.59	51.93
M2	3.54	2.77	2.90	3.80	3.25	52.31
M3	3.78	2.85	3.04	4.05	3.43	53.93

Jadual 5 Korelasi gaya kepimpinan dan skor SKPM

		SKPM
Gaya Kepimpinan	r	.943**
	p	.000

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian menunjukkan gaya kepimpinan pengetua di sekolah kategori harapan adalah pada tahap tinggi bagi kesemua empat dimensi. Guru-guru di sekolah-sekolah tersebut mempunyai persepsi bahawa pengetua menunjukkan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan pada tahap paling tinggi diikuti gaya pengarahan. Tahap amalan dimensi penyertaan dan timbang rasa juga adalah pada tahap yang tinggi. Dapatan ini menyokong

teori laluan-matlamat yang menyatakan bahawa pemimpin yang berjaya pasti membantu pengikutnya di sepanjang laluan dengan menjelaskan laluan, mengurangkan halangan, dan meningkatkan peluang untuk kepuasan peribadi pengikut (House & Dessler, 1974).

Analisis dari sekolah kategori memuaskan pula didapati gaya kepimpinan yang dominan ialah orientasi kejayaan. Sementara dimensi yang lain diamalkan pada tahap sederhana. Hasil kajian ini menunjukkan kedua-dua kategori sekolah harapan dan sekolah memuaskan mempunyai pengetua yang lebih cenderung menggunakan pendekatan berorientasikan kejayaan dan menunjukkan corak amalan gaya kepimpinan yang sama. Dapatan ini adalah sama dengan dapatan kajian lepas yang mendapati gaya kepimpinan yang paling dominan ialah kepimpinan berorientasikan kejayaan (Rahimah, 1981; AB Majid, 2008). Walaupun dimensi paling dominan serta corak kedominanan dimensi adalah sama di kedua-dua kategori sekolah, namun tahap amalan dimensi-dimensi tersebut adalah berbeza. Pengetua di sekolah kategori harapan mengamalkan setiap dimensi gaya kepimpinan pada tahap lebih tinggi berbanding pengetua di sekolah kategori memuaskan.

Hasil analisis keseluruhan bagi kedua-dua kategori sekolah juga menunjukkan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan pada tahap paling tinggi. Dimensi mengarah juga diamalkan pada tahap tinggi. Sementara dimensi penyertaan dan timbang rasa diamalkan pada tahap sederhana. Dapatan ini dilihat berpadanan dengan dapatan Budiman (2008) yang mendapati guru besar dalam kajiannya lebih menggunakan gaya kepimpinan berstrukturkan tugas. Walau bagaimanapun, skor min keseluruhan dimensi menunjukkan tahap dimensi gaya kepimpinan pengetua sekolah menengah di daerah Samarahan berada pada tahap tinggi.

Analisis ujian-t menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua antara sekolah kategori harapan dan sekolah kategori memuaskan. Ini bermakna tahap dimensi gaya kepimpinan pengetua adalah berbeza mengikut tahap keberkesanan sekolah. Dapatan ini selari dengan pendapat Yahya (2009) bahawa tahap kepimpinan pemimpin di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan adalah berbeza.

Hasil analisis korelasi min gaya kepimpinan pengetua dengan purata nilai skor komposit SKPM bagi setiap sekolah menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah berdasarkan nilai skor komposit SKPM iaitu pengetua di sekolah yang mempunyai skor SKPM lebih tinggi juga mempunyai tahap gaya kepimpinan yang lebih tinggi ($r=0.943$; $p=0.005$). Dapatan ini menyokong pendapat Parwazalam (2002) bahawa gaya kepimpinan pengetua mempunyai hubungan yang kuat dengan keberkesanan sesebuah sekolah dan juga bahawa pengaruh kepimpinan sekolah merupakan faktor signifikan dalam mempengaruhi keberkesanan sekolah (Rusmini, 2006). Dapatan ini juga selari dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Mohd Ependi (2004) mengenai persepsi guru kanan tentang gaya kepimpinan guru besar terhadap keberkesanan pentadbiran sekolah, di mana dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan guru besar dan keberkesanan pentadbiran sekolah.

Hasil daripada kajian ini menunjukkan gaya kepimpinan paling dominan ialah berorientasikan kejayaan dan diikuti gaya pengarahan. Ini memberi sokongan terhadap teori laluan-matlamat yang menghuraikan gaya orientasi kejayaan sebagai pemimpin yang menetapkan sesuatu yang sukar tetapi matlamat boleh dicapai dan dipercayai pengikut

akan melaksanakan tugas sehingga tahap tertinggi serta gaya ini bersesuaian apabila pengikut terbuka kepada gaya autokratik (House & Dessler, 1974). Ini terbukti melalui dapatan kajian yang menunjukkan gaya pengarahan ialah gaya yang kedua dominan berdasarkan persepsi guru.

Hasil kajian juga boleh dijadikan panduan kepada pihak KPM, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) untuk merancang dan mengadakan taklimat, bengkel serta program yang memberi fokus kepada penambahbaikan dan peningkatan kualiti kepimpinan pengetua di semua sekolah. Selain daripada itu, pendedahan harus diberikan kepada para pentadbir dan pengurus sekolah berkenaan gaya kepimpinan yang sesuai diamalkan mengikut situasi dan keadaan sekolah dengan mengambil kira faktor-faktor yang berkaitan sebagai satu langkah memperbaiki dan meningkatkan keberkesanan sekolah. Hal ini sejajar dengan intipati Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012) yang dirangka dengan hasrat menyediakan pendidikan bertaraf dunia di mana KPM meletakkan usaha ke arah pendidikan berkualiti dengan meningkatkan kualiti guru dan pemimpin sekolah.

PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian dapat disimpulkan bahawa secara keseluruhannya, guru-guru sekolah menengah di daerah Samarahan mempunyai persepsi bahawa pengetua sekolah lebih cenderung mengamalkan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan daripada gaya mengarah, penyertaan dan timbang rasa dalam tugas memimpin dan mengurus sekolah. Walau bagaimanapun, kajian menunjukkan terdapat perbezaan tahap amalan gaya kepimpinan pengetua mengikut tahap keberkesanan sekolah. Pengetua di sekolah kategori harapan didapati mengamalkan kesemua empat dimensi gaya kepimpinan pada tahap yang lebih tinggi berbanding pengetua di sekolah kategori memuaskan.

Hasil kajian juga menunjukkan melalui perbandingan skor min gaya kepimpinan dengan purata nilai skor SKPM bahawa pengetua di sekolah yang mempunyai penarafan SKPM yang lebih tinggi mengamalkan gaya kepimpinan pada tahap tinggi berbanding pengetua di sekolah yang mempunyai penarafan SKPM yang lebih rendah mengamalkan gaya kepimpinan pada tahap sederhana. Ini menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan sekolah berdasarkan skor SKPM. Hal ini memenuhi jangkaan ramai bahawa kepentingan peranan pemimpin yang berkesan tidak dapat dinafikan dalam menghasilkan sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi. Kesimpulannya, dapatan kajian membuktikan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pengetua di sekolah akan mempengaruhi keberkesanan sekolah tersebut sebagaimana yang dipersepsikan oleh guru-gurunya. Ini bermakna segala usaha ke arah peningkatan kualiti dan keberkesanan sekolah mesti dibuat melalui peningkatan kualiti kepimpinan pihak pentadbir dan pengurus sekolah yakni pengetua.

Kesimpulannya, seseorang pengetua harus fleksibel dan berupaya mengubah gaya kepimpinan apabila menghadapi situasi yang berlainan. Pengetua mempunyai pilihan untuk mengamalkan pelbagai gaya kepimpinan bagi memenuhi keperluan dan situasi sekolah. Seorang pengetua yang berkesan harus boleh menyesuaikan corak dan gaya kepimpinannya

mengikuti keperluan keadaan dan guru-gurunya. Sekolah yang mendapat kejayaan yang tinggi sememangnya diketuai pengetua yang sentiasa memberikan kepimpinan yang mantap, mempunyai harapan yang tinggi untuk berjaya dan berorientasikan kejayaan kerana pengetua memainkan peranan meningkatkan prestasi sekolah sama ada secara langsung ataupun tidak langsung.

RUJUKAN

- Ab. Majid Salleh. (2008). *Persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar di empat buah sekolah rendah di daerah Hulu Terengganu*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Azman Adnan. (2010). Inisiatif pengetua dalam menentukan kejayaan organisasi sekolah. *Jurnal Pendidikan*. Majlis Pengetua Sekolah Malaysia (Johor).
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3rd Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. New York: Free Press.
- Beach, D.M., & Reinhartz, J. (2002). *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Budiman Sahali. (2008). *Pengaruh gaya kepimpinan guru besar terhadap penarafan sekolah berdasarkan standard kualiti pendidikan Malaysia (SKPM): Pengurusan dan pentadbiran*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Campbell, R.F. & Corbally, J.E. (1983). *Introduction to educational administration* (6thEd.). Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Crowther, F., Hann, L., McMaster, J., & Ferguson, M. (2000). *Leadership for successful school revitalisation: Lessons from recent Australian research*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans.
- Eby, B.J. (2004). *Effective women principals: Transformational leadership in urban settings*. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati, Cincinnati, Ohio.
- Edmonds, R.R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15–17.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goldstein, H., & Sammons, P. (1997). The influence of secondary and junior schools on sixteen year examination performance: A cross-classified multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 8(2), 219-230.
- Greenfield, T.B. (1968). Research on the behavior of educational leaders: Critique or a tradition, *Alberta Journal of Educational Research*, 14, 55-76.
- Gronn, P. & Hamilton, A. (2004) A bit more life in the leadership: Co-principalship as distributed leadership practice. *Leadership and Policy in Schools*, 3(1), 3 - 35.
- Gurr D., Lawrie, D. & Russell, S. (2005). *The International Successful school Principalship Project (ISSPP): Comparison across country case studies*. Melbourne: Center for Organisational Learning and Leadership, University of Melbourne.
- Halpi Che Min. (2009). *Hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan prestasi sekolah di SMKA Kelantan*. Tesis yang dikemukakan untuk Sarjana Sains, Universiti Malaysia Terengganu.
- Halpin A. W.ed. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Harris, A. & Bennett, N. (2001). *School effectiveness and school improvement*. London, Cassell.
- Harris, A. (2003). *Teaching leadership: A next orthodoxy?* In B. Davies, & J. West Burnham, (Eds), *Handbook of leadership and management*, London: Pearson Publishing.

- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P., Blanchard, K.H, and Johnson, D.E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9th Ed.). New York: Prentice Hall.
- Hollander, E.P. (1984). *Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationship*. The Free Press. MacMillan Inc. New York.
- House, R.J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approach to leadership*. Carbondale, Il.: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. (1971). *A path-goal theory of leadership effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budi Aman Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhamad. (1996). *Kelakuan organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Jacobson, S., & Bezzina, C. (2008). *The effects of leadership on student academic /affective achievement*. In G. Crow, J. Lumby, & P. Pashiardis (Eds.), *The international handbook on the preparation and development of school leaders* (pp.80–102). Thousand Oaks: Sage.
- Stephen Jacobson. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success, *International Journal of Educational Management*, 25(1), 33 -44.
- Jamil Salih. (2003). *Gaya kepimpinan guru besar sekolah kebangsaan dan kesannya terhadap pencapaian pelajar dalam UPSR*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. <http://www.moe.gov.my> (Dimuat turun pada 23 Oktober 2012).
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia. Putrajaya: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Laporan Awal – Ringkasan Eksekutif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*, September 2012. <http://www.moe.gov.my> (Dimuat turun pada 16 Jun 2013).
- Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning: Practice, policy and research*. Buckingham & Philadelphia: Open University Press.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership influences student learning: A review for the learning for leadership project*. New York : The Wallace Foundation.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Merchant, B., Ärlestig, H., Garza, E., Johansson, O., Murakami-Ramvalho, E., Törnsén, M. (2012). "Successful school leadership in Sweden and the US: Contexts of social responsibility and individualism", *International Journal of Educational Management*, 26(5), 428 – 441.
- Mohd Ependi Ismail. (2004). *Persepsi guru kanan tentang gaya kepimpinan guru besar terhadap keberkesanan pentadbiran sekolah rendah*. Disertasi M. Ed. Universiti Malaya.

- Mulford, B. & Silins, H. (2011). Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes, *International Journal of Educational Management*, 25(1), 61 – 82.
- Parwazalam Abdul Rauf. (2002). *Gaya kepemimpinan pengetua dan hubungannya dengan sekolah berkesan di sekolah-sekolah menengah persendirian Cina di Negeri Perak Darul Ridzuan*. Kertas projek Ijazah Sarjana Sains, Universiti Utara Malaysia.
- Rahanim Abd Rahim. (1998). *The Leadership styles of residential school principals and the effectiveness of their schools as perceived by their teachers*. Thesis project submitted for the Degree of Master of Education, University of Houston – Institut Aminuddin Baki Twinning Program.
- Rahimah Ahmad. (1981). *The relationship between and among leadership style, school climate and student achievement in the elementary school principalship in The Federal Territory of Kuala Lumpur, Malaysia*. Tesis Ph. D. University of Southern California, U.S.A.
- Ramaiah, A.L. (1995). *Penyelidikan keberkesanan sekolah: Masalah konsepsi dan methodology*. A Manograph. Kuala Lumpur: Fakulti Pendidikan Universiti Malaya.
- Rusmini Ku Ahmad. (2006). *Hubungan antara kepemimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah*. Unpublished Doctoral Thesis.
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. International School Effectiveness and Improvement Centre. Institute of Education, University of London.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C., Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83- 101.
- Sergiovanni, T. J., (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn and Bacon, Longman Publishing.
- Shahril Marzuki. (2001). Ciri-ciri kepemimpinan pengetua berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke-21. *Jurnal Institut Pengetua*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). *Leadership and school result. Second international handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Silins, H. and Mulford, W.R. (2007). *Leadership and school effectiveness and improvement*. In T. Townsend, ed. *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*. Dordrecht, The Netherlands: Springer, pp. 635-658.
- Spillane, J. P. (2007). Towards a theory of leadership practices. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1): 3 – 34.
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010. (Edisi Disember 2012). Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Teng, L. K. (2004). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengetua: Implikasi dalam pengurusan sekolah bestari. *Jurnal Teknologi*, 41(E), Dis.2004: 11-32. UTM.
- Vijayarani A/P Mooniandy. (2007). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah: Kajian di beberapa sekolah SJKT di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya.
- Yahya Don, Aziah Ismail, & Yaakob Daud (2007). *Kepimpinan dan pembangunanpelajar sekolah di Malaysia*. PTS Publication: Kuala Lumpur.
- Yahya Don. (2009). *Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepimpinan sekolah: Perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaya.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations. (7th edition)*. Upper Saddle River: Pearson.