

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPIMPINAN STRATEGIK
DAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA
DENGAN SEKOLAH BERKESAN DI SABAH**

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH



JUSTIN INGIN

UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2008**

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN
KEPIMPINAN STRATEGIK DAN
KEPIMPINAN TRANSFORMASI
PENGETUA DENGAN SEKOLAH
BERKESAN DI SABAH**

JUSTIN INGIN

**TESIS INI DIKEMUKAKAN UNTUK
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENGURUSAN
PENDIDIKAN**

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN
PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2008**

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS@

JUDUL: HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPIMPINAN STRATEGIK DAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DENGAN SEKOLAH BERKESAN DI SABAH

IJAZAH: IJAZAH SARJANA PENGURUSAN PENDIDIKAN

SAYA : JUSTIN INGIN

SESI PENGAJIAN: 2006 – 2008

Mengaku membenarkan tesis (LPSM/ Sarjana/ Doktor Falsafah) ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan (/)

☐

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau Kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

☐

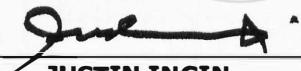
TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh Organisasi/ badan di mana penyelidikan dijalankan)

☐

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh,


(**JUSTIN INGIN**)

(_____)

Tarikh: 28 November 2008


(**DR. LEE KUAN WAH**)

Pensyarah
Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial
Universiti Malaysia Sabah
Tarikh: 03.07.2009

CATATAN:- *

Potong yang tidak berkenaan.

****** Jika tesis ini **SULIT** atau **TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/ organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

@Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara Penyelidikan, atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan Laporan Projek Sarjana Muda (LPSM).

PENGAKUAN

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh: 28 November 2008


JUSTIN INGIN
PT20068309



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

PENGESAHAN

NAMA : JUSTIN INGIN

NO. MATRIKS : PT2006-8309

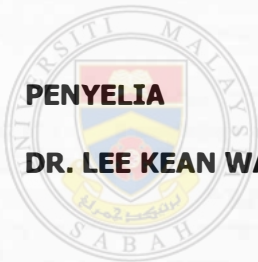
TAJUK : HUBUNGAN ANTARA AMALAN
KEPIMPINAN STRATEGIK DAN
KEPIMPINAN TRANSFORMASI
PENGETUA DENGAN SEKOLAH
BERKESAN DI SABAH

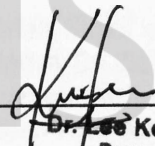
IJAZAH : IJAZAH SARJANA PENGURUSAN
PENDIDIKAN

TARIKH : 28 NOVEMBER 2008

DISAHKAN OLEH

1. **PENYELIA**
DR. LEE KEAN WAH



 03.04.09.
Dr. Lee Kean Wah
Pensyarah
Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial
Universiti Malaysia Sabah

2. **PEMERIKSA DALAM**

NAMA PEMERIKSA

3. **DEKAN/ PENGARAH**

PROF. DR. ZULKIFLI MOHAMED

PENGHARGAAN

Pengkaji bersyukur kepada Tuhan kerana memberikan kekuatan, keyakinan, kesabaran dan petunjuk untuk menyempurnakan kajian ini sebagaimana yang sepatutnya. Kajian ini merupakan wadah ke arah penyempurnaan harapan dan perjuangan sendiri, keluarga, masyarakat dan negara. Dalam usaha menyempurnakan kajian ini, sesungguhnya pengkaji banyak berhutang budi kepada pelbagai pihak yang terlibat memberikan sumbangan.

Dalam ruangan ini pengkaji merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia utama saya, Dr. Lee Kean Wah yang telah membimbing dan memberi tunjuk ajar yang membina sepanjang penyelenggaraan kajian ini.

Melalui ruangan ini juga, pengkaji ingin merakamkan ucapan jutaan terima kasih kepada Prof. Dr. Zulkifli Mohamed atas peluang belajar yang telah diberikan kepada pengkaji di Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah. Ucapan jutaan terima kasih dan penghargaan yang tinggi ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Salleh Abdul Rashid, Dr. Ling, Dr. Mohd Yusof Abdullah, Dr. Sabariah Sharif, Dr. Lay Yoon Fah serta kakitangan mereka yang banyak memberikan kerjasama terhadap segala urusan sepanjang kajian dijalankan.

