

Amalan Kepimpinan Lestari dan Hubungannya dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah Yang Menerima Tawaran Baru di Daerah Segamat

Supian Hashim*, Khadijah Daud

Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Johor Bahru, Johor, Malaysia

*Corresponding author: sufiansegamat@gmail.com

Abstract

This study aims to identify the relationship between sustainable leadership practices of school principal with level of teacher's job performance in primary school which accepted the new deal in the Segamat district, Johor. Research samples consisted of 204 teachers from 11 primary schools in which all accepted the new deal. A preliminary study which was carried out on 50 teachers recorded Alpha Cronbach reliability value for each construct ranged from 0.80 to 0.93. This study employed quantitative method using Likert scale questionnaires as the main instrument. Findings from the study showed that the level of sustainable leadership practised by school heads in the district of Segamat was moderate with a mean score of 3.7682 while work performance was high with a mean score of 4.0794. Based on the findings, it can be conclude that there was a significant relationship between sustainable leadership practice and level of teacher's job performance. Implications and recommendations for further studies on practice of sustainable leadership were also put forth.

Keywords: Sustainable leadership; new deals or bi'ah

Abstract

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan lestari (sustainable leadership) guru besar dengan tahap prestasi kerja guru di sekolah rendah yang menerima tawaran baru atau bi'ah (new deal) di daerah Segamat, Johor. Sampel kajian terdiri daripada 204 orang guru daripada sebelas buah sekolah rendah yang kesemuanya menerima pencalonan tawaran baru (new deal). Kajian rintis yang telah dijalankan terhadap 50 orang guru mencatatkan nilai kebolehpercayaan Alpha Cronbach's bagi setiap konstruk antara 0.80 hingga 0.93. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan soal selidik berskala likert menjadi instrument utama kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah segamat berada pada tahap sederhana kerap dengan nilai skor min 3.7682 manakala prestasi kerja berada pada tahap tinggi dengan nilai skor min 4.0794. Berdasarkan hasil kajian, bolehlah dirumuskan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru. Implikasi dan beberapa cadangan penambahbaikan dalam amalan kepimpinan lestari untuk kajian lanjutan turut dikemukakan.

Kata kunci: Kepimpinan lestari; tawaran baru atau bi'ah

© 2014 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 INTRODUCTION

Keupayaan kepimpinan sekolah dan keperluan dalam meniti cabaran masa hadapan banyak diperbincangkan oleh pengkaji-pengkaji pendidikan. Sejak mutakhir ini, aspek keperkasaan dan kecemerlangan kepimpinan sekolah menjadi agenda utama Kementerian Pelajaran Malaysia. Kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dan inovatif bagi mengisi harapan masyarakat dan cabaran negara dalam era globalisasi. Oleh itu, pemimpin utama di sekolah rendah iaitu guru besar perlu memainkan peranan penting dalam mendepani segala cabaran melestarikan kecemerlangan pendidikan negara tanpa meminggirkan kerjasama yang erat dengan semua kakitangannya.

Akta Pendidikan 1996 (Akta 550) dan peraturan-peraturan terpilih mentafsirkan guru besar sebagai seorang pegawai dalam Perkhidmatan Pelajaran yang dilantik oleh Ketua Pengarah Pelajaran yang dipertanggungjawabkan untuk mentadbir dan mengurus sesebuah sekolah. Maju atau mundur sesebuah sekolah khususnya dalam aspek pembelajaran pelajar lazimnya dihubungkan dengan kepimpinan guru besar yang baik (Shahril 2000; Peter Neil *et al.* 2001 dalam Norlia dan Jamil, 2007). Pendapat ini disokong oleh Ibrahim Ahmad Bajunid (2000) yang meletakkan amalan kepimpinan guru besar dalam mengurus tadbir organisasinya menjadi faktor utama yang menyebabkan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Sungguhpun demikian, McNulty *et al.* (2005) menegaskan bahawa tugas guru besar di sekolah tidak terhad kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala sumber sama ada material mahupun modal insan terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan komited dan efektif.

Guru besar yang berkesan melaksanakan amanah dan tanggungjawabnya dengan menyediakan landasan yang kukuh dan persekitaran yang kondusif agar budaya pembelajaran cemerlang dapat diwujudkan. Bahkan sepanjang pemerhatian Fred M. Hechinger, editor pendidikan di *The New York Times* dari tahun 1959 hingga 1990 mengesahkan bahawa pentingnya peranan guru besar dalam membawa sekolah ke arah kejayaan. Ungkapan Fred Hechinger yang sering digunakan oleh penyelidik-penyelidik bagi merumuskan peri pentingnya amalan kepimpinan yang berkesan dalam membawa sekolah ke arah kejayaan adalah:

“Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh guru besar yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh guru besar yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti guru besarnya” (Davis & Thomas 1989:17, dalam Ishak Sin 2006).

Berdasarkan ungkapan Fred Hechinger di atas, jelas menunjukkan amalan kepimpinan guru besar sangat mempengaruhi pencapaian matlamat sekolah. Hanya guru besar yang mengamalkan kepimpinan yang berkesan sahaja dapat membawa sekolah ke arah kecemerlangan.

Guru besar selaku pemimpin utama sekolah memegang amanah dan tanggungjawab bukan sahaja untuk merealisasikan visi dan misi sekolah malah dasar transformasi pendidikan Negara yang telah dicanangkan oleh Y.A.B. Tan Sri Muhyidin Yassin, Timbalan Perdana Menteri Malaysia merangkap Menteri Pelajaran. Dalam memastikan segala visi dan misi menjadi realiti, guru besar perlu kompeten dan mengamalkan gaya atau strategi kepimpinan yang sesuai dalam memastikan segala matlamat sekolah tercapai. Kenyataan ini selari dengan pendapat Ishak Sin (2004) yang mengatakan bahawa kompetensi memerlukan pemimpin yang berupaya melaksanakan tugas sehari-hari dengan menepati spesifikasi yang ditetapkan, berkebolehan melaksanakan sesuatu tugas yang diamanahkan dengan jayanya, memiliki ciri-ciri peribadi dan tingkah laku yang meliputi sikap dan nilai sendiri yang sesuai dengan jawatan yang sedang disandang, mempunyai pengetahuan yang mencukupi untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab serta mempunyai kemahiran menjalankan tugas secara praktik. Lantas, gaya kepimpinan baharu yang boleh diimplimentasikan oleh guru besar adalah kepimpinan lestari. Kepimpinan lestari merupakan satu model kepimpinan yang telah diasaskan oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink (2006) khusus bagi menilai kepimpinan dalam bidang pendidikan.

Institusi sekolah diwujudkan untuk membentuk modal insan yang berkebolehan, berketrampilan dan berupaya menggantikan pemimpin negara pada masa hadapan. Peranan utama sekolah bukan sahaja melahirkan modal insan yang cemerlang daripada segi jasmani, emosi, intelek, sahsiah dan sosial sebaliknya turut berperanan besar dalam menyediakan individu yang boleh memenuhi permintaan pasaran kerja. Fawziah Kassim (2008) berpendapat guru besar adalah seorang pemimpin yang berkeupayaan, bertanggungjawab untuk merancang dan melaksana pengetahuan, berkemahiran, mempunyai kepakaran dalam mentadbir dan mengurus sekolah dengan cekap dan berkesan. Kenyataan ini disokong oleh Abdul Rahim (2003) yang berpendapat bahawa sekolah sebagai organisasi yang terancang perlu menyediakan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti kepada komuniti setempat. Lantas, guru besar perlu memimpin, mengurus dan mentadbir sekolah mengikut gaya kepimpinan yang sesuai dan tepat.

Masalah persaingan antara sekolah dalam merebut kecemerlangan akademik khususnya dalam peperiksaan awam seperti Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) menyebabkan kemerosotan dalam elemen sahsiah dan emosi. Ini secara tidak langsung meletakkan warga sekolah dalam keadaan tertekan untuk merealisasikan matlamat pentadbir yang hanya mementingkan pencapaian akademik semata-mata. Al Ramaiah 4 (1992) menyatakan bahawa tugas guru besar terlalu kompleks dalam memimpin dan mentadbir sesebuah sekolah. Kenyataan ini sealiran dengan pendapat Omdardin (1996) yang berpendapat bahawa memimpin sesebuah organisasi bukanlah satu profesion yang mudah lebih-lebih lagi sekiranya bilangan kakitangan dalam sesebuah organisasi terlalu ramai. Kebolehan dan keupayaan mereka mengarah, mentadbir, memotivasi, menginspirasi dan sekaligus mempengaruhi kakitangan bawahannya dalam mencapai matlamat yang dicita-citakan adalah unik. Kajian tokoh pendidikan Harris, B. (2007) mengenai sekolah dan keberkesanan kepimpinan menunjukkan bahawa organisasi sekolah yang semakin kompleks memerlukan anjakan amalan dan penyesuaian dari perspektif kepimpinan. Pemimpin sekolah perlu mengubah imej dengan membangunkan kapasiti dan potensi kepimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah. Permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi terletak pada bahu seseorang pemimpin yang bersifat ‘heroisme’ tetapi perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua kakitangan dalam institusi tersebut. Justeru, guru besar perlu berkebolehan mewujudkan suasana persekitaran sekolah yang kondusif dengan gandingan tenaga semua kakitangan khususnya para guru agar dapat melahirkan sekolah yang berjaya.

Kajian ini dilaksanakan bagi memerhati, meneliti dan merumuskan sama ada guru besar sekolah rendah adalah pemimpin lestari atau ‘sustainable leaders’. Dalam konteks kajian ini, penyelidik ingin memberi gambaran jelas tentang tahap tingkah laku dan amalan kepimpinan yang diaplikasikan oleh guru besar khususnya dalam membudayakan kepimpinannya di sekolah sebagaimana yang telah diasaskan oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink sejak tahun 2003. Teori Kepimpinan Lestari atau *Sustainable Leadership* merupakan salah satu teori kepimpinan yang telah diasaskan oleh sarjana kepimpinan pendidikan. Ini bermakna, teori ini tidak dipinjam dari mana-mana teori kepimpinan lain yang bersifat universal. Oleh itu, penyelidik mengambil keputusan untuk menggunakan model kepimpinan lestari sebagai pemboleh ubah bebas dalam kajian ini.

1.1 Latar Belakang Masalah

Saban tahun terdapat sekolah-sekolah tertentu yang menggondol gelaran Sekolah yang menerima tawarab baru, Sekolah Kluster, Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan gelaran-gelaran lain yang diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia kerana keunggulan sekolah berkenaan dalam pelbagai aspek seperti akademik, koakademik, kokurikulum dan sebagainya. Walau bagaimanapun gelaran-gelaran yang telah diterima itu hendaklah dipertahankan. Abdul Shukor Abdullah (1998) menyatakan sekolah cemerlang adalah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan kepimpinan. Bahkan menurut Fullan (2002) dalam mencapai status sekolah cemerlang, pemimpin sekolah mempunyai tanggungjawab moral untuk membentuk pelajar tanpa mengira etnik, agama, taraf hidup dan sosiobudaya. Mereka seharusnya perihatin tentang merapatkan jurang antara pelajar yang berprestasi tinggi dan rendah di sekolah-sekolah mereka. Lantas, kepimpinan lestari boleh dijadikan asas, panduan dan amalan dalam kalangan pemimpin sekolah agar dapat melestarikan sekolah yang unggul sepanjang zaman. Melalui kepimpinan lestari, sekolah dapat menghasilkan pemimpin pelapis yang dinamik dan seterusnya mencapai keunggulan sekolah demi kelangsungan kecemerlangan pendidikan negara kita. Tanpa melestarikan legasi kepimpinan guru besar ini, sudah pasti keunggulan sesuatu sekolah tidak dapat dikekalkan.

Menurut Atan Long *et al.* (1991) bagi mendapatkan kualiti dalam pendidikan, pemilihan guru besar yang berpotensi perlu diberi keutamaan. Sesungguhnya, sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh guru besar yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan. Bahkan Bennis (1989) menegaskan bahawa, pemimpin bukan sahaja berperanan sebagai

pengurus iaitu member arahan untuk mendapat kecemerlangan, tetapi mereka juga membina kecemerlangan secara berkerjasama dengan kakitangan bawahannya. Oleh itu, Bennis (1989) menggariskan seseorang pemimpin perlu memiliki personaliti yang mulia Untuk mencapai kecemerlangan. Kecemerlangan bermula dengan pemimpin yang mempunyai personaliti yang mulia dan melibatkan diri dalam keseluruhan proses kepimpinan.

Kepimpinan lestari memperlihatkan kesinambungan dan kelangsungan membugarkan usaha melahirkan modal insan yang memiliki mentaliti kelas pertama. Dalam era globalisasi, guru besar dituntut berperanan sebagai agen perubahan. Melestarikan legasi kepimpinan guru besar cemerlang merupakan pendekatan terbaik dalam usaha untuk memastikan kesinambungan kepimpinan bagi mencapai matlamat organisasi. Kesinambungan ini diyakini dapat membantu pelaksanaan dasar sesebuah organisasi dalam tempoh yang panjang dan tekal. Kejayaan membangunkan modal insan secara holistik terletak pada peranan berkesan yang dimainkan oleh pemimpin cemerlang. Langkah ini menuntut guru besar meningkatkan keupayaan mereka agar sentiasa relevan dengan tuntutan zaman.

Pada masa ini aspek memperkasakan sekolah dan kecemerlangan kepimpinan sekolah menjadi agenda utama KPM. Sekolah dan kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dan inovatif bagi mengisi harapan masyarakat dan cabaran masa depan negara. Begitu juga, dalam memperkatakan transformasi pendidikan yang membawa maksud suatu perubahan terancang pendidikan melalui Program Transformasi Kerajaan (GTP) untuk membangunkan pendidikan secara sistematik dan penyediaan prasarana pendidikan yang berkualiti amat signifikan dengan kualiti kepimpinan sekolah. Masyarakat pada hari ini menaruh harapan yang tinggi terhadap sekolah supaya anak-anak mereka berjaya terutama dalam akademik dan pembentukan sahsiah yang terpuji. Mereka mengharapkan anak-anak mereka mendapat perhatian yang sewajarnya dan terus mampu mencapai kecemerlangan sesuai dengan pelaburan yang telah dikeluarkan.

Setiap pemimpin sekolah perlu memainkan peranan yang lebih proaktif dalam menyediakan dan memastikan kualiti pendidikan yang terbaik bagi memenuhi keperluan dan kehendak sebenar masyarakat. Inilah yang dihasratkan oleh kerajaan melalui Gagasan 1Malaysia: Rakyat didahulukan, Pencapaian diutamakan. Setiap pelajar tanpa mengira kaum, agama dan status sosial hendaklah diberikan layanan sama rata untuk mendapat pelajaran yang berkualiti. Menurut kajian Ubben *et al.* (2006) dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah-sekolah berkesan menunjukkan bahawa para guru besar sekolah mempunyai daya ketahanan yang tinggi dan sanggup bekerja keras. Dapatan ini diselari dengan kajian-kajian yang telah dilaksanakan lebih awal oleh Davies & Thomas (1989) dan Blumberg & Greenfield (1986) yang berpendapat seseorang guru besar mestilah proaktif, mempunyai inisiatif yang tinggi untuk bergerak ke hadapan, pintar dan berorientasikan matlamat. Kajian Persell *et al.* (1982) pula menunjukkan guru besar merupakan individu yang istimewa dan mempunyai watak yang hebat, bertenaga, dinamik, komitmen yang tinggi, proaktif, tegas dan bersemangat, asertif, inisiatif, bertanggungjawab, suka membantu, berfikiran terbuka, tenang dan analitikal. Inilah antara sifat-sifat atau ciri-ciri pemimpin berkesan daripada dapatan kajian tersebut.

Proses melengkapkan, memperbaiki potensi dan kemenjadian murid sepatutnya dilakukan sepanjang masa di sekolah. Dalam konteks ini, aspek pengajaran dan pembelajaran serta pemantauan seharusnya menjadi tugas utama bagi setiap pimpinan sekolah. Jika tidak diberikan perhatian bersungguh-sungguh terhadap aspek kualiti pengajaran dan pembelajaran, maka masalah keciciran akademik dan moral dalam kalangan pelajar tidak akan dapat diatasi dan secara tidak langsung boleh mencetuskan masalah sosial dalam masyarakat.

Guru besar juga perlu menguruskan keresahan dan gangguan emosi daripada pelanggan-pelanggan mereka sama ada dalam kalangan pelajar, ibu bapa mahupun komuniti masyarakat. Kemelut ekonomi dunia menyebabkan mereka turut menerima tempiasnya. Ekonomi malaysia turut merudum. Lantas kerajaan melalui KPM telah mengurangkan peruntukan mengurus ke sekolah-sekolah. Dengan peruntukan yang terbatas, pihak sekolah masih perlu meneruskan keunggulan sekolah. Oleh yang demikian, sumbangan kewangan daripada pihak luar diperlukan bagi meneruskan segala usaha ke arah menjana kecemerlangan sekolah. Selain bersikap positif, optimis dan memaparkan emosi yang tenang, pemimpin yang tabah mempunyai hubungan yang baik dengan guru, sahabat dan rakan sekerja, sekolah-sekolah lain, PIBG, dan NGO. Hubungan yang baik dengan pelanggan-pelanggan sekolah ini sebenarnya boleh mempengaruhi kecemerlangan institusi pendidikan melalui bantuan kewangan, kepakaran dan sokongan yang diperolehi. Situasi demikian menuntut guru besar mengamalkan gaya kepimpinan yang berkesan bukan sahaja mampu mempengaruhi kakitangannya untuk bekerja sepagas-pagasan bahkan dapat mempengaruhi komuniti luar berganding bahu dalam mencapai matlamat sekolah. Ini selari dengan prinsip kepimpinan lestari.

Guru besar sewajarnya mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi kakitangan bawahannya melaksanakan tugas dan amanah yang diberikan dengan ikhlas dan berdedikasi demi kecemerlangan organisasi yang dipimpinya. Malah, mereka seharusnya bertindak sebagai penyelesaian masalah dan bukan kepada penyumbang masalah. Guru besar perlu memiliki kemahiran interpersonal dan berkeupayaan memberi inspirasi, suntikan semangat dan sentuhan ajaib kepada kakitangan bawahannya untuk bergerak lebih maju. Kenyataan ini selari dengan pendapat Zenger dan Folkman (2009) yang menggariskan perkara yang paling penting perlu dimiliki oleh pemimpin yang berkualiti atau kompeten adalah keupayaan mereka dalam menginspirasi dan memotivasi para pekerja kepada prestasi kerja yang lebih tinggi. Inilah ciri-ciri yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan lestari.

Menurut Zabidi Dun dan Mamah Muhamad (1996) organisasi memerlukan tiga sumber utama untuk perlaksanaan fungsinya iaitu sumber fizikal, kewangan dan sumber manusia. Tanpa ketiga-tiga sumber ini, organisasi tidak akan mampu mencapai matlamat dengan berkesan terutamanya bagi negara yang sedang dalam proses peralihan ke arah Negara berpendapatan tinggi seperti Malaysia. Kenyataan ini disokong oleh Abu Daud Silong dan Tasso Cristie (1995) yang berpendapat bahawa sumber manusia merupakan aset terpenting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi yang mengutamakan pemaksimuman guna tenaga manusia supaya wujud kesesuaian antara pembangunan individu secara berterusan dengan matlamat ekonomi sesebuah organisasi. Peningkatan produktiviti melibatkan sumber manusia yang berasa puas hati bekerja dalam persekitaran yang kondusif dan selesa dalam organisasinya. Kesannya mereka menjadi pekerja yang produktif kepada organisasi. Oleh itu, guru besar perlu memberi perhatian kepada kewujudan persekitaran kerja yang kondusif dan selesa agar prestasi kerja guru meningkat sekaligus kemenjadian murid dapat direalisasikan. Menurut Kopelman *et al.* (1990) sebarang perubahan amalan pengurusan sumber manusia melalui gaya kepimpinan yang berkesan yang bertujuan mempertingkatkan produktiviti pekerja akan mengubah iklim organisasi sesebuah organisasi. Iklim organisasi pula akan mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung prestasi kerja kakitangan di sesuatu organisasi. Faktor-faktor yang menjadi penentu tahap prestasi kerja kakitangan adalah motivasi, latihan, kebolehan dan kemahiran, struktur ganjaran, nilai kerja, sokongan, perhubungan, suasana tempat kerja, sumber yang sedia ada dan pengaruh persekitaran. Oleh itu, penyelidik mendapati kepimpinan lestari mempunyai semua elemen yang berupaya meningkatkan prestasi kerja guru.

Pemimpin juga perlu mengamalkan sikap keterbukaan terhadap cetusan idea atau gagasan baru. Tugas utama para pendidik hari ini adalah untuk melahirkan generasi pelajar yang memiliki daya fikir yang tinggi, kreatif dan inovatif, bagi memastikan mereka mampu

menghadapi sebarang keadaan dan cabaran. Di sinilah pentingnya kemahiran berfikir aras tinggi memainkan peranannya dalam setiap kehidupan. Jadi, kita perlu memikirkan sesuatu dalam hal ini, agar generasi kita yang akan datang lebih bersedia untuk menelusuri cabaran langit terbuka dengan jayanya. Dengan demikian, dimensi membudayakan pembelajaran sepanjang hayat dalam kepimpinan lestari perlulah dihayati dan diamalkan bukan sahaja kepada guru besar, kakitangan guru dan bukan guru malah meresap ke jiwa para pelajar.

Budaya kerja yang cemerlang seharusnya menjadi indikator penting seseorang guru besar supaya sekolah yang dipimpin mencapai sasaran yang ditetapkan. Ini penting supaya visi dan misi yang menjadi sasaran sekolah dapat membawa organisasi yang dipimpin oleh guru besar ke arah yang lebih baik. Beberapa inisiatif yang telah diperkenalkan oleh kerajaan seperti Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan Tawaran Baru (Bai'ah) boleh dijadikan sasaran untuk dicapai oleh seseorang pemimpin sekolah. Inisiatif-inisiatif ini menuntut setiap guru besar mengekalkan keunggulan dalam semua bidang pendidikan dalam jangka masa yang panjang.

Kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dalam mengisi harapan masyarakat dan negara. Dalam konteks ini, pembangunan profesionalisme berterusan melalui latihan dalam perkhimatan atau *in-house training* bagi meningkatkan kemahiran merupakan faktor penting yang harus diberi perhatian. Kepentingan latihan dan pembangunan sumber manusia dalam sesebuah organisasi turut dijelaskan oleh Sergiovanni (1994). Menurut beliau, latihan sahaja tidak mencukupi. Sebaliknya, guru besar perlu memberi penekanan kepada pembangunan profesional tetapi turut memperbaharui strategi peningkatan mengikut keperluan semasa. Selain itu, guru besar juga perlu menjaga kredibiliti, integriti dan ketrampilan diri masing-masing kerana segala tindak-tanduk dan perlakuan kita sentiasa diperhatikan bukan sahaja oleh seluruh warga sekolah tetapi juga pelanggan-pelanggan luar khususnya komuniti masyarakat. Semua program yang dilaksanakan oleh guru besar perlu memberi impak yang tinggi kepada sekolah masing-masing. Dampaknya, ini boleh meningkatkan martabat profesion guru besar. Lantas, Hargreaves dan Fink (2003) menyarankan agar kepimpinan lestari perlu menjadi komitmen dan keutamaan semua pemimpin sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

1.3 Pernyataan Masalah

Kepimpinan merupakan satu aktiviti pengurusan yang selalu diperbincangkan dalam kebanyakan institusi atau organisasi. Pemimpin biasanya diharapkan dapat memainkan peranan yang efektif dalam berbagai aspek termasuk merancang, berkomunikasi, membuat keputusan, mengawal serta mengendalikan konflik. Menurut Aminuddin (1994) para pentadbir pula, selalu melihat diri mereka mempunyai keupayaan untuk mengalih pandangan organisasi yang mereka pimpin. Mereka menerima kedudukan baru dengan harapan akan memperbaiki masalah yang dihadapi oleh pentadbir sebelumnya.

Umumnya kepimpinan boleh dinyatakan sebagai satu konsep yang merangkumi keseluruhan tanggungjawab pentadbiran atau pengurusan. Menyentuh tentang soal kepimpinan dalam Pentadbiran pendidikan, sememangnya tidak dinafikan bahawa pertumbuhan dan perkembangan dalam pendidikan masa kini membayangkan keinginan individu, masyarakat dan negara untuk berubah. Keinginan untuk berubah merupakan satu hasrat yang murni kerana ia memperlihatkan kesediaan ahli masyarakat untuk menilai kembali matlamat dan corak kepimpinan dalam pentadbiran pendidikan itu sendiri. Menurut Suaidah (1983) amalan kepimpinan guru besar berupaya memberi impak besar kepada tahap prestasi kerja guru kerana kepimpinan yang baik akan disenangi oleh kakitangan bawahannya. Sebaliknya, gaya kepimpinan yang tidak sesuai berupaya mengundang rasa tidak selesa dan akhirnya menimbulkan konflik yang perpanjangan antara pemimpin dan pengikut sehingga menggugat kestabilan dan kehormatan sekolah.

Pengurusan Pendidikan adalah satu lapangan ikhtisas. Lapangan ikhtisas bermakna bidang kerja yang berdasarkan kepada ilmu yang mendalam dan memerlukan pengamal-pengamalnya menjalani pendidikan atau latihan formal yang agak panjang untuk membolehkannya mengamalkan bidang ikhtisas itu. Satu perbezaan yang amat mustahak di antara bidang ikhtisas yang lain ialah penyelesaian masalah dalam pengurusan pendidikan dipengaruhi secara langsung oleh berbagai faktor di luar bidang kuasa pengurusan pendidikan itu sendiri dan faktor-faktor di luar ini perlu diambil kira secara langsung kerana ianya mempunyai implikasi yang terus kepada penyelesaian masalah dalam proses pendidikan itu sendiri.

Ini bermakna kejayaan lapangan ikhtisas pendidikan adalah bergantung kepada faktor-faktor di dalam masyarakat. Guru besar yang merupakan pengamal di dalam bidang pengurusan pendidikan mestilah mengambil kira faktor-faktor ini secara langsung sekiranya beliau ingin menjadi seorang pengurus yang berjaya. Untuk menjayakan program tersebut, kepimpinan profesional yang memberangsangkan daripada guru besar merupakan faktor terpenting. Selaku pemimpin di peringkat pelaksanaan, guru besar dan kakitangan bawahannya dikehendaki mengambil langkah yang berkesan agar sebarang kekurangan dan kelemahan dalam pengurusan kurikulum di sekolah dapat diatasi. Guru besar perlu memupuk pengajaran dan pembelajaran dengan merealisasikan peranannya sebagai pemimpin atau pengurus sekolah.

Adakah kefahaman keseluruhan dan ekspektasi terhadap tugas guru besar juga berubah? Atau kita juga masih berpegang dengan model guru besar yang lama dan tidak kepada tugas kompleks dan penuh cabaran yang perlu dihadapi oleh guru besar sekarang? Pelbagai usaha yang dijalankan oleh banyak pihak untuk mencapai kecemerlangan pendidikan telah merubah peranan guru besar. Antara pihak yang mempunyai kepentingan ialah Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri. Tindakan yang mengatakan peranan guru besar hanyalah mentadbir sekolah tidak lagi sesuai dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Sektor pendidikan perlu berubah bagi memenuhi wawasan 2020 di mana pembangunan manusia menjadi penting. Menurut Hussien (1993) kepemimpinan guru besar yang bercorak reaktif atau semata-mata memainkan peranan sebagai penjaga sekolah, menumpukan perhatian kepada tugas bukan profesional, adalah tidak sesuai sama sekali. Lebih-lebih lagi peranan tersebut tidak dapat menangani cabaran yang dibawa atau dihasilkan oleh inovasi. Guru besar yang berkesan adalah seorang yang boleh menerajui sekolah ke arah kecemerlangan. Peranan guru besar seperti pengurus yang lain berkecimpung dalam bidang pengurusan dan kepimpinan yang kadang kalanya kabur.

Pengurusan sekolah bertujuan untuk memperbaiki keadaan sekolah seperti pencapaian akademik pelajar, prestasi guru, dan iklim fizikal dan sosial sekolah. Menurut Glube dan Margerison (1976), kepimpinan lebih menekankan kepada cara menerajui kumpulan seperti menentukan matlamat, mencari langkah-langkah ke arah pencapaian matlamat dan memastikan ianya tercapai. Selain daripada itu kepimpinan juga boleh dikaitkan dengan menentukan atau membantu dalam menentukan keutamaan kepada apa yang perlu dibuat dan bagaimana sumber diagihkan kepada aktiviti-aktiviti tertentu.

Sweeny (1983) dalam kajian tentang sekolah efektif telah menyenaraikan ciri-ciri penting yang perlu ada pada seorang guru besar untuk meningkatkan keberkesanan sekolah seperti memberi penekanan terhadap prestasi akademik pelajar, menyusun dan menetapkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran, menyediakan dan mengekalkan iklim yang sesuai untuk pengajaran dan pembelajaran.

Menurut Fiedler (1967) dalam Aminudin (1990), gaya kepimpinan ialah struktur keperluan yang memotivasikan tingkah lakunya dalam pelbagai situasi kepimpinan. Aion (2005), menyatakan perbezaan gaya kepimpinan mempunyai kesan penting ke atas produktiviti individu-individu yang mereka pimpin. Oleh itu, pengetahuan tentang gaya kepimpinan membolehkan seseorang pemimpin untuk lebih yakin dan berkemahiran sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin.

Kebelakangan ini teori kepimpinan *new mellinium* telah muncul sebagai pilihan pengkaji dalam usaha memperbaiki keupayaan memahami keberkesanan kepimpinan. Fokus pendekatan ini ialah untuk mengenal pasti dan menilai gaya perlakuan kepimpinan yang dikatakan mampu mempengaruhi nilai, sikap, persepsi peranan dan prestasi kerja seseorang kakitangan. Satu daripada genre kepimpinan yang tergolong dalam teori kepimpinan *new mellinium* menurut ialah gaya kepimpinan lestari. Menurut Bass (1997), teori ini memberi kefahaman tentang cara seseorang pemimpin boleh mempengaruhi pengikutnya dalam sebarang situasi untuk melakukan pengorbanan diri, komited terhadap matlamat organisasi dan mencapai prestasi melampaui sasaran. Sebagai contoh, dalam konteks pendidikan, Leithwood, Tomlinson, dan Genge (1997) mendapati gaya kepimpinan lestari guru besar mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan prestasi kerja guru.

Terdapat beberapa isu utama yang wujud sebagai kesan dari amalan gaya kepimpinan yang tidak sesuai. Isu-isu ini adalah amat relevan dan memainkan peranan yang sangat signifikan bagi mewujudkan kepimpinan sekolah yang mantap dan berkesan. Guru besar sebagai pentadbir dikesan tidak mempunyai tahap kompetensi yang mencukupi bagi melaksanakan pengurusan dan pentadbiran sekolah secara berkesan.

Aspek-aspek kompetensi berkenaan adalah dari segi pengetahuan, kemahiran, kepakaran, pengalaman, sikap dan sifat positif yang dimiliki. Pengalaman, latihan dan kemahiran kerja yang tinggi adalah antara faktor penting yang menyumbang kepada wujudnya sekolah yang berjaya dan dapat diterima umum oleh majoriti pekerja di dalam organisasi (Charmine dan Hartel, 1993; Fried dan Tiegs, 1995). Kajian yang dijalankan oleh Prussia *et al.*, (1998) dan Anderson (1994) juga mendapati pengalaman guru besar, latihan dan kemahiran kerja yang dimiliki memberi sumbangan yang besar ke arah wujudnya sekolah yang berkesan. Mereka juga mendapati strategi kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang ketua mempunyai peranan yang besar dalam menentukan keberkesanan sesuatu sistem pengurusan sekolah. Kredibiliti seorang ketua dikenal pasti mempunyai kesan yang besar kepada keberkesanan penilaian. Dalam masa yang sama latihan yang dilalui oleh guru besar juga mempunyai peranan yang besar bagi membolehkan wujudnya sistem pengurusan penilaian prestasi yang berkesan. Bahkan kajian oleh Sulsky dan Day (1992) serta Schoenfeld (1994) turut menegaskan tentang perkara ini. Mereka mendapati terdapat bukti yang nyata dan jelas bahawa latihan yang diterima oleh guru besar mempengaruhi tahap ketepatan membuat keputusan agar sekolah sentiasa berada landasan yang betul untuk mencapai visi dan misi yang disasarkan.

Berdasarkan perbincangan di atas beberapa kesimpulan dapat dibuat. Kesimpulan yang pertama, sekiranya guru besar hanya menjalankan tugas pengurusan dan pentadbiran keberkesanan sekolah tidak mencapai tahap yang diharapkan. Yang kedua, guru besar telah dikenalpasti sebagai pemboleh ubah yang penting bagi mempengaruhi kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan di sekolah, termasuklah juga prestasi pelajar.

Menurut Jemaah Nazir Sekolah melalui pernyataan Dasar Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM), 2007 mendapati bahawa orang ramai semakin kerap mempersoalkan kualiti pendidikan di sekolah, seolah-olah tidak lagi menaruh keyakinan kepada kewibawaan sekolah dalam hal ehwal mendidik, terutama apabila mendapati kelakuan murid lepasan sekolah tidak seperti yang diharapkan oleh masyarakat dan Negara. Kecemerlangan pada sijil peperiksaan mereka secara realitinya tidak memperlihatkan kematangan berfikir, kepetahan berkomunikasi, ketokohan sebagai pemimpin, kemurnian tingkah laku, keupayaan mencipta dan menyumbang kepada kemajuan negara bangsa dan global. Berdasarkan dapatan Jemaah Nazir Sekolah di atas, dapat dirumuskan bahawa kebanyakan sekolah masih tidak mengamalkan kepimpinan lestari sehingga menyebabkan berlaku kemerdahan murid tidak mencapai hasrat yang dicoretkan melalui Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Lantas tuntutan untuk mengamalkan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di sekolah-sekolah menjadi keutamaan agar modal insan negara yang dihasilkan bukan sahaja seimbang dan holistik tetapi juga diterima di peringkat global.

1.4 Objektif Kajian

- i. Untuk mengenal pasti tahap kepimpinan lestari yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
- ii. Untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan lestari yang paling kerap diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
- iii. Untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan lestari yang paling jarang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat
- iv. Untuk mengenal pasti tahap prestasi kerja dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- v. Untuk mengenal pasti aspek prestasi kerja yang paling tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- vi. Untuk mengenal pasti aspek prestasi kerja yang paling rendah dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- vii. Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru di sekolah rendah daerah Segamat.

1.5 Persoalan Kajian

- i. Apakah tahap kepimpinan lestari yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat?
- ii. Apakah dimensi kepimpinan lestari yang paling kerap diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat?
- iii. Apakah dimensi kepimpinan lestari yang paling jarang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat?
- iv. Apakah tahap prestasi kerja di kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat ?
- v. Apakah aspek prestasi kerja yang paling tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat ?
- vi. Apakah aspek prestasi kerja yang paling rendah dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat ?
- vii. Apakah hubungan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru di sekolah rendah daerah Segamat?

1.6 Kepentingan Kajian

Kepentingan utama kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti tahap amalan dan tingkah laku guru besar dalam membudayakan kepimpinan lestari di sekolah. Kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif ini dilakukan dengan menggunakan kaedah soalselidik. Kajian ini melibatkan 204 orang responden yang terdiri daripada guru. Penganalisaan dapatan kajian menggunakan kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai dan kolerasi. Dapatan kajian ini nanti sama ada menunjukkan bahawa penilaian guru terhadap amalan kepimpinan lestari guru besar sekolah berada pada tahap yang tinggi atau sebaliknya.

Dewasa ini kebanyakan guru besar terlalu memfokuskan kepada konsep pembelajaran di sekolah. Keputusan yang cemerlang sememangnya menjadi fokus di dalam setiap peperiksaan. Namun begitu pencapaian, penilaian dan pentaksiran dalam peperiksaan tidak boleh diambil kira dalam kepimpinan lestari kerana peperiksaan hanya matlamat jangka pendek yang tidak mampu menilai kematangan, keintelektualan pelajar malah nilai-nilai yang cuba diterapkan dalam sesebuah sistem pendidikan.

Dalam kepimpinan lestari, seseorang pemimpin perlu ada beberapa ciri untuk melengkapkan diri menjadi pemimpin lestari iaitu memberi keutamaan kepada aset manusia dan material, mengagihkan kepimpinan kepada orang bawahan, memberi keutamaan kepada matlamat jangka panjang, membina kapasiti dan kepelbagaian persekitaran sekolah yang dapat menyumbang kepadakemajuan sesebuah sekolah, mengutamakan dan memimpin pembelajaran disekolah, menitikberatkan faedah dan kemajuan untuk semua pihak di sekolah, dan mewujudkan pemimpin pelapis.

Dalam mendepani tuntutan zaman, guru besar dituntut supaya lebih proaktif dan mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dalam mengemudi sekolah. Lantas, guru besar memerlukan panduan yang dapat membantu mereka memahami kehendak dan keperluan semua warga sekolah sama ada kakitangan guru, kakitangan bukan guru dan pelajar-pelajar serta komuniti setempat dalam membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Justeru, kajian berasaskan Model Kepimpinan Lestari yang telah diasaskan oleh Hargreaves dan Fink yang juga merupakan sarjana kepimpinan pendidikan sesuai dilaksanakan di sekolah. Oleh itu, kajian ini dapat memberi serba sedikit panduan, mencetus idea dan membuka ruang pemikiran positif dalam kalangan guru besar untuk mengaplikasikan kepimpinan yang lebih berkesan.

Faktor utama yang mendorong penyelidik menjalankan kajian berkaitan amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar adalah seperti berikut:

- i. Kepimpinan lestari merupakan satu-satunya gaya kepimpinan yang diasaskan oleh sarjana kepimpinan pendidikan dan telah diuji lari di sekolah-sekolah di barat tetapi belum banyak kajian dilaksanakan di Malaysia.
- ii. Untuk meneliti amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di Malaysia khususnya di Segamat, Johor.
- iii. Keperluan guru besar melaksanakan tugas dan tanggungjawab memimpin sekolah dengan berkesan dan berjaya melestarikan kecemerlangan sekolah.
- iv. Pandangan daripada kebanyakan sarjana sumber manusia yang berpendapat bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar boleh mempengaruhi peningkatan atau penurunan tahap prestasi kerja kakitangan bawahannya.
- v. Tahap prestasi kerja guru amat penting dalam merealisasikan kemenjadian murid secara holistik selaras Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Kajian ini diharap dapat memberi maklumat dan panduan kepada para pegawai perkhidmatan pendidikan sama ada menjawat jawatan yang paling tinggi di KPM sehinggalah guru besar di sekolah tentang tahap keberkesanan amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru di Malaysia. Secara tidak langsung, kekuatan, kelemahan dan cabaran dalam mengaplikasikan kepimpinan lestari dapat perhati dan didokumentasikan. Dengan cara ini, sebarang penambahbaikan dapat dilakukan untuk memberi maklum balas kepada semua pihak yang terlibat dengan profesion pendidikan sama ada di peringkat kementerian, jabatan pelajaran, pejabat pelajaran, institusi pendidikan guru mahupun pusat-pusat pengajian tinggi awam dan swasta yang mempunyai fakulti pendidikan untuk meningkatkan tahap prestasi kerja guru dengan cara menukar amalan kepimpinan mereka agar memenuhi kehendak seluruh warga organisasi.

Dengan pelaksanaan kajian ini, penyelidik berharap semua pihak dalam bidang pendidikan mendapat gambaran yang jelas dan sistematik serta disokong oleh data dalam memikirkan dimensi kepimpinan yang berjaya memberi kesan yang optimum ke arah peningkatan tahap prestasi kerja guru. Bahkan yang lebih penting adalah kajian ini dapat memberi panduan atau cetusan idea kepada guru besar sebagai pemimpin utama untuk mengamalkannya demi mewujudkan suasana kerja yang kondusif di sekolah. Pengamalan dapatan

kajian ini nanti sekaligus bukan sahaja membawa impak positif kepada kakitangan guru bahkan berupaya mencapai lonjakan besar kepada kemenjadian para pelajar.

1.7 Batasan Kajian

Setiap kajian yang dilaksanakan mempunyai batasan tertentu. Kajian ini mempunyai beberapa batasan iaitu :

- i. Kajian ini hanya dijalankan di sebelas buah sekolah rendah yang telah menerima tawaran baru atau bi'ah (*new deal*) pada tahun 2011 dalam pentadbiran PPD Segamat sahaja.
- ii. Responden kajian ini hanya melibatkan guru-guru yang terdiri daripada guru-guru pelbagai jantina, umur dan pengalaman mengajar yang menjawat jawatan sebagai Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan Ketua Panitia dan guru-gurubiasa yang lain. Semua guru di sebelas sekolah yang menerima tawaran baru terlibat dalam kajian ini kecuali guru besar. Kakitangan bukan guru dan murid-murid tidak terlibat dalam kajian ini.

■ 2.0 METODOLOGI KAJIAN

2.1 Reka Bentuk Kajian

Kaedah kuantitatif telah digunakan dalam penyelidikan ini dengan soal selidik telah digunakan untuk mengumpul data daripada responden. Pemilihan responden adalah berdasarkan sampel rawak mudah supaya setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian. Kajian dijalankan di sebelas buah sekolah rendah di daerah Segamat, Johor. Populasi guru ini melibatkan Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Ketua Panitia dan guru-guru biasa.

2.2 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian hanya tertumpu kepada sekolah rendah yang menerima tawaran baru atau '*new deal*' di daerah Segamat. Sampel kajian terdiri daripada 204 orang guru dwigender yang berperanan sebagai Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Ketua Panitia dan guru-guru biasa daripada pelbagai etnik yang bertugas di semua sekolah rendah yang telah menerima tawaran baru atau '*new deal*' di daerah Segamat bagi tahun 2011. Guru dipilih sebagai responden kajian kerana mereka merupakan individu yang terlibat secara langsung dengan kepimpinan guru besar. Hanya individu yang mengalami dan terlibat dalam kepimpinan guru besar seperti guru berupaya memberi gambaran sebenar tentang rutin pengurusan dan gaya kepimpinan guru besar di sekolah sehingga mempengaruhi prestasi kerja guru dengan tepat (McNulty *et al.* 2005). Guru besar di setiap sekolah kajian tidak termasuk sebagai responden dalam kajian ini.

2.3 Lokasi Kajian

Lokasi sekolah kajian adalah dalam bidang kuasa pentadbiran Pejabat Pelajaran Daerah Segamat yang terdiri daripada sekolah rendah yang telah menerima tawaran baru atau '*new deal*' sama ada sekolah berstatus bantuan penuh kerajaan mahupun bantuan kerajaan. Secara kebetulan sekolah-sekolah yang telah dipilih mempunyai latar belakang muridnya yang kebanyakannya mempunyai latar belakang sosial yang hampir sama. Semua sekolah yang dicalonkan menerima tawaran baru pada tahun 2011 di daerah Segamat telah terpilih sebagai sekolah kajian.

2.4 Instrumen Kajian

Terdapat satu jenis instrumen sahaja yang akan digunakan dalam kajian ini iaitu soalan soal selidik. Kaedah Soalan Soal Selidik diberikan kepada 204 orang guru yang bertugas di 11 buah sekolah rendah yang menerima tawaran baru atau bi'ah (*new deal*) di daerah Segamat pada tahun 2011. Kaedah ini digunakan untuk memperolehi maklumat berkaitan amalan gaya kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar mereka. Dengan cara ini, penyelidik akan dapat mengetahui sebab-sebab penurunan atau peningkatan prestasi kerja guru dan memberi cadangan bagi mengatasinya masalah penurunan prestasi kerja apabila dapatan kajian dianalisis selepas kajian dilaksanakan nanti.

Penyelidik menggunakan satu borang soal selidik yang telah disediakan untuk dijawab oleh semua guru penolong kanan dan guru-guru yang lain, tidak termasuk guru besar. Soal selidik yang diberikan mengandungi 3 bahagian iaitu bahagian A, B dan C yang dipetakan melalui Jadual 1.

Jadual 1 Kategori soal selidik

| BAHAGIAN | KANDUNGAN | ITEM |
|--------------------|---|---------|
| A | Demografi Responden | |
| | 1. Jantina | 1 |
| | 2. Bangsa | 2 |
| | 3. Umur | 3 |
| | 4. Taraf Perkahwinan | 4 |
| | 5. Jawatan yang disandang | 5 |
| | 6. Tempoh Perkhidmatan di sekolah kajian | 6 |
| | 7. Pengalaman mengajar | 7 |
| | 8. Kelayakan akademik | 8 |
| | 9. Kelayakan Ikhtisas | 9 |
| B | Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar | |
| | 1. Menggalakkan Pembelajaran Berterusan | B1-B6 |
| | 2. Mewujudkan Pemimpin Pelapis di Sekolah | B7-B15 |
| | 3. Penerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran dalam Kalangan Guru (Penekanan kepada Matlamat Jangka Panjang) | B16-B22 |
| | 4. Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi Luar Sekolah (Mengagih Kepimpinan) | B23-B29 |
| | 5. Kepelbagaian (Meneroka Kepelbagaian) | B30-B36 |
| | 6. Pemeliharaan (Faedah Untuk Semua) | B37-B43 |
| 7. Menghargai Aset | B44-B48 | |
| C | Tahap Prestasi Kerja Guru | |
| | 1. Kuantiti kerja | C1-C5 |
| | 2. Mutu kerja | C6-C10 |
| | 3. Ketepatan masa | C11-C15 |
| | 4. Keberkesanan kos | C16-C20 |
| | 5. Pelaksanaan peraturan dan arahan pentadbiran | C20-C25 |

2.5 Kajian Rintis

Untuk memastikan item soal selidik boleh dipercayai dan ada keesahan, penyelidik telah menjalankan satu kajian rintis di sekolah A, Sekolah B, Sekolah C dan Sekolah D. Kajian rintis (pilot study) telah dijalankan di beberapa buah sekolah rendah daerah Segamat dengan guru-guru selain guru besar sebagai responden. Pelaksanaan kajian rintis adalah untuk menguji tahap kebolehpercayaan dan kesahihan konstruk-konstruk dalam instrumen kajian. Sebanyak 60 set soal selidik yang mengandungi maklumat demografi dan semua konstruk yang digunakan kajian, telah diedarkan kepada guru-guru dari sekolah rendah bukan kajian. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 57 soal selidik dikembalikan dan hanya 50 soal selidik dianalisis. Kesemua data yang diperolehi akan dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 17.0. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai, ralat piawai dengan 95% selang kepercayaan.

4.0 KESIMPULAN

4.1 Rumusan

Berdasarkan dapatan kajian, beberapa rumusan dapat dibuat berdasarkan objektif kajian yang telah dibina pada awal bab kajian ini. Objektif kajian pertama yang dikemukakan adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar sekolah rendah di daerah Segamat. Hasil Kajian ini mendapati bahawa amalan kepimpinan lestari guru besar daerah Segamat berada pada tahap sederhana tinggi. Ini bermaksud kepimpinan lestari sederhana kerap diamalkan oleh guru besar di daerah Segamat.

Objektif kajian yang kedua pula ialah untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan lestari yang paling kerap diamalkan oleh guru besar sekolah rendah daerah Segamat. Dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan lestari yang paling kerap diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah daerah Segamat ialah dimensi menggalakkan pembelajaran berterusan. Ia bertepatan dengan peranan guru besar sebagai pemimpin tertinggi di sekolah yang menjadi suri teladan kepada kakitangan bawahannya. Tambahan pula dasar transformasi pendidikan Negara membuka ruang yang luas dan sokongan yang tinggi kepada semua warga pendidik untuk meneruskan pembelajaran selaras dengan membudayakan pembelajaran sepanjang hayat. Guru besar berpandangan bahawa melalui pembelajaran yang berterusan ia akan meningkatkan kemahiran dan pengetahuan guru supaya mereka menjadi lebih pakar dalam bidang masing-masing.

Salah satu cara yang dilakukan ialah dengan memberi galakan kepada guru untuk melanjutkan pelajaran. Selain itu, pembelajaran berterusan juga merupakan satu proses menggalakkan pencapaian sendiri setiap guru kepada tahap yang lebih tinggi. Ini sekali gus menggambarkan guru besar mempunyai visi dan berpandangan jauh.

Kemudiannya, penyelidik menetapkan objektif ketiga iaitu untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan lestari yang paling jarang diamalkan dalam kalangan guru besar di sekolah rendah daerah Segamat. Hasil kajian menunjukkan dimensi menghargai aset paling jarang diamalkan oleh pemimpin sekolah rendah daerah Segamat. Lantas berdasarkan hasil kajian ini, guru besar perlu memberi perhatian yang lebih serius dalam meningkatkan kepercayaan mereka terhadap kemahiran yang dimiliki oleh guru-guru sekolah masing-masing. Oleh itu, tiada sebab untuk guru besar tidak membenarkan guru-guru cuti belajar walaupun menghadapi kekurangan guru kerana setiap guru yang masih berada di sekolah akan melaksanakan tugas yang ditinggalkan oleh guru yang mengambil cuti belajar dengan sepenuh hati menggunakan kemahiran yang dimiliki secara optimum.

Berdasarkan objektif keempat yang ingin dikaji oleh penyelidik adalah mengenal pasti tahap prestasi kerja guru sekolah rendah di daerah Segamat. Dapatan kajian menunjukkan prestasi kerja guru-guru sekolah rendah kajian di daerah Segamat berada pada tahap yang tinggi. Ini tidak menghairankan kerana kesemua sekolah kajian adalah sekolah yang telah dicalonkan sebagai sekolah yang menerima tawaran baru atau bi'ah (*new deal*). Walaupun tahap amalan kepimpinan lestari guru besar hanya pada tahap sederhana kerap tetapi tahap prestasi kerja guru sudah berada pada tahap tinggi. Oleh itu, tidak keterlaluan jika penyelidik mengatakan bahawa jika tahap amalan kepimpinan lestari guru berada pada tahap tinggi sudah pasti tahap prestasi kerja berada pada tahap yang lebih tinggi lagi.

4.2 Perbincangan

Fokus perbincangan adalah berpaksikan objektif kajian iaitu untuk merungkai persoalan kajian yang telah ditetapkan dalam bab pertama sebelum ini. Perbincangan akan menghuraikan objektif kajian seperti berikut :

- i. Mengetahui tahap kepimpinan lestari yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
- ii. Mengetahui dimensi kepimpinan lestari yang paling kerap diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
- iii. Mengetahui dimensi kepimpinan lestari yang paling jarang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat
- iv. Mengetahui tahap prestasi kerja dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- v. Mengetahui aspek prestasi kerja yang paling tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- vi. Mengetahui aspek prestasi kerja yang paling rendah dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- vii. Mengetahui hubungan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru di sekolah rendah daerah Segamat.

4.3 Amalan Kepimpinan Lestari (*Sustainable Leadership*)

Kepimpinan guru besar membawa kesan yang berbeza-beza kepada sekolah khususnya para guru. Segala tindak tanduk yang ditunjukkan melalui kepimpinan guru besar akan membawa kesan yang besar kepada seluruh warga sekolah. Organisasi sekolah pada dasarnya merupakan organisasi yang beroperasi secara birokrasi yang menjadi kelaziman guru besar mengamalkan kepimpinan tradisional secara sedar atau sebaliknya. Menurut Jaafar Muhammad (2007), gaya kepimpinan tradisional adalah gaya kepimpinan yang dominan diamalkan di sekolah.

Guru besar sebagai pemimpin sekolah lazimnya mempengaruhi sikap guru-guru terhadap usaha mencapai visi dan misi sekolah. Gaya kepimpinan yang berkesan mampu melonjakkan prestasi kerja dalam kalangan guru dengan member ruang yang luas kepada kakitangannya untuk berfikir di luar kotak. Keadaan ini berupaya menjana dan meningkatkan minat guru untuk sama-sama menjitai matlamat dan berkerja dalam satu pasukan yang berkesan (Ab Aziz Yusuf, 2003).

Dimensi membudayakan pembelajaran menunjukkan perolehan min yang paling tinggi berbanding enam dimensi kepimpinan lestari yang lain. Ia menunjukkan bahawa guru besar di daerah Segamat secara keseluruhannya memberi keutamaan kepada budaya pembelajaran. Guru besar bukan sahaja turut serta meningkatkan ilmu dengan meneruskan pembelajaran ke peringkat yang lebih tinggi bahkan menggalakkan guru-guru belajar sama ada secara sepenuh masa mahupun secara pengajian jarak jauh. Kajian ini juga menunjukkan guru berpendapat bahawa guru besar tidak memberi sokongan kepada guru untuk cuti belajar sekiranya sekolah kekurangan tenaga pengajar. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Noriah (1994) yang mendapati kebanyakan guru berasa tidak selesa apabila perlu mendapatkan pertimbangan guru besar untuk hal berkaitan peribadi seperti cuti belajar. Kesimpulan daripada dapatan kajian menunjukkan semua responden memberikan maklum balas positif bahawa guru besar memberi keutamaan kepada aspek percambahan ilmu pengetahuan dalam kalangan guru sekiranya bilangan guru di sekolah mencukupi dan proses pengajaran dan pembelajaran tidak terganggu.

Dunia penuh cabaran membawa bersama kesedaran untuk terus menimba ilmu secara berterusan. Berkerja bukan lagi penghalang untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Kebelakangan ini, ramai guru yang menyahut seruan untuk membudayakan pembelajaran sepanjang hayat. Guru besar yang mengamalkan budaya pembelajaran sepanjang hayat menjadi suri teladan kepada kakitangan bawahannya untuk turut sama mengamalkannya. Dapatan ini selari dengan pendapat Abdul Shukor (2004) berkaitan keperluan guru besar memberikan sokongan terhadap budaya peningkatan ilmu sebagai salah satu elemen kepimpinan sekolah yang berkesan.

Kajian ini menunjukkan guru besar memberi keutamaan kepada penguasaan ilmu dan kemahiran para guru di sekolah. Hasil dapatan kajian menunjukkan guru besar memberi sokongan yang sangat tinggi kepada guru untuk mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat. Bahkan guru-guru turut berpendapat bahawa guru besar mengutamakan penguasaan ilmu dalam kalangan guru bertujuan meningkatkan pencapaian sekolah dari segi akademik mahupun kokurikulum. Dapatan kajian ini selari dengan pendapat Ainon (2005) yang menyatakan bahawa kepimpinan guru besar memberi impak besar terhadap persepsi kakitangan bawahannya untuk bertingkah laku secara positif.

Amalan kepimpinan guru besar yang memberi penekanan kepada matlamat jangka panjang mendapat skor min tertinggi dalam dimensi matlamat jangka panjang. Setiap guru di sekolah mempunyai kepakaran, minat dan kecenderungan masing-masing. Guru besar yang bijaksana pasti boleh mengesan segala kebolehan guru-gurunya sekaligus memanipulasikan kepakaran, minat dan kecenderungan guru-guru untuk berkerja bersama-sama dalam mencapai matlamat sekolah. Kepakaran yang dimiliki oleh seseorang guru di sekolah perlulah dikongsi bersama-sama dengan guru lain. Para guru mempunyai tanggapan bahawa guru besar mereka berpandangan jauh dan mengutamakan kompetensi dalam kalangan guru agar dapat membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Oleh itu, tidak hairanlah dapatan menunjukkan latihan dalam perkhidmatan atau *in-house training* kerap dijalankan di sekolah kajian. Tambahan pula Stogdill (1974) berpendapat bahawa penekanan matlamat jangka panjang sangat penting sebagai proses mempengaruhi aktiviti kumpulan yang terancang ke arah penetapan dan pencapaian matlamat. Fenomena ini sealiran dengan pendapat Hussein Mahmood (1993) tentang perbezaan antara

sekolah berkesan dan tidak berkesan di negara ini antaranya disebabkan oleh kemahiran kepimpinan guru besar, persepsi guru besar tentang peranan mereka dan pengalaman sebagai guru besar.

Seseorang pemimpin tidak akan berjaya tanpa sokongan para pengikutnya. Peranan pengikut yang setia sangat penting. Oleh itu, pemimpin yang baik harus menyalurkan inspirasi kepimpinan beliau kepada para pengikut agar turut dijiwai dan diterjemahkan oleh orang bawahan. Maka tidak hairanlah dapatan menunjukkan guru besar mengagihkan tugas kepada guru-guru lain dalam melaksanakan tanggungjawabnya memimpin sekolah dengan berkesan. Oleh itu, pengupayaan (*empowerment*) atau penurunan kuasa kepada kakitangan bawahan membantu penjaan sekolah berkesan dalam masa yang singkat. Bak kata “Tiada sekolah yang cemerlang dipimpin oleh guru besar yang lemah dan tiada sekolah yang lemah dipimpin oleh guru besar yang cemerlang”. Dapatan ini turut disokong oleh Abdul Shukor (2004) yang menganggap pelaksanaan pengupayaan (*empowerment*) sebagai elemen terpenting dalam kepimpinan sekolah berkesan.

Sebagai pemimpin utama di sekolah, guru besar didapati berkongsi matlamat yang sama khususnya dalam kalangan kakitangan guru. Kebanyakan guru memberi respon yang baik terhadap dimensi pengagihan kepimpinan guru besar di dalam sekolah tetapi sederhana baik antara sekolah-sekolah. Perkongsian ilmu, pengalaman dan kepakaran dilakukan secara kurang kerap antara sekolah. Kesannya terdapat sekolah yang hampir dengan sekolah yang berjaya tidak menerima tempas kejayaan tersebut. Situasi ini hendaklah diubah kepada peningkatan pengagihan kepimpinan antara sekolah agar perkongsian ilmu melalui dimensi pengagihan kepimpinan dapat dilaksanakan secara cekap antara sekolah yang telah berjaya dengan sekolah yang belum berjaya. Jika tidak pendapat Hoy dan Miskel (2005) yang menyatakan bahawa kepimpinan adalah suatu proses yang dikongsi oleh organisasi dan bukan milik seseorang pemimpin tidak dapat direalisasikan. Bahkan dapatan Abdul Shukor (2004) dalam kajiannya pula mendapati bahawa guru besar perlu melaksanakan tugas menyelia pengