

ATRIBUT PEMIMPIN SEKOLAH KE ARAH KELESTARIAN KEPIMPINAN: SATU KAJIAN DELPHI

Norlia Goolamally dan Jamil Ahmad

ABSTRAK

Pengetua sebagai pemimpin sekolah memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan kualiti dan kecemerlangan serta merupakan tonggak kejayaan sesebuah organisasi sekolah. Sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan. Sesungguhnya, kecemerlangan sekolah memerlukan seorang pengetua yang mempunyai karakter yang baik dan unggul. Pemilihan dan prosedur kenaikan pangkat pengetua-pengetua sekolah perlu mengikut satu method yang ditentusahkan. Keseluruhan proses ini perlu dikaji semula untuk menjamin kualiti dan ketinggian mutu pendidikan negara. Pemilihan secara terus mengikut senioriti atau kekananan serta kompetensi tugas melalui penilaian kemahiran pengurusan dan pentadbiran yang diamalkan masa kini adalah tidak begitu jelas kesesuaianya dalam melestarikan kepimpinan pengetua. Justeru, kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti dan mengesahkan kerangka konsep serta atribut pemimpin sekolah (pengetua sekolah) ke arah kelestarian kepimpinan dan kecemerlangan sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah Delphi yang melibatkan temu bual dan pengesahan daripada tujuh orang yang pakar dalam bidang pendidikan. Kajian ini mendapat terdapat terdapat lima tret atau atribut penting yang perlu ada bagi seorang pemimpin sekolah atau pengetua sekolah bagi menjadikan sekolah cemerlang dan mewujudkan kepimpinan yang lestari. Lima atribut tersebut ialah atribut Integriti yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Berpendirian dan Rendah Hati, atribut Pandang ke Hadapan yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pemangkin Strategik dan Penggerak Minda, Atribut Inspirasi yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pendorong dan Berpengaruh, atribut Kompetensi yang mempunyai sub-atribut Kompetensi Tugas (terdapat dua komponen iaitu berorientasi Tindakan dan Sosioabiliti), Kompetensi Emosi dan Kompetensi Rohani, dan atribut Efikasi Kendiri.

1.0 PENDAHULUAN

Kepimpinan merupakan satu indikator utama dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sejak dahulu persoalan tentang kepimpinan, keberkesanan seseorang pemimpin, stil kepimpinan dan tingkah laku pemimpin telah kerap dikaji oleh penyelidik yang berminat dalam bidang kepimpinan dan organisasi. Sesungguhnya, pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Bass 1990). Lebih ekstrem lagi ada juga yang berpendapat bahawa sesebuah masyarakat, negara atau organisasi yang tidak mempunyai pemimpin yang berwibawa maka masyarakat, negara atau organisasi tersebut tidak akan kekal lama (Locke et al. 1991).

Dalam institusi 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). Tercapai atau tidak visi dan misi pendidikan yang dihasratkan adalah bergantung kepada kecekapan pengetua dalam mengurus sumber utama di sekolah. Sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan (Atan Long et al 1990, Dunford et al. 2000; Shahril 2000).

Konsep kepimpinan telah dikaji dengan meluas sejak pertengahan abad ke 20. Terdapat lebih daripada 350 definisi bagi kepimpinan (George & Jones 2000) dan beribu-ribu kajian empirikal telah dijalankan tetapi

keadaannya masih kabur untuk membezakan di antara pemimpin dan bukan pemimpin serta pemimpin berkesan dan pemimpin tidak berkesan. Definisi-definisi kepimpinan yang diberikan banyak melibatkan aspek pengaruh iaitu tentang proses pemimpin mempengaruhi pengikut atau subordinat bagi tujuan mencapai matlamat organisasi, kepimpinan sebagai proses mengetuai organisasi untuk mencapai matlamat organisasi, kepimpinan yang mencerminkan ciri-ciri pemimpin dan juga definisi-definisi kepimpinan yang memaparkan pemimpin sebagai seorang ketua yang fokus kepada perubahan. Namun begitu, tidak terdapat persetujuan yang universal bagi definisi kepimpinan. Biasanya definisi kepimpinan mengandungi satu pernyataan yang umum dan ringkas walaupun teori yang berhubung dengannya adalah mendalam dan meluas (Cosley & Todd 1991).

Pelbagai definisi kepemimpinan telah diutarakan tetapi persoalannya, apakah yang membezakan di antara pemimpin dan bukan pemimpin. Dessler (1998) menegaskan terdapat enam ciri yang membezakan di antara pemimpin dan pengikut iaitu:

- i. Pemimpin mempunyai cita-cita yang tinggi berbanding pengikut, mereka adalah daripada kumpulan yang mempunyai daya dan tenaga fizikal, mental, dan emosi yang tinggi. Mereka mempunyai inspirasi yang tinggi untuk mencapai kejayaan dan memperoleh kepuasan daripada usaha mencabar yang dilaksanakan dan mengekalkan standard yang cemerlang.
- ii. Pemimpin bersedia untuk memikul tanggungjawab sesebuah organisasi, berkemampuan untuk mengetuai dan memberi motivasi kepada pengikutnya.
- iii. Pemimpin mempunyai kejujuran dan integriti iaitu mereka adalah seseorang yang boleh dipercayai dan pengikut mempunyai kepercayaan dan kesanggupan untuk menerima arahan.
- iv. Pemimpin mempunyai keyakinan diri yang tinggi dalam membuat sesuatu keputusan dan dapat juga meyakinkan orang lain.
- v. Pemimpin menentukan mekanisma yang sesuai untuk mencapai matlamat organisasinya dan membuat keputusan yang terbaik bagi kecemerlangan organisasi. Seorang pemimpin mempunyai keupayaan kognitif dan kebijaksanaan yang tinggi dalam mengetuai organisasinya.
- vi. Pemimpin mempunyai kemahiran dan berpengetahuan dalam bidang yang ia ditugaskan. Seorang pemimpin faham dalam matlamat organisasi dan mampu membuat keputusan dalam mencapai matlamat organisasi.

Secara umumnya, sesebuah organisasi yang berjaya mengandungi tiga komponen utama iaitu terdiri daripada strukturnya, pengikut-pengikut dan pemimpinnya. Setiap satu memainkan peranan bagi menentukan matlamat dan kejayaan sesebuah organisasi. Struktur organisasi membentuk hala tuju organisasi dan merupakan asas dimana interaksi dan komunikasi dapat berjalan. Pengikut sesebuah organisasi pula memberi respon kepada struktur dan pemimpin. Manakala pemimpin adalah orang-orang yang menentukan keberkesanan sesebuah organisasi dengan menggembeleng ciri-ciri dan kemahiran yang ada pada mereka yang dapat membantu bagi penemuan kaedah terbaik dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan bagi mencapai kecemerlangan.

2.0 PERNYATAAN MASALAH

Kemajuan sesebuah sekolah lazimnya dihubungkaitkan 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). Pengetua yang berkesan, berperanan untuk menubuhkan asas yang kukuh dan persekitaran yang kondusif supaya budaya pembelajaran cemerlang dapat diwujudkan. 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). Fred Hechinger pernah menulis tentang pentingnya peranan pengetua ke atas kejayaan sesebuah sekolah;

Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang

mundur berjaya dimajukan, dan yang menyediakan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti pengetuannya.

(Davis & Thomas 1989:17, dalam Ishak Sin 2006)

Bagi mendapatkan kualiti dalam pendidikan, kepimpinan perlu diwujudkan dan pengetua yang berpotensi perlu diberi keutamaan. Sesungguhnya, sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang berkesan (Atan Long et al. 1991). Bennis (1989) menegaskan bahawa,

Leaders do not command excellence, they build excellence... To reach excellence, you must first be a leader of good character... Excellence starts with leaders of good and strong character who engage in the entire process of leadership. And the first process is being a person of honourable character

(Bennis 1989)

Kajian-kajian Sekolah Berkesan di negara barat mendapati pengetua di sekolah berkesan mempunyai inisiatif yang tinggi untuk bergerak ke hadapan, pintar dan berorientasikan matlamat (Blumberg & Greenfield 1986). Mereka mempunyai daya ketahanan yang tinggi, sanggup bekerja keras (Ubben & Hughes 1987) dan proaktif (Davies & Thomas 1989). Pengetua yang berkesan adalah individu yang istimewa dan mereka terdiri daripada individu yang mempunyai watak yang hebat, bertenaga, dinamik, komitmen yang tinggi, proaktif, tegas dan bersemangat, assertif, inisiatif, bertanggungjawab, suka membantu, berfikiran terbuka, tenang dan analitikal (Persell et al. 1982).

Kajian kepimpinan Sekolah Harapan Negara yang dijalankan oleh Khuan dan rakan-rakan pada tahun 2003 mendapati bahawa ciri-ciri pemimpin Sekolah Harapan Negara merangkumi elemen ketahanan diri yang tinggi, kebolehan menyesuaikan diri dengan baik, sentiasa meningkatkan ilmu pengetahuan dan mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat, seorang yang prihatin terhadap komuniti sekolah, mempunyai visi dan misi yang jelas, kesungguhan terhadap penghasilan kerja yang berkualiti, seorang yang mampu menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif dan juga berani mengambil risiko. Tret atau kualiti peribadi pengetua ini mempengaruhi elemen-elemen budaya sekolah seperti persekitaran dan iklim sekolah dan perhubungan antara warga sekolah dan masyarakat setempat. Kajian penilaian pengetua kanan yang dijalankan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM (2004) juga mendapati 63.6 peratus varians kecemerlangan bukan akademik sekolah disumbangkan oleh kualiti peribadi pengetua. Dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa kualiti peribadi pengetua yang tinggi merupakan elemen penting yang menyumbang kepada kepimpinan ke arah kecemerlangan sekolah.

Justeru, pemilihan pengetua seharusnya melalui proses yang jelas dan telus supaya segala hasrat dan perancangan kerajaan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Proses pemilihan dan kenaikan pangkat yang teliti dan objektif seseorang pengetua akan memantapkan sistem pendidikan negara kerana kejayaan sesuatu sistem pendidikan bergantung kepada pengetua yang mentadbir di sekolah (Abdul Shukor 2002). Para akademik dan pembuat dasar perlu memandang serius tentang pemilihan dan pelantikan pengetua supaya menepati kehendak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dan mereka yang dilantik benar-benar boleh memikul tanggungjawab sebagai pengetua demi untuk memartabatkan pendidikan negara (Ibrahim Bajunid 2006). KPM seharusnya menyediakan satu penilaian yang objektif yang mampu memilih dan melantik pengetua yang benar-benar menepati kriteria yang ditetapkan atau standard yang diperlukan untuk memimpin sekolah bagi melaksanakan hasrat KPM untuk menjadikan Malaysia negara yang cemerlang dalam bidang pendidikan. Khuan et al. (2003) dalam kajian mereka menegaskan bahawa;

*The selection and promotion procedures for head-teachers in schools need to be re examined.
Calls for qualified and experienced personnel to be promoted to occupy headship positions*

when vacancies exist. Selection and promotion of head-teachers based on seniority alone is inadequate. This is because those selected and promoted through seniority may not be coping well with the heavy responsibilities entrusted to them. Competencies in leadership as expressed in this study as well as organizational knowledge and skills should also be included among other appropriate qualities to be considered as criteria for selection and promotion. With the introduction of promoting through the fast track movement of officers it should further be emphasized that proper procedures be set up for selection and promotion to the head-teacher position. (Khuan et al, 2003)

Sekiranya kita berhasrat untuk menjadi cemerlang dalam bidang pendidikan maka pemilihan pemimpin-pemimpin pendidikan mestilah melalui satu proses yang objektif dan berdasarkan kualiti-kualiti yang dipakai di seluruh dunia.

Di negara barat, pelbagai jenis instrumen digunakan untuk penilaian berterusan terhadap ketua atau pemimpin mereka. Antaranya ialah *Leadership Practice Instrumen* (LPI), *Leadership Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ), *Leadership Multi-Factor Questionnaire* (LMFQ), penilaian performan 360⁰ dan sebagainya. Ada instrumen yang digunakan oleh pemimpin untuk membuat laporan kendiri dan ada instrumen yang digunakan oleh subordinat untuk menilai pemimpin. Kalau begitu kesnya, mengapa kita tidak boleh mewujudkan sistem pemilihan dan pelantikan yang sama. Bukan sahaja instrumen-instrumen mereka digunakan untuk pemilihan dan pelantikan tetapi penilaian ini digunakan secara berterusan untuk memastikan kepuasan pelanggan dalaman dan luaran terhadap organisasi mereka. Bagi negara kita, kenaikan pangkat adalah berdasarkan cadangan ketua dan juga atas penilaian tahunan tetapi tidak ada satu kriteria yang spesifik yang dapat menempatkan seseorang ke jawatan kenaikan pangkatnya. Persoalannya adakah mencukupi pemilihan calon untuk jawatan-jawatan tinggi dengan penilaian tahunan sahaja atau atas dasar rekomendasi orang atasan?

Kepentingan memilih pengetua yang berkesan yang mempunyai treat atau kualiti peribadi yang baik harus menjadi prioriti dan fokus utama pendidikan bagi memastikan sistem persekolahan negara berfungsi dengan berkesan. Pelbagai kursus dan latihan boleh disediakan bagi membekalkan pengetua dengan ilmu berhubung dengan pengurusan dan pentadbiran sama ada seseorang telah dilantik atau sebelum dilantik jadi pengetua. Tetapi kita perlu sedar bahawa bukan semua yang mengikuti latihan dan kursus akan dapat melaksanakan tugas mereka dengan berkesan. Ramai antara mereka yang akan hanya menjalankan tugas berdasarkan apa yang diarahkan oleh pihak atasan tanpa menghayati dan menyepadukan amalan dengan kepercayaan serta keyakinan terhadap tanggung jawab yang diamanahkan. Akhirnya, kita akan menghasilkan ramai pengetua dan pemimpin pendidikan yang hanya mengamalkan apa yang dipanggil *clone behaviour*.

Perubahan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat pada masa ini memberi implikasi bahawa proses pengambilan dan pemilihan perlu diuruskan dengan lebih efektif. Sememangnya proses pemilihan dan pengambilan adalah berdasarkan kepada kemahiran generik dalam bidang pentadbiran dan pengurusan. Namun demikian oleh kerana bidang pendidikan memainkan peranan yang penting dalam mengeluarkan modal insan yang mempunyai keupayaan dalam meningkatkan hasil negara, maka adalah penting pemilihan dan pengambilan pengetua menggunakan kriteria yang lebih utama berbanding dengan kemahiran generik bidang ini. Adakah kejayaan dan kecemerlangan dalam kompetensi teknikal benar-benar akan menjadi pengetua berjaya di sekolah? Atau perlukah kita melihat lebih jauh tentang ciri-ciri apakah yang diperlukan oleh seorang pemimpin dalam zaman di mana pekerja-pekerjanya adalah mereka-mereka yang berpendidikan tinggi sama ada mempunyai ijazah lanjutan ataupun yang telah mengikuti program-program lanjutan?

Sesungguhnya, keberkesanannya kepimpinan ditentukan oleh tret dan tingkah laku seseorang pengetua. Dalam kajian-kajian sekolah berkesan, kemampuan seseorang untuk mencapai kejayaan ke arah kecemerlangan dipengaruhi oleh tret, tingkah laku dan tindakan-tindakan yang diambilnya (Davis & Thomas, 1989). Walaupun pengetua boleh melaksanakan dan menggabungkan pelbagai gaya kepimpinan dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah ke arah kecemerlangan tetapi ciri asas yang perlu ada pada mereka

adalah kualiti peribadi atau tret yang akan menjadikan mereka lebih stabil dan *resilient* (Norlia & Jamil 2007). Pengetua di sekolah boleh mengamalkan pelbagai gaya kepimpinan, seperti kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksional tetapi untuk mempraktikkan dan membudayakan gaya kepimpinan ini memerlukan kualiti asas atau kualiti peribadi yang sudah sedia ada pada seseorang pengetua seperti berani menghadapi risiko, berani berdepan dengan masalah, berani membuat keputusan, mempunyai daya ketahanan yang tinggi, bersemangat, boleh dipercayai, sifat empati dan simpati (Smith 1996). Burns (1978) menegaskan bahawa,

Hari ini, krisis dalam kepimpinan adalah kerana mereka yang mempunyai kuasa kepimpinan yang terdiri daripada lelaki dan perempuan adalah dari mereka yang berkualiti rendah dan tidak bertanggungjawab. Perkara utama dalam krisis pemimpin-pemimpin yang bermutu rendah ini adalah kuasa intelektual. Kita gagal untuk mengecam inti pati kepimpinan yang relevan untuk zaman moden ini dan dengan itu kita tidak dapat mempunyai kata sepakat walaupun untuk meletakkan satu standard bagi mengukur, menerima atau menolak seseorang pemimpin. Kepimpinan adalah paling digemari ramai untuk diperhatikan tetapi ia adalah satu fenomena yang paling sukar difahami di dunia ini. Burns (1978:1-2)

Seseorang pengetua yang berkesan perlu mempunyai kompetensi-kompetensi yang khusus bagi menghadapi cabaran-cabaran yang pelbagai di sekolah. Kita sering mendengar atau membaca kata-kata seperti *Leaders are not born, they can be trained*, namun pemimpin-pemimpin pendidikan yang dipilih mestilah mempunyai kualiti-kualiti asas yang membolehkan mereka menjalani latihan atau kursus-kursus kepimpinan yang disediakan oleh agensi-agensi terlibat dengan berkesan (Norlia & Jamil 2007).

Oleh yang demikian, kita harus mempunyai mekanisme tertentu bagi menyenarai pendekkan calon-calon yang akan dilantik untuk menjadi pengetua berdasarkan kriteria-kriteria sejagat yang berkualiti, dengan harapan kita menyetara aspirasi negara untuk menjadikan Malaysia pusat kecemerlangan pendidikan di mata dunia. Hal ini dapat dilaksanakan dengan berkesan dan objektif sekiranya kita dapat mengenal pasti dan menyediakan suatu kerangka konsep atribut kepimpinan serta instrumen yang sah dan boleh dipercayai bagi mengenal pasti tret atau ciri-ciri kualiti peribadi seseorang sebelum mereka dilantik menjadi seorang pengetua.

3.0 TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini untuk mengenal pasti dan mengesahkan kerangka konsep serta atribut pemimpin sekolah (pengetua sekolah) ke arah kelestarian kepimpinan dan kecemerlangan sekolah dengan menggunakan kaedah Delphi.

4.0 METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah Delphi. Peringkat pertama dalam prosedur ini ialah mengenal pasti pakar-pakar dalam bidang kepimpinan yang bersetuju untuk menjadi pakar rujuk sepanjang proses pembinaan instrumen ini. Dua kriteria penting yang telah diambil kira dalam proses pemilihan pakar ini adalah mereka terdiri daripada golongan yang pakar dalam kandungan ilmu kepimpinan (*content expert*) dan juga mereka yang sedang bekerja atau pun terlibat secara langsung dalam bidang kepimpinan (*practising expert*). Seramai tujuh orang pakar telah dikenal pasti sebagai akar dalam kajian Delphi ini.

4.1 Pembinaan Kerangka Konsep Atribut Pengetua Berkesan

Perbincangan tentang kepimpinan banyak memfokuskan kepada stail kepimpinan yang berdasarkan kepada pelbagai teori kepimpinan seperti teori kepimpinan kontingen, teori kepimpinan tingkah laku, teori kepimpinan transformasi dan juga teori kepimpinan transaksi. Walaupun demikian, perbincangan yang berlandaskan kepada faktor atribut seseorang semakin menjadi fokus perbincangan tentang kepimpinan (Block 1993; Bolman & Deal 200; Kouzes & Posner 1988). Kriteria ini dipandang penting bagi mengekalkan

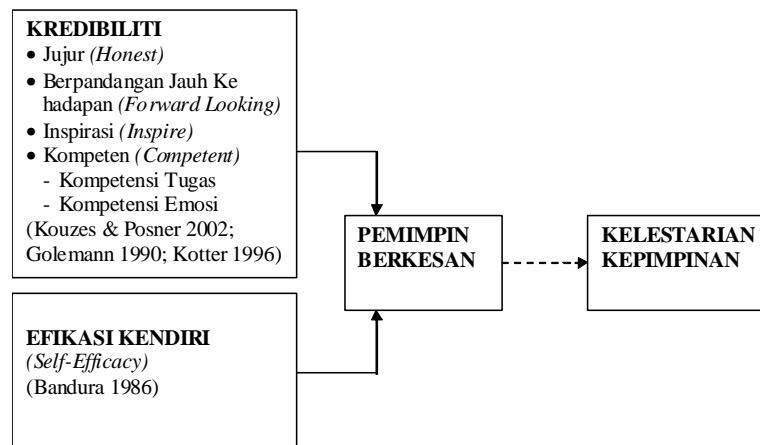
dan mengembalikan kepercayaan, keyakinan dan ketaatan sama ada dalam suasana organisasi kerja secara dalaman atau pun dengan klien-klien tempatan dalam negara maupun di peringkat antarabangsa.

Dalam usaha untuk membentuk satu kerangka konsep atribut kepimpinan serta instrument psikometri yang dapat mengenal pasti tret atau ciri kepimpinan yang boleh diaplikasikan bagi pemilihan pengetua yang berkesan dan lestari di sekolah, pelbagai teori asas tentang kepimpinan digabungkan dan diintegrasikan supaya setiap perspektif tentang kepimpinan diambil kira. Penentuan atribut pemimpin pendidikan yang berkesan dalam konteks kertas kerja ini adalah berdasarkan pengintegrasian konsep pemimpin kredibel oleh Kouzes dan Posner (2002), teori kepimpinan transformasi oleh Bass dan Avolio (1994) dan teori kepimpinan kompleksiti oleh Kotter (1996) dan teori kognitif sosial oleh Bandura (1986).

Pemimpin sekolah berkesan adalah seorang pemimpin kredibel, mempunyai integriti dan percaya kepada kebolehannya sendiri sehingga ia mampu untuk mendayakan perubahan dan membina satu pasukan petugas serta menjana satu sistem kerja di mana setiap anggota organisasi dapat sama-sama diberi peluang untuk menyelesaikan masalah dengan kreatif dan penuh komitmen dengan meletakkan satu matlamat dan arah tuju yang dinamik supaya matlamat organisasi dapat tercapai. Kredibel maksudnya kualiti yang membolehkan seseorang beroleh kepercayaan orang lain, boleh bergantung dan dipercayai dan diyakini (*being believable, dependable and worthy of people's trust and confidence*).

Kredibiliti dan efikasi kendiri pemimpin menentukan keberkesaan organisasi yang dipimpin (Kouzes & Posner, 2002; Chemers et al 2000). Pemimpin yang kredibel dan mempunyai efikasi kendiri yang tinggi merupakan pemimpin yang berkesan. Hanya pemimpin yang berkesan dapat menggerakkan organisasi kepada kejayaan. Kredibiliti adalah atribut yang telah dikaji oleh Kouzes dan Posner sejak tahun 2002 bagi menentukan kualiti peribadi yang paling diharapkan oleh pekerja daripada ketua atau pemimpin mereka. Daripada 20 kualiti yang disenaraikan dalam kajian Kouzes dan Posner, empat kualiti yang paling kerap berada dalam susunan tertinggi adalah kejujuran (*honesty*), integriti, berpandangan ke hadapan (*forward looking*), inspirasi (*inspire*) dan kompeten (*competent*). Kompeten mengikut Kouzes dan Posner adalah merujuk kepada kompetensi pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas. Oleh kerana sejak kebelakangan ini kajian-kajian tentang keberkesaan kepimpinan juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosi (Goleman 1996) dan juga efikasi kendiri (Bandura, 1986), maka gabungan komponen kompeten, kecerdasan emosi dan efikasi kendiri merupakan elemen penting dalam melahirkan pemimpin yang kredibel. Efikasi kendiri adalah pertimbangan seseorang mengenai keupayaan mereka mengelola dan melaksanakan tugas atau tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang telah disasarkan.

Berdasarkan perbincangan di atas, maka satu model awal kerangka konsep atribut pengetua berkesan telah dibentuk dan boleh diringkaskan seperti di bawah;



Rajah 2: Kerangka Konsep Atribut Kepimpinan Pengetua Berkesan Ke arah Kelestarian Kepimpinan

Kredibiliti pemimpin adalah merujuk kepada empat ciri utama iaitu kejujuran, berpandangan ke hadapan, inspirasi dan kompeten (Kouzes & Posner, 1988). Kejujuran mengikut Fleishman dan Harris (1962) ialah *Leaders who are able to establish mutual trust, respect and a certain warmth and rapport with members of their group will be more effective*. Berpandangan ke hadapan membawa maksud bahawa seseorang pemimpin berupaya mewujudkan suatu suasana di mana setiap ahli organisasi mempunyai satu visi dan matlamat organisasi. Pemimpin tersebut berupaya untuk membina aspirasi yang dibentuk dalam visi organisasi melalui konsensus, komunikasi dan pujukan anggota organisasi serta sentiasa bekerjasama dalam satu pasukan untuk merealisasikan matlamat-matlamat organisasi. Visi adalah berdasarkan pada nilai dan kepercayaan adalah penting bagi mengekalkan organisasi dan empat jenis visi adalah penting mengikut Mendez-Morse 1992) iaitu visi organisasi, visi futuristik, visi personal dan visi strategik. Sementara, Inspirasi ialah keupayaan untuk memberi nafas kepada ahli organisasi serta visi organisasi dengan menggunakan bahasa yang bermakna, berpengaruh dan komunikasi yang positif (Avery, 2004), seperti yang dinyatakan oleh Lao Tzu, Tao dan Te Ching *True leaders inspire people to do great things, and when the work is done, their people proudly say, We did this ourselves.*

Kompeten merujuk kepada keupayaan untuk menunjukkan komitmen dan dedikasi yang tinggi, mempunyai kecerdasan emosi serta berani mengambil risiko. Kecerdasan emosi merujuk kepada kebolehan seseorang untuk memantau perasaan dan emosi sendiri dan orang lain (sensitif, kemahiran interpersonal), untuk mengolah dan menggunakan maklumat ini untuk membimbing pemikiran dan tindakan seterusnya (Salovey & Mayer, 1990). Ini meliputi kemahiran, sikap, kebolehan dan kompetensi untuk menentukan perlakuan, tindakan, pemikiran dan gaya komunikasi (Thornton & Byham 1982; Goleman, 1995).

Efikasi-kendiri pula merujuk kepada kepercayaan dan keyakinan seseorang tentang kemampuan dan kebolehannya untuk melaksanakan sesuatu tugas (Bandura, 1986). Keyakinan kendiri ini merupakan kriteria yang membolehkan seseorang juga melihat kemampuan orang lain. Efikasi kendiri pengetua diharapkan dapat meningkatkan efikasi kolektif pekerja di bawah pimpinannya.

4.2 Prosedur Pengumpulan Data Menggunakan Kajian Delphi

Kajian ini menggunakan teknik Delphi dan tiga peringkat pengumpulan data dilibatkan dalam pelaksanaan teknik ini. Peringkat pertama melibatkan pengenalpastian panel pakar mengikut bidang dan kepakaran masing-masing. Peringkat kedua ialah menjalankan sesi temu bual bersama panel pakar dan mendapatkan pandangan pakar tentang proses kepimpinan bagi menghasilkan pemimpin yang lestari. Seterusnya pengkaji telah membuat transkripsi temu bual dan meneliti setiap pernyataan yang bersesuaian dan berpadanan dengan kerangka konsep awal yang dibina daripada bacaan literatur. Peringkat ini penting bagi mengesahkan dan membuat modifikasi terhadap kerangka konsep awal kajian ini. Peringkat ketiga dalam prosedur kerja ini adalah membina item-item berdasarkan transkripsi dan mendapatkan persetujuan daripada panel pakar bagi tujuan mengesahkan atribut pemimpin atau pengetua sekolah berkesan ke arah kelestarian kepimpinan.

5.0 DAPATAN KAJIAN

5.1 Pengesahan Kerangka Konsep Atribut Pemimpin Sekolah Berkesan Ke Arah Kelestarian Kepimpinan

Pengkaji telah membuat transkripsi bagi setiap pakar yang ditemu bual. Setiap ayat yang dikemukakan oleh pakar telah dianalisis secara manual dan dikodkan mengikut tema dan sub tema. Tema dan sub tema ini kemudiannya dipadankan dengan definisi konstruk yang diperoleh daripada bacaan literatur dan pembetulan kepada definisi dibuat berdasarkan daripada pandangan pakar. Seterusnya pernyataan-pernyataan yang disebut dalam bentuk perlakuan telah dibentuk sebagai indikator-indikator bagi menjelaskan lagi konstruk yang digunakan.

Walau pun dimensi-dimensi yang digunakan dalam kerangka konsep kajian pemilihan pemimpin sekolah ke arah kelestarian kepimpinan diperoleh daripada bacaan literatur, pengkaji juga mendapatkan pengesahan tentang dimensi yang digunakan melalui temu bual pakar. Proses ini adalah penting bagi tujuan membandingkan definisi yang diperoleh daripada teori dengan pandangan yang diberi oleh pakar. Data yang dikumpulkan melalui proses temu bual dianalisis dan definisi bagi setiap konstruk dibentuk.

Data temu bual pakar menunjukkan keselarian pada dimensi-dimensi yang dikemukakan dalam kerangka konsep kajian. Walau bagaimanapun beberapa pandangan dan idea daripada pakar telah diterima oleh pengkaji bagi tujuan memantapkan lagi kerangka konsep pemilihan pemimpin sekolah ke arah kelestarian kepimpinan. Cadangan pakar yang mengatakan bahawa “keprihatinan seseorang kepada prinsip dan disiplin dalam agama dan moral” membuka ruang kepada seseorang pemimpin untuk membawa pengikutnya kepada hala tuju organisasi. Pandangan lain yang diberi oleh pakar ialah tentang kecergasan dan keikhlasan yang datang dari dalam jiwa seseorang yang membuatkan mereka dapat menanggung kerja dengan penuh rasa tanggungjawab dan komited. Pandangan yang diberikan oleh pakar kajian ini adalah bertepatan dengan penulisan oleh Vaughan (2002) iaitu berkenaan dengan kecerdasan kerohanian (*spiritual*). Kecerdasan kerohanian berhubung rapat dengan perlakuan seperti rasa ikatan yang kuat (*connectedness*), bersifat jelas (*clarity*), keterbukaan, dan mempunyai tenaga (*energy*).

Pandangan lain yang diberi oleh pakar adalah kerja berpasukan (*team work*) seperti yang disebut oleh seorang pakar yang berbunyi “*none of us is as good as all of us*”. Tanggungjawab yang dijalankan bersama melalui perbincangan bersama dan bekerja secara kolaboratif adalah lebih bermakna daripada membuat sesuatu kerja bersendirian. Dua orang pakar telah menimbulkan elemen emosi kerohanian dalam borang respons asal, dan setelah membuat tinjauan literatur, pengkaji telah memasukkan cadangan ini dalam kerangka konsep asal. Ini adalah bagi memantapkan lagi atribut kepimpinan yang sesuai bagi budaya kerja Malaysia. Dengan menggunakan maklumat daripada bacaan literatur dan juga berlandaskan kepada prinsip kepimpinan budaya kerja Malaysia pengkaji telah membina definisi bagi pemimpin sekolah bagi sekolah rendah dan sekolah menengah seperti berikut:

“Pengetua Sekolah adalah seorang pemimpin kredibel, mempunyai integriti, berpandangan ke hadapan, berupaya menginspirasi ahli organisasi, mempunyai kompetensi tugas, kompetensi emosi , kompetensi rohani dan percaya kepada kebolehannya sendiri dan mempunyai kapasiti untuk menggabungkan (sinergi) potensi ahli organisasi dengan satu visi untuk menggerakkan perubahan dan membina satu pasukan petugas serta menjana satu sistem kerja di mana setiap anggota organisasi dapat sama-sama diberi peluang untuk menyelesaikan masalah dengan kreatif dan penuh komitmen dengan meletakkan satu matlamat dan arah tuju yang dinamik supaya matlamat organisasi dapat tercapai.”

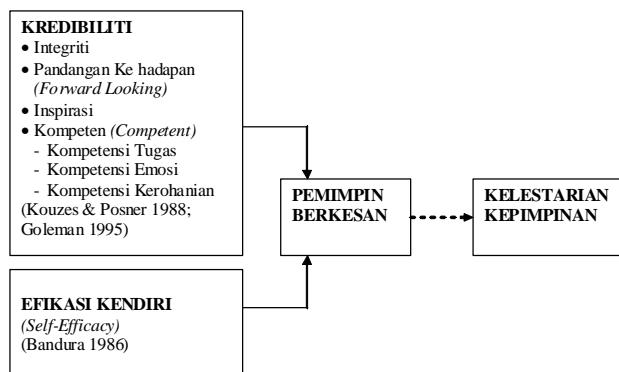
Daripada definisi pemimpin sekolah ini, pengkaji membentuk definisi bagi setiap atribut yang telah dirangkakan dalam kerangka konsep kajian. Definisi atribut integriti, pandang ke hadapan, inspirasi, kompetensi tugas, kompetensi emosi, kompetensi rohani dan efikasi kendiri adalah seperti dalam Jadual 1.

Contoh definisi operasi atribut-atribut yang digunakan dalam kerangka konsep kajian pembinaan instrumen pemilihan pemimpian sekolah ke arah kelestarian kepimpinan adalah seperti di bawah.

Jadual 1 Contoh Pengesahan Definisi Operasi Berdasarkan Temu Bual Pakar

Definisi Operasi	Contoh pernyataan yang dikemukakan oleh pakar
PANDANG KE HADAPAN	<p>“saya kata nak julang nama sekolah dalam meeting supaya setara dengan sekolah lain.. supaya nama sekolah disebut dalam mesyuarat pemimpin”</p> <p>“ meletakkan motto sekolah untuk menaikkan nama sekolah”</p> <p>“sebelum saya masuk sekolah pun, saya dah fikir, kalau saya jadi pemimpin, mestilah ada visi”..</p> <p>“saya sebagai pemimpin, perlu usaha mencari duit untuk mengkondisikan environment guru bekerja”</p> <p>“... kena mempunyai visi dan misi yang lengkap...”</p> <p>“...”.. kalau tak faham vision memang susah nak bekerja sama..”</p> <p>“ ... ”...mesti mendokong satu visi.., semua kena faham matlamat dan tanggungjawab..”</p> <p>“... dalam perancangan sekolah saya dedahkan kepada mereka tentang kursus perancangan strategik..”</p> <p>“.... kita mesti terangkan, rasional dan ekbiahan sesuatu program supaya kita dapat membangkitkan peranan guru supaya mereka boleh bersama-sama menjalankan peranan mereka...”</p>
INTEGRITI	<p>...” perlu amanah dalam menjalankan tanggungjawab... guru melihat kita melalui tingkah laku kita... mereka akan meletakkan nilai terhadap imej yang kita tonjolkan...”</p> <p>“... kalau ada prinsip...contoh menjaga pelajar lintas jalan di jalan raya luar sekolah... tak perlu diberitahu, tetapi kalau ada rasa tanggungjawab, integriti dan kejujuran,, dia akan lakukan...”</p> <p>‘..... as leaders we must have the commitment and integriti...’</p>
INSPIRASI	<p>“.... everybody has a strong potential... multi tasking of the workforce for the benefit of the organization...”</p> <p>“nak menenangkan hati mereka (staf), saya berjumpa mereka, mengetahui mereka.. mereka memberi recognition kepada saya”..</p> <p>“ saya perlu energetic and visible maknanya kat sana ada, kat sini pun ada”..</p> <p>“ .. dalam masa yang sama kita masukkan unsur-unsur seperti beri galakan kepada dia orang, supaya dapat bina satu pasukan kerja...”</p> <p>“ ... the leader has to be approachable and accessible..lead by example..”</p> <p>‘.... The leader has to be consistent and with a purpose...’</p> <p>‘He had great energy, sparked others, had incredible competitive spirit, and had a record of execution that was second to none.</p>
KOMPETENSI: TUGAS	<p>“... We need to make everyone to work as a team, the term working in a team is you share your work and help each other ...”</p> <p>“.... Bagi saya you must encourage the heart and everybody has the responsibility towards their own performance...”</p> <p>“... Ada guru kita kena beritahu terus terang apa kehendak kita... ada kita boleh empower dan melihat kekuatan mereka dalam menjalankan tugas...”</p>
KOMPETENSI: EMOSI	<p>“... membuat hubungan dengan staf dengan sikap peri kemanusiaan adalah amat penting sebagai pemimpin, kesungguhan dia dalam</p>
KOMPETENSI: ROHANI	<p>“Kekuatan dan semangat yang datang dari dalam untuk bekerja demi anak-anak di asrama”.</p> <p>“Yang paling banyak membantu saya terus berusaha adalah apabila saya memikirkan tentang pahala dan pengorbanan yang perlu kita lakukan demi anak-anak di sekolah”</p> <p>“kepuasan tu datang from the responsibility that you perform....”</p> <p>‘... I believe in working very hard and being punctual... ’</p>
EFIKASI KENDIRI	<p>“.... agihan tugas mengikut kompetensi individu , mengikut minat individu...”</p> <p>“... mengambil masa untuk menyelesaikan sesuatu tugas... kerana kalau ditekan sangat nanti datang penyakit”</p> <p>“.... kadang-kadang kita sendiri tak mampu nak buat sesuatu tugas...”</p> <p>“....Pastikan kemampuan setiap staf sebab kalau ditekan sangat nanti mereka burn out, mestilah tahu kemampuan seseorang ...”</p>

Berdasarkan dapatan analisis dari temu bual dengan pakar, maka kerangka konsep kajian ini telah diubahsuai mengikut cadangan daripada pakar. Aspek kerohanian telah dimasukkan dalam attribute kompetensi. Rajah 2 di bawah menunjukkan kerangka konsep kajian yang telah diubahsuai.



Rajah 2 Kerangka Konsep Kajian yang diperbaiki berdasarkan maklum balas panel pakar

5.2 Kesahan Kandungan dan Pengiraan Kebolehpercayaan Nilai Indeks Cohen Kappa ($\hat{\epsilon}$)

Instrumen yang mengandungi 244 item bersama-sama dengan definisi konstruk / atribut dikirimkan semula kepada panel pakar melalui e-mel untuk mendapatkan persetujuan mereka. Peringkat ini adalah untuk mendapatkan kesahan kandungan dan untuk menentukan kebolehpercayaan konstruk instrumen dengan mengira nilai indeks Cohen kappa. Item-item telah disusun dalam instrumen dan cara persetujuan item daripada pihak pakar adalah dalam bentuk respons dikotomous iaitu dengan pilihan Ya (Setuju) dan Tidak (Tidak Setuju). Pengkaji telah membina sebanyak 13 sub atribut daripada analisis transkripsi temu bual panel pakar dan juga dengan memadankan subatribut dengan teori yang diperolehi .

Nilai indeks Cohen kappa adalah nilai kebolehpercayaan instumen yang diperoleh antara pemeriksa (Cohen, 1960). Indeks kebolehpercayaan antara pemeriksa kerap digunakan untuk mengukur tahap persetujuan bagi dua set skor dikotomus. Kappa mewakili korelasi skor dua pemeriksa. Nilai Kappa ($\hat{\epsilon}$) adalah sangat hampir dengan nilai koefisien korelasi Pearson, r (Cohen 1960; Fleiss, Levin & Paik 2003; Spitzer, Cohen & Fleiss 1968). Nilai kappa adalah di antara -1.0 hingga +1.0 dan nilai ini adalah sama dengan nilai korelasi Pearson r . Nilai kappa 1.0 menunjukkan bahawa pemeriksa mempunyai tahap persetujuan yang maksima, nilai kappa -1.0 menunjukkan pemeriksa mempunyai tahap tidak persetujuan yang konsisten. Nilai kappa 0 bermakna tiada hubungan di antara tahap persetujuan pemeriksa. Untuk tujuan penyelidikan nilai persetujuan antara penilai, kappa adalah sebaik baiknya tidak kurang daripada 0.60 (Wood 2007)

Proses pengesahan kandungan dan juga hasil daripada pengiraan nilai indeks kebolehpercayaan Cohen kappa, pengkaji telah menggugurkan sebanyak 40 item yang dicadangkan oleh panel pakar kerana ada antara item mempunyai makna yang sama; ada item *double barrel*, ada item tidak menunjukkan perlakuan yang boleh diukur dan ada juga item yang mengelirukan pembaca atau responden kajian. Ini dilaksanakan sebelum pengiraan nilai indeks kebolehpercayaan Cohen kappa dihitungkan.

Formula yang digunakan untuk mengira nilai kappa adalah seperti berikut:

$$\text{Nilai } \kappa = \frac{fa - fc}{N - fc}$$

Di mana:

fa – unit persetujuan antara penilai-penilai daripada panel pakar

fc – 50 peratus jangkaan persetujuan bagi atribut atau subatribut yang dinilai

N – bilangan item dalam sesuatu atribut atau subatribut

Selepas pengiraan pekali persetujuan indeks kebolehpercayaan Cohen Kappa ($\hat{\kappa}$), didapati nilai kappa berada antara 0.69 hingga 0.80. Nilai Cohen kappa menunjukkan bahawa ítem-item yang dinilai oleh panel pakar adalah sesuai untuk digunakan dalam penilaian instrumen ini seterusnya. Atribut integriti mempunyai nilai $\hat{\kappa} = 0.72$, pandangan ke hadapan, $\hat{\kappa} = 0.75$, inspirasi, $\hat{\kappa} = 0.77$, kompetensi, $\hat{\kappa} = 0.72$ dan efikasi kendiri, $\hat{\kappa} = 0.73$ (lihat Jadual 2).

Jadual 2 Pengiraan Nilai Koefisien Cohen Kappa antara Pakar

Dimensi/ Atribut	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Nilai Persetujuan
1. Integriti								
• Berpendirian	0.79	0.77	0.65	0.64	0.71	0.80	0.75	0.73
• Rendah Hati	0.75	0.75	0.63	0.73	0.75	0.75	0.63	0.71
2. Pandang Kehadapan								
• Pemangkin Strategik	0.74	0.72	0.67	0.76	0.74	0.72	0.67	0.71
• Penggerak Minda	0.82	0.74	0.85	0.81	0.82	0.74	0.85	0.80
3. Inspirasi								
• Pendorong	0.84	0.76	0.73	0.84	0.74	0.75	0.75	0.77
• Berpengaruh	0.83	0.80	0.76	0.81	0.77	0.78	0.74	0.78
4. Kompetensi								
• Kompetensi Tugas								
• Berorientasi Tindakan	0.75	0.83	0.72	0.81	0.75	0.74	0.72	0.76
• Sosioabiliti	0.73	0.74	0.76	0.64	0.71	0.66	0.81	0.72
• Kompetensi Emosi	0.76	0.72	0.72	0.67	0.74	0.64	0.73	0.71
• Kompetensi Rohani	0.82	0.81	0.71	0.85	0.72	0.69	0.76	0.76
5. Efikasi Kendiri	0.77	0.74	0.76	0.73	0.69	0.71	0.72	0.73

6.0 PERBINCANGAN

Hasil daripada analisis temu bual yang dijalankan menggunakan kaedah Delphi serta pengesahan konstruk yang dibuat menggunakan teknik Cohen-Kappa didapati terdapat lima tret atau atribut penting yang perlu ada bagi seorang pemimpin sekolah atau pengetua sekolah bagi menjadikan sekolah cemerlang dan mewujudkan kepimpinan yang lestari. Lima atribut tersebut ialah atribut Integriti yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Berpendirian dan Rendah Hati, atribut Pandang ke Hadapan yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pemangkin Strategik dan Penggerak Minda, Atribut Inspirasi yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pendorong dan Berpengaruh, atribut Kompetensi yang mempunyai sub-atribut Kompetensi Tugas (terdapat dua komponen iaitu berorientasi Tindakan dan Sosioabiliti), Kompetensi Emosi dan Kompetensi Rohani, dan atribut Efikasi Kendiri.

Atribut integriti merujuk kepada sifat pemimpin yang mempunyai kebolehan untuk mencerminkan sifat jujur, amanah dan ikhlas dan memperoleh kepercayaan dalam percakapan mahu pun perbuatan. Mempamerkan sifat ketelusan dan keadilan dan menunjukkan sedaya mungkin keselarian antara perasaan, fikiran, tindakan dan percakapan. Integriti merangkumi kualiti peribadi yang terdiri daripada hormat diri sendiri, kesetiaan dan kejujuran kepada diri sendiri dan orang lain. Hormat kepada diri sendiri bermaksud pemimpin yang menumpukan perhatian kepada siapa diri mereka sebenarnya, apa yang mereka tahu dan buat supaya dapat memberi hala tuju yang betul kepada pengikut. Integriti meliputi ciri-ciri seseorang yang mempunyai kejujuran yang mana secara tidak langsung akan beroleh kebolehpercayaan daripada

orang sekeliling. Melakukan apa yang dikatakan (*walks the talk*), mempunyai ciri-ciri yang pengikut boleh contohi, mempunyai nilai moral yang tinggi serta mendapat ketaatan pengikut dengan menunjukkan kualiti peribadi yang unggul. Fleishman & Harris (1962) menyatakan:

Leaders who are able to establish mutual trust, respect and a certain warmth and rapport with members of their group will be more effective

Atribut Integriti yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Berpendirian dan Rendah Hati. Berpendirian merupakan ciri atribut seorang pemimpin yang berkebolehan untuk menunjukkan sifat yang tegas tetapi memahami, berpegang teguh tetapi adil, sentiasa berhati-hati dan mengamalkan ketelusan. Sementara, rendah hati merupakan ciri atribut seorang pemimpin yang berkebolehan menunjukkan perilaku yang mulia seperti tidak sompong, tidak angkuh, berbudi bahasa dan menghormati orang lain.

Atribut pandang ke hadapan merujuk kepada atribut seorang pemimpin yang berkebolehan membangunkan organisasi dengan menerapkan semangat dan motivasi bekerja dengan satu visi yang dikongsi bersama melalui proses penetapan kerja dan hala tuju yang strategik dan berwawasan serta menggembeling potensi setiap individu dalam organisasi. Seseorang pemimpin yang mempunyai atribut pandang ke hadapan berupaya mewujudkan suatu suasana di mana setiap ahli organisasi mempunyai satu visi dan matlamat organisasi. Pemimpin juga berupaya untuk membina aspirasi yang dibentuk dalam visi organisasi melalui konsensus, komunikasi dan pujukan anggota organisasi serta sentiasa bekerjasama dalam satu pasukan untuk merealisasikan matlamat-matlamat organisasi. Visi adalah berdasarkan pada nilai dan kepercayaan adalah penting bagi mengekalkan organisasi dan empat jenis visi adalah penting mengikut Mendez-Morse (1992) iaitu visi organisasi, visi futuristik, visi personal dan visi strategik.

Atribut Pandang ke Hadapan yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pemangkin Strategik dan Penggerak Minda. Pemangkin strategik merujuk kepada pemimpin yang berani mengambil risiko, menggerakkan status quo, membuat anjakan paradigma, sentiasa menganggap bahawa cabaran adalah peluang, cepat mengkonsepsikan atau menggambarkan idea, berfikiran analitik dan sistematik dalam menyelesaikan masalah. Sementara, Penggerak minda merupakan pemimpin memberi peluang kepada untuk mencapai sasaran yang tinggi sama ada untuk diri sendiri atau pun untuk organisasi, menggerakkan ahli organisasi supaya sentiasa berani dalam membincangkan sesuatu perkara intelektual.

Atribut Inspirasi merupakan sifat kepimpinan yang mampu menyemarakkan semangat anggota organisasi untuk maju ke hadapan melampaui apa yang diharapkan atau yang ditugaskan. Pemimpin inspirasi mengetahui cara untuk menghubungkan konsep kendiri anggota organisasi kepada visi pemimpin. Apabila pemimpin mampu mengenali seseorang anggota organisasi maka mereka dapat memotivasi mereka untuk bekerja demi kejayaan organisasi. Seorang pemimpin yang menggunakan kemahiran kesantunan (*soft skills*) bagi mengnambat hati ahli organisasi untuk bekerja dengan penuh kepercayaan dan keyakinan terhadap memajukan organisasi. Pemimpin yang membangkitkan atau menghidupkan semangat setiap individu untuk bekerja mencapai visi organisasi. Justeru, inspirasi adalah merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk memberi nafas kepada ahli organisasi visi organisasi dengan menggunakan bahasa yang bermakna dan berkuasa dan komunikasi yang positif (Avery 2004). Lao Tzu Tao Te Ching menegaskan bahawa:

True leaders inspire people to do great things, and when the work is done, their people proudly say, "We did this ourselves."

Atribut Inspirasi yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pendorong dan Berpengaruh. Pendorong merujuk kepada pemimpin yang berupaya untuk membina keyakinan kepada ahli organisasi tentang tugas yang perlu dicapai, pemimpin yang jelas tentang tugas yang perlu dilaksanakan, pandai memikat hati staf supaya terus berusaha dan berani berdepan dengan perubahan. Sementara, berpengaruh merujuk kepada pemimpin yang mempunyai kecekapan untuk menarik pengikut bergerak ke hadapan bersama-sama dengannya, memberi semangat dan kata-kata perangsang supaya pengikut sentiasa mempunyai inisiatif dan mempunyai sikap yang sentiasa tidak putus asa untuk memberi bimbingan kepada ahli dalam organisasi.

Atribut Kompetensi mempunyai tiga sub-atribut iaitu Kompetensi Tugas, Kompetensi Emosi dan kompetensi Rohani. Atribut kompetensi tugas ialah merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk komited kepada kecemerlangan, dedikasi, fokus, berani mengambil risiko, proaktif dan sentiasa meletakkan standard yang tinggi dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan. Seorang pemimpin yang mempunyai kompetensi tugas merupakan pemimpin yang mempunyai daya kemahiran untuk menggunakan kepelbagaiannya strategi dan teknik pengurusan kepimpinan dengan berkesan untuk membangunkan anggota dalam organisasi ke arah kecemerlangan. Sementara, kompetensi emosi adalah merupakan kebolehan pemimpin dalam mengurus dirinya sendiri melalui kesedaran dan pengawalan emosi dalam setiap keadaan, bijak menyimpan emosi yang negatif demi menjaga hubungan dengan individu lain dalam organisasi, serta mempunyai keprihatinan dan memahami keperluan dan perbezaan setiap individu. Kompetensi emosi merujuk kepada kebolehan seseorang untuk memantau perasaan dan emosi sendiri dan juga emosi orang lain (sensitif, kemahiran interpersonal), tenang dan tenteram untuk mengolah dan menggunakan maklumat dalam membimbing pemikirannya dan tindakan selanjutnya (Salovey & Mayer 1990; Thornton & Byham 1982; Goleman 1995).

Men make history, and not the other way around. In periods where there is no leadership, society stands still. Progress occurs when courageous, skillful leaders seize the opportunity to change things for the better.

Kompetensi rohani pula ialah kebolehan seseorang pemimpin untuk mengintegrasikan dan melaras perasaan dalaman (*inner life*) di antara minda dan rohani dengan perasaan luaran (*working life*) serta mempunyai kebolehan untuk melihat daripada pelbagai perspektif untuk meningkatkan suasana ketenteraman organisasi.

Atribut Efikasi-Kendiri adalah merujuk kepada seorang pemimpin yang mengetahui tentang kebolehan dan kemampuan dirinya sendiri, biasanya akan mempunyai kepercayaan untuk menilai dan menghargai usaha dan ketahanan diri individu lain dalam organisasi. Mengikut Bandura (1986), efikasi-kendiri adalah suatu sifat dalaman di mana seseorang boleh pertimbangkan kemampuannya untuk mengelola dan melakukan tindakan-tindakan supaya mencapai prestasi yang telah ditetapkan. Efikasi-kendiri merujuk kepada kepercayaan dan keyakinan seseorang tentang kemampuan dan kebolehannya untuk melaksanakan sesuatu tugas. Keyakinan kendiri ini merupakan kriteria yang membolehkan seseorang juga melihat kemampuan orang lain. Efikasi kendiri pemimpin diharapkan dapat meningkatkan efikasi kolektif pekerja di bawah pimpinannya.

7.0 KESIMPULAN

Hasil kajian ini merumuskan bahawa terdapat lima tret atau atribut penting yang perlu ada bagi seorang pemimpin sekolah atau pengetua sekolah bagi menjadikan sekolah cemerlang dan mewujudkan kepimpinan yang lestari. Lima atribut tersebut ialah atribut Integriti yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Berpendirian dan Rendah Hati, atribut Pandang ke Hadapan yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pemangkin Strategik dan Penggerak Minda, Atribut Inspirasi yang mempunyai dua sub-atribut iaitu Pendorong dan Berpengaruh, atribut Kompetensi yang mempunyai sub-atribut Kompetensi Tugas (terdapat dua komponen iaitu berorientasi Tindakan dan Sosioabiliti), Kompetensi Emosi dan Kompetensi Rohani, dan atribut Efikasi Kendiri.



RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. 1998. Fokus pengurusan pendidikan. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim. 1991. Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: kajian kes. Kertas kerja seminar latihan mengajar antara universiti kali ke-7. Kuala Lumpur, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Avery, G.C. 2004. *Understanding Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. & Stogdill. 1990. *Handbook of leadership*. Ed. Ke-3. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. *Handbook of leadership. Theory, research and managerial application*, Ed. Ke-3. New York: The Free Press
- Blumberg, A. & Greenfield, W. 1986. *The effective principal: perspectives on school leadership*. Ed. Ke-2: Allyn and Bacon Inc.
- Block,P.1993. *Stewardship: Choosing Service over Self –Interest*. San Franscisco,CA: Berrett-Koehler Publishers,Inc.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1992). Leading and Managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*. 28 (3), 314-329.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cosley, D. L. & Todd, R. 1991. *Human relations in organization*. Ed. Ke-4. Saint Paul: West Publishing Company.
- Davis, G. A. & Thomas, M. A. 1989. *Effective schools and effective teachers*. Boston:
- Dessler, G. 1998. *Management: Leading people and organisation in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. 1998. *Management: Leading people and organisation in the 21st century. Done in Organizations*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
- Dunford, J., Fawcett, R. & Bennett, D. 2000. *School leadership*. London: Kogan Page.
- George, J. R. & Jones, G. R. 2000. *Essentials of managing organisational behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Ishak Bin Sin, (2004). Apakah Yang Tertulis Dalam Khazanah Tulisan Ilmiah Tentang Tret, Tingkah Laku Dan Tindakan Yang Diperlukan Untuk Menjadi Seorang Pengetua Yang Berkesan. Kertas yang dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004.
- Kouzes J. M. & Posner, B.Z.1992. *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 1988. Development and Validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 483-496.
- Kouzes, J.M & Posner, B. Z. 1988. Relating Leadership and Credibility. *Psychological Reports*, 63, 527-530.
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. 2002. *The leadership challenge* (ed. Ke-3). San leadership. Ed. Ke-2: Allyn and Bacon Inc.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K. Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chan, D. 1991. *The essence of leadership: the four keys to leading successfully*. New York: Laxington Books.
- Musa Mohamed. 2002. Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan pengetua-pengetua sekolah menengah Malaysia. Kuala Terengganu.
- Musa Mohamed. 2002. Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan National Conference On The Principalship di National Institute of Education, Institut Aminuddin Baki.

- Norlia Goolamally & Jamil Ahmad. 2007. Kepimpinan Cemerlang: Antara Tret, Tingkah laku atau Gaya Kepimpinan? Prosiding Seminar Kebangsaan Isu-Isu Pendidikan Negara Ke-Tiga. 13-14 Feb. 2007. ESSET, Bangi. Fakulti Pendidikan, UKM.
- Persell, C. H., Cookson, P. W. & Lyons, H. (1982). *Effective principals: What do we know from various educational literature?* Kertas yang dibentangkan dalam National Conference On The Principalship di National Institute of Education, Washington, pada 20 – 22 Oktober 1982.
- Sharil @ Charil Marzuki. 2000. *Ciri-ciri kepimpinan pengetua dan guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21.* Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, 1-3 Ogos.
- Smith, R. 1995. *Introduction to education: successful school management.* London: Cassell.
- Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: The Free Press.
- Ubben, G. C. & Hughes, L. W. 1987. *The principal: creative leadership for affective schools.* Wells Avenue, NM: Allyn and Bacon.
- Wood, R. and Bandura, A. 1989. Impact of Concepts of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision-Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3),407-415.