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Dr. Sabariah Sharif yang telah membantu pengkaji dari segi sumber literatur, Prof. Madya Dr. Salleh Abdul Rashid yang banyak membantu pengkaji dari segi penganalisan data, Dr. Ling yang banyak membantu pengkaji dari segi pengeditan teks dan literatur. Ucapan terima kasih secara khusus ini diberikan kepada En. Azlan Awang dan En. Azrai, dan kepada pensyarah-pensyarah dan semua staf UMS atas kerjasama yang diberikan. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada pihak KPM dan JPNS kerana membenarkan pengkaji menjalankan kajian ini. Terima kasih yang tidak terhingga kepada Pengetua-Pengetua, Penolong-Penolong Kanan dan Guru-Guru di sekolah kajian yang terlibat di atas kerjasama semasa kajian dijalankan.

Pengkaji juga sangat menghargai jasa, pertolongan dan dorongan daripada isteri tersayang, Laimah Bt Yusuf, anak-anak pengkaji iaitu Ivy, Habel, Arnold, Shierly, Alice, Ariel dan Sharon yang telah menunjukkan kefahaman dan pengertian tentang erti pengorbanan.

Akhir sekali, segala kerjasama dan pertolongan semua yang terlibat sesungguhnya amat bernilai kepada pengkaji. Segala budi dan keikhlasan akan tetap dikenang. Pengkaji mendoakan kesejahteraan anda sekalian semoga mendapat rahmat dan Tuhan jugalah yang dapat memberikan ganjaran yang setimpal. Perjuangan untuk memerdekakan diri, keluarga, masyarakat dan negara sesungguhnya merupakan agenda yang belum selesai. Justeru, semoga kita berjumpa dimercu kejayaan. Amen.

ABSTRAK

Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan strategik (berdasarkan elemen proaktif, memahami dan bersinergi) dan kepimpinan transformasi pengetua (berdasarkan elemen berkarisma, merangsang intelektual dan bertimbang rasa) dengan sekolah berkesan di Sabah. Sejumlah 251 orang responden (guru-guru), sampel dari 16 buah sekolah menengah di bawah PPG Sandakan, terlibat dalam kajian ini. Instrumen utama pengumpulan data merupakan soal selidik yang mengandungi 40 item bertujuan mendapatkan respon tentang kepimpinan strategik, kepimpinan transformasi dan sekolah berkesan. Tiga hipotesis telah dikemukakan dalam kajian ini dan telah diuji dengan statistik inferensi menggunakan korelasi Pearson dan regresi dengan paras signifikan $p < 0.05$. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan strategik (berdasarkan elemen proaktif, memahami dan bersinergi) dan kepimpinan transformasi pengetua (berdasarkan elemen berkarisma, merangsang intelektual dan bertimbang rasa) dengan sekolah berkesan. Analisis regresi menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi pengetua lebih banyak menyumbang (lebih berpengaruh) kepada sekolah berkesan berbanding dengan kepimpinan strategik. Implikasi kajian dan cadangan untuk kajian lanjutan juga telah dipersembahkan.



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**RELATIONSHIPS BETWEEN PRINCIPALS PRACTICE OF
STRATEGIC LEADERSHIP AND TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP IN EFFECTIVE SCHOOLS IN SABAH**

ABSTRACT

This study was carried out to identify the correlation between strategic leadership practice (based on elements of proactive, understanding and synergy) and transformational principal leadership (based on elements of charismatic, arousing of intellect and tolerance) in effective schools in Sabah. A total of 251 respondents (teachers), sampled from 16 secondary schools under the Sandakan PPG, were involved in this study. The main elicitation instrument was a 40-point item questionnaire which elicited responses on strategic leadership, transformational leadership and effective schools. Three hypothesis were postulated in this research and they were tested with inferential statistics using Pearson correlation and regression at a significant level of $p < 0.05$. The results showed that there were significant relationships between strategic leadership practice (based on proactive element, understanding and synergy) and transformational principal leadership (based on charismatic element, arousing intellectual and tolerance) and effective schools. Regression analysis showed that principals' transformational leadership contributed more towards effective schools compared to strategic leadership. Implications of the study and suggestions for further research were also presented.

SENARAI KANDUNGAN

	Halaman
TAJUK	i
STATUS TESIS	ii
PENGAKUAN	iii
PENGESAHAN	iv
PENGHARGAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
SENARAI KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SIMBOL	xviii
BAB 1: PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Masalah Kajian	9
1.3 Pernyataan Masalah	15
1.4 Tujuan Kajian	27
1.5 Objektif Kajian	28
1.6 Soalan Kajian	29
1.7 Hipotesis Kajian	29
1.8 Definisi Operasional	30
1.9 Signifikan Kajian	31

1.10	Limitasi Kajian	33
BAB 2:	SOROTAN LITERATUR	36
2.1	Pendahuluan	36
2.2	Definisi Konsep	36
2.2.1	Kepimpinan Strategik	36
2.2.2	Kepimpinan Transformasi	39
2.2.3	Sekolah Berkesan	44
2.3	Teori Kepimpinan	51
2.3.1	Teori Sifat (<i>Traits Theory</i>)	53
2.3.2	Teori Perilaku	57
2.3.3	Teori Grid Pengurusan	64
2.3.4	Teori Kepimpinan Karismatik	66
2.3.5	Teori Situasi (Kontingensi)	67
2.3.5.1	Teori Situasi Fiedler	68
2.3.5.2	Teori Situasi Hersey dan Blanchard	72
2.3.5.3	Teori Lorong-Matlamat House (<i>House's Path-Goal Theory</i>)	74
2.3.5.4	Teori Kepimpinan Transaksi dan Transformasi	81
2.4	Model Kepimpinan	83
2.4.1	Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi	83
2.4.2	Model Kepengetuaan Berkesan (2001)	90
2.5	Kajian Lepas Dalam/ Luar Negara	99
2.5.1	Kajian Kepimpinan Strategik	99
2.5.2	Kajian Kepimpinan Transformasi	103

2.5.3	Kajian Sekolah Berkesan	108
2.6	Kerangka Kajian	114
2.7	Kesimpulan	115
BAB 3:	METODOLOGI KAJIAN	117
3.1	Pendahuluan	117
3.2	Reka Bentuk Kajian/ Pendekatan Kajian	117
3.3	Populasi/ Pensampelan/ Lokasi Kajian	119
3.4	Instrumen Kajian	123
3.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan	127
3.6	Kajian Rintis	131
3.7	Prosedur Kajian/ Pengumpulan Data	135
3.8	Analisis Data	137
3.8.1	Statistik Deskriptif	139
3.8.2	Statistik Inferensi	140
3.8.3	Pekali Korelasi Pearson 'r'	141
3.8.4	Regresi Pelbagai	145
3.9	Kesimpulan	147
BAB 4:	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	149
4.1	Pendahuluan	149
4.2	Taburan Pengagihan Soal Selidik	150
4.3	Ciri-ciri Demografi Responden	150
4.3.1	Jantina	150
4.3.2	Umur	151
4.3.3	Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru	151

4.3.4	Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru Di Sekolah Sekarang	151
4.3.5	Kelayakan Akademik Tertinggi	152
4.3.6	Kelayakan Ikhtisas	152
4.4	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Dengan Sekolah Berkesan Berdasarkan Elemen Proaktif, Memahami dan Bersinergi	152
4.4.1	Statistik Deskriptif Berdasarkan Soalan Kajian	152
4.4.2	Statistik Deskriptif Berdasarkan Hipotesis Kajian	162
4.5	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Sekolah Berkesan Berdasarkan Elemen Berkarisma, Merangsang Intelektual dan Bertimbang rasa	163
4.5.1	Statistik Deskriptif Berdasarkan Soalan Kajian	163
4.5.2	Statistik Deskriptif Berdasarkan Hipotesis Kajian	173
4.6	Faktor Kepimpinan Pengetua Yang Paling Menyumbang Kepada Sekolah Berkesan	174
4.6.1	Statistik Deskriptif Berdasarkan Soalan Kajian	174
4.6.2	Statistik Deskriptif Berdasarkan Hipotesis Kajian	180
4.7	Kesimpulan	183
BAB 5:	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	184
5.1	Pendahuluan	184
5.2	Rumusan Kajian	184
5.3	Perbincangan Hasil Kajian	185
5.3.1	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Dengan Sekolah Berkesan Berdasarkan Elemen Proaktif, Memahami dan Bersinergi	185
5.3.2	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Sekolah Berkesan Berdasarkan Elemen Berkarisma, Merangsang Intelektual dan Bertimbang rasa	188

5.3.3	Faktor Kepimpinan Yang Paling Menyumbang Kepada Sekolah Berkesan	189
5.4	Implikasi Kajian	191
5.4.1	Implikasi Kepada Penyelidikan	191
5.4.2	Implikasi Kepada Amalan Kepimpinan	193
5.4.3	Implikasi Kepada Model Kepimpinan Dalam Kajian	194
5.5	Cadangan	199
5.6	Cadangan Untuk Kajian Lanjutan	204
5.7	Kesimpulan	204
	BIBLIOGRAFI	207
	LAMPIRAN	227
Lampiran A:	Instrumen Kajian (Soal Selidik)	227
Lampiran B:	Borang Kajian Sekolah Berkesan (PMR)	239
Lampiran C:	Borang Kajian Sekolah Berkesan (SPM)	240
Lampiran D:	Borang Kajian Sekolah Berkesan (STPM)	241
Lampiran E:	Surat Memohon Kebenaran Untuk Menjalankan Penyelidikan Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Bawah Jabatan Pelajaran Negeri Sabah: Surat Kepada Pengarah JPNS	242
Lampiran F:	Surat Memohon Kebenaran Untuk Menjalankan Penyelidikan Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Bawah Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Belud: Surat Kepada Pengetua Sekolah Kajian	244
Lampiran G:	Surat Memohon Kebenaran Untuk Menjalankan Penyelidikan Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Bawah Pejabat Pelajaran Gabungan Sandakan: Surat Kepada Pengetua Sekolah Kajian	246

Lampiran H:	Surat Memohon Jasa Baik Untuk Mengedit Instrumen Kajian (Soal Selidik): Surat Kepada Ketua Bidang Bahasa	248
Lampiran I:	Borang Komen/ Ulasan Terhadap Instrumen Kajian	249
Lampiran J:	Analisis Kebolehpercayaan Item Keseluruhan Kajian Sebenar	250
Lampiran K:	Analisis Kebolehpercayaan Item Kajian Sebenar Bahagian B (Kepimpinan Strategik)	252
Lampiran L:	Analisis Kebolehpercayaan Item Kajian Sebenar Bahagian C (Kepimpinan Transformasi)	253
Lampiran M:	Analisis Kebolehpercayaan Item Kajian Sebenar Bahagian D (Sekolah Berkesan)	254



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI JADUAL

		Halaman
Jadual 2.1:	Prestasi Bergantung Pada Kepimpinan Perhubungan, Struktur dan Kuasa	255
Jadual 2.2	Perbandingan Antara LPC Tinggi dan LPC Rendah Dalam Teori Situasi Fiedler	072
Jadual 2.3	Min Keperluan Kompetensi, Penguasaan Kompetensi, Keperluan Strategik dan Keperluan Masa Hadapan Bagi Setiap Domain Kompetensi Pengetua dan Guru Besar	256
Jadual 2.4:	Korelasi Dimensi Kepimpinan Berwawasan Dengan Prestasi (N=92)	257
Jadual 2.5:	Korelasi Sifat Kreativiti Pemimpin Dengan Kepuasan Pekerja (N=92)	258
Jadual 2.6:	Ciri-Ciri Pemimpin	259
Jadual 3.1:	Pecahan Saiz Sampel Berdasarkan Pensampelan Rawak Berlapis Mengikut Sekolah	260
Jadual 3.2:	Pengurusan Borang Soal Selidik	261
Jadual 3.3:	Taburan Item Mengikut Bahagian Dalam Soal Selidik	262
Jadual 3.4:	Skala Likert Soal Selidik Bahagian B, C dan D	126
Jadual 3.5:	Keputusan Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis Pertama	263
Jadual 3.6:	Statistik Keseluruhan Item Dalam Kajian Rintis Pertama (<i>Item-Total Statistics</i>)	263
Jadual 3.7:	Keputusan Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis Kedua	265
Jadual 3.8:	Statistik Keseluruhan Item Dalam Kajian Rintis Kedua (<i>Item-Total Statistics</i>)	265
Jadual 3.9:	Keputusan Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis Ketiga	267

Jadual 3.10:	Statistik Keseluruhan Item Dalam Kajian Rintis Ketiga (Item-Total Statistics)	267
Jadual 3.11:	Carta Gantt Tindakan	269
Jadual 3.12:	Kekuatan Nilai Pekali Korelasi Pearson 'r' Chua Yan Piaw (2006:167)	270
Jadual 3.13:	Nilai (Kekuatan Hubungan) Pekali Korelasi Rowntree (1981)	270
Jadual 3.14:	Alat Statistik Yang Digunakan Mengikut Skala Pengukuran	271
Jadual 4.1:	Taburan Pengagihan Soal Selidik	271
Jadual 4.2:	Taburan Responden Mengikut Jantina	272
Jadual 4.3:	Taburan Responden Mengikut Umur	272
Jadual 4.4:	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru	272
Jadual 4.5:	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru Di Sekolah Sekarang	272
Jadual 4.6:	Taburan Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi	273
Jadual 4.7:	Taburan Responden Mengikut Kelayakan Ikhtisas	273
Jadual 4.8:	Statistik Deskriptif Setiap Item Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Berdasarkan Elemen Proaktif Mengikut Frekuensi dan Peratus (N=251)	274
Jadual 4.9:	Statistik Deskriptif Setiap Item Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Berdasarkan Elemen Memahami Mengikut Frekuensi dan Peratus (N=251)	275
Jadual 4.10:	Statistik Deskriptif Setiap Item Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Berdasarkan Elemen Bersinergi Mengikut Frekuensi dan Peratus ((N=251)	276
Jadual 4.11:	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Dengan Sekolah Berkesan Berdasarkan Elemen Proaktif, Memahami dan Bersinergi	277

Jadual 4.12:	Statistik Deskriptif Setiap Item Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Berdasarkan Elemen Berkarisma Mengikut Frekuensi dan Peratus (N=251)	278
Jadual 4.13:	Statistik Deskriptif Setiap Item Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Berdasarkan Elemen Merangsang Intelektual Mengikut Frekuensi dan Peratus (N=251)	279
Jadual 4.14:	Statistik Deskriptif Setiap Item Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Berdasarkan Elemen Bertimbang Rasa Mengikut Frekuensi dan Peratus (N=251)	280
Jadual 4.15:	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Sekolah Berkesan Berdasarkan Elemen Berkarisma, Merangsang Intelektual dan Bertimbang rasa	281
Jadual 4.16:	Statistik Deskriptif 10 Item Elemen-Elemen Kepimpinan Strategik Dan Kepimpinan Transformasi Pengetua Yang Menyumbang Kepada Sekolah Berkesan Mengikut Frekuensi dan Peratus (N=251)	282
Jadual 4.17:	Pengaruh Kepimpinan Strategik Pengetua Terhadap Sekolah Berkesan	284
Jadual 4.18:	Signifikan Pengaruh Kepimpinan Strategik Pengetua Terhadap Sekolah Berkesan	284
Jadual 4.19:	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Sekolah Berkesan	285
Jadual 4.20:	Signifikan Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Sekolah Berkesan	285
Jadual 4.21:	Analisis Regresi (<i>Kaedah Stepwise</i>) Pengaruh Kepimpinan Strategik dan Kepimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Sekolah Berkesan	285
Jadual 4.22:	Hasil Kajian Berdasarkan Soalan Kajian Dan Hipotesis	286

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1: Gaya Kepimpinan Kajian Ohio State	60
Rajah 2.2: Perbezaan Gaya Orientasi Pemimpin	62
Rajah 2.3: Grid Pengurusan	66
Rajah 2.4: Komponen Situasi Kepimpinan Berkesan Fiedler	69
Rajah 2.5: Skel Ujian LPC Fiedler	71
Rajah 2.6: Teori Kepimpinan Bersituasi Hersey dan Blanchard	73
Rajah 2.7: Ringkasan Gaya-Gaya Kepimpinan	78
Rajah 2.8: Hubungan Angkubah-Angkubah Teori Path-Goal	81
Rajah 2.9: Kerangka Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan	84
Rajah 2.10: Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi	86
Rajah 2.11: Kompetensi Pemimpin Sekolah	87
Rajah 2.12: Model Kepengetuaan Berkesan	91
Rajah 2.13: Kerangka Konseptual Kajian Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Strategik Dan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Sekolah Berkesan Di Sabah	115

SENARAI SINGKATAN

KPM	-	Kementerian Pendidikan Malaysia
RMK9	-	Rancangan Malaysia Ke-9 (2006-2010)
PIPP	-	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010)
JPNS	-	Jabatan Pelajaran Negeri Sabah
SAGA	-	<i>Smart Action For Golden Achievement</i>
SDC	-	<i>Sabah Development Corridor</i>
ICT	-	<i>Information, Communication and Technology</i>
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah
PPG	-	Pejabat Pelajaran Gabungan
PMR	-	Penilaian Menengah Rendah
SMK	-	Sekolah Menengah Kebangsaan
UMS	-	Universiti Malaysia Sabah
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Science (SPSSv16.0)</i>
SPM	-	Sijil Pelajaran Malaysia
STPM	-	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
ANOVA-		<i>Analysis Of Variances Test</i>
TQM	-	<i>Total Quality Management</i>

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Abad ke-21 memberikan gambaran bahawa senario dunia akan bertambah hebat dan kompleks dengan pelbagai cabaran (Kassim, 2003:1). Menurut beliau, tokoh-tokoh penulis futuristik dan perubahan seperti Naisbit (1990), Drucker (1989, 1993), De Bono (1992) dan Ohmae (1990) banyak membincangkan tentang perubahan masa hadapan yang harus dihadapi dan diterokai. Menurut beliau, perubahan-perubahan yang berlaku ini menyebabkan negara kita perlu mengorak langkah untuk menjadi negara maju. Pemimpin dalam semua peringkat perlu membantu organisasi di bawah pengaruhnya untuk menghadapi sebarang kemungkinan masa hadapan bagi membolehkan keputusan yang bijaksana dapat dibuat pada masa ini. Menurut Rahimah Ahmad (2001), dunia hari ini memerlukan manusia berfikir dan membuat keputusan pantas untuk kekal relevan dengan segala perubahan itu.

Sehubungan dengan ini, sistem pendidikan negara telah mengalami reformasi yang membawa maksud usaha-usaha yang berterusan ke arah sebarang cadangan perubahan yang menjurus ke arah pembaikan dalam teori dan amalan pendidikan (Md. Fiah Md. Jamin, 2005:1). Menurut Hussein (1992), reformasi pendidikan bermaksud usaha yang berbagai untuk mencari pembedahan atau pembaikan tentang sesuatu yang kurang jelas dan mendalam.

Justeru, dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menjadikan Malaysia sebagai hub pendidikan bertaraf dunia, maka penglibatan semua elemen dalam pengurusan organisasi sangat dituntut.

Kepimpinan adalah satu aspek penting dalam pengurusan organisasi. Menurut Bass (1990), kepimpinan merupakan satu indikator utama dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Lebih ekstrem lagi ada yang berpendapat bahawa sesebuah masyarakat, negara atau organisasi yang tidak mempunyai pemimpin yang berwibawa tidak akan kekal lama (Locke at al., 1991).

Justeru, pada masa ini elemen kepimpinan merupakan isu yang kompleks dan hangat diperkatakan. Hal ini berikutan banyak teori dan model yang boleh dikaitkan dengan isu kepimpinan dan keberkesanan organisasi (Azmi Zakaria, 2004). Ciri-ciri kepimpinan berubah-ubah dari masa ke semasa bergantung kepada keadaan dan persekitaran (Hersey dan Blanchard, 1984). Namun yang pastinya seorang pemimpin mesti mampu memiliki kualiti kepimpinan sebelum dapat mencapai keberkesanan dan prestasi organisasi yang diingini. Sebab itu, sebelum seseorang menjadi pemimpin, seseorang itu harus menilai ke dalam dirinya (*retrospective*) sama ada mereka mampu, berkeupayaan dan berkebolehan memainkan peranan sebagai pemimpin (Hamzah Mohamed, 2006).

Kepimpinan merupakan faktor utama yang membezakan antara organisasi yang berkesan dengan organisasi yang tidak berkesan (Abdul Shukor, 1998). Dalam konteks pengurusan dan pentadbiran sekolah, pengetua

merupakan pemimpin yang berpengaruh dan sangat penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Pengetua merupakan pemimpin, pentadbir dan pengurus yang melaksanakan pelbagai fungsi dan perlu cekap dan bijak untuk melaksanakan tugas kepimpinan tersebut. Kualiti kepimpinan yang tinggi adalah sangat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi berkualiti (Musa, 2002). Sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat kepimpinan yang berkesan (Atan Long et al., 1990; Dunford et al., 2000; Shahril, 2000). Rosenblum et al. (1979 dalam Hamzah Mohamed, 2006:1) menyatakan:

"In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school. He or she is the person responsible for all activities that occur in and around the school building. It is the principal's leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and morale of teachers and the degree of concern for what students may or may not become."

Kemajuan sesebuah sekolah lazimnya dihubungkan dengan pengetua yang baik dan pembelajaran pelajar bergantung kepada kepimpinan yang baik di mana proses pengajaran dan pembelajaran berlaku (Shahril, 2000; Peter Neil et al., 2001). Pentadbiran dan pengurusan di peringkat sekolah boleh menyebabkan jatuh bangunnya sesebuah sekolah kerana ia bergantung kepada pucuk kepimpinan iaitu pengetua yang membawa sekolah ke arah kejayaan (Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000 dalam Norlia Goolamally dan Jamil Ahmad, 2008:8). Menurut Atan Long et al. (1991), sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan.

Menurut Fullan (2000), dalam abad ke-21 ini, pemimpin pendidikan terutamanya pengetua memerlukan set minda dan panduan baru untuk bertindak memecahkan kebuntuan dan pergantungan yang mengekang usaha perubahan serta pembaharuan di sekolah. Menurut beliau, kejayaan sistem sekolah berpusat kepada kepimpinannya. Pengetua sebagai pemimpin sekolah dipertanggungjawabkan dan dianugerahkan autoriti terhadap perjalanan semua aspek sekolah terutama sekali terhadap keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Hoy dan Miskel (2001), Atan et al. (1991), Edmonds (1979) dan Stogdill (1974) menyatakan bahawa pengurusan dan kepimpinan mempunyai pengaruh penting bagi menentukan kejayaan organisasi pendidikan. Kenyataan ini disokong oleh Trump (1981) yang menyatakan bahawa pengetua sangat mempengaruhi kualiti program sekolah melebihi orang lain. Abdul Shukor (2004) menyatakan bahawa pengurusan dan kepimpinan pengetua adalah faktor utama yang akan menentukan keberkesanan sekolah serta akan menentukan jatuh bangun sekolah tersebut.

Perkembangan pesat dalam bidang teknologi maklumat, kehadiran era globalisasi dan perubahan dalam landskap politik, ekonomi dan institusi sosial membawa kepada keperluan untuk mencari strategi kepimpinan yang boleh menyediakan pemimpin menghadapi cabaran dalam abad ke-21 (Graetz, 2000). Justeru, menurut Gardner (1984), kita boleh memilih jenis pemimpin mengikut kehendak hati tetapi kita tidak boleh memilih untuk tiada pemimpin.

Kerencaman masalah pengurusan organisasi, dan ketibaan pelbagai cabaran dari persekitaran organisasi perlu ditangani dengan bijak. Perancangan, pengurusan dan kepimpinan proaktif seseorang pemimpin perlu dalam mengatasi segala kelemahan yang wujud. Teori dan segala amalan kepimpinan akan digunakan semaksima mungkin dalam menerajui sesebuah organisasi.

Menurut Campbell et al. (1988), terdapat kajian menunjukkan bahawa penambahbaikan yang dilakukan oleh sekolah bergantung kepada kepimpinan dan pentadbiran pengetua yang berperanan utama dalam menentukan keadaan serta menyediakan rangsangan untuk hidup dan belajar dalam sekolahnya.

Ketidakstabilan persekitaran pada akhir abad ke-20 (Graetz, 2000) dan kehadiran era globalisasi pada abad ke-21 ini memberi impak yang signifikan terhadap perancangan, pengurusan dan pelaksanaan *core business* di kebanyakan organisasi awam dan swasta. Namun para penyelidik dan pakar-pakar pengurusan organisasi mengakui bahawa kepimpinan strategik yang menggunakan perancangan jangka panjang, mengenal pasti kekangan dan adaptasi kepada perubahan dalam persekitaran dapat menentukan hasil yang disasarkan pada masa akan datang.

Di Malaysia, kebanyakan kajian tentang kepimpinan memfokuskan kepada kepimpinan di peringkat organisasi pendidikan, khususnya organisasi sekolah. Dalam hal ini, ia merujuk kepada kepimpinan pengetua atau guru besar di sesebuah organisasi sekolah, sama ada di peringkat rendah ataupun menengah (Azmi Zakaria, 2004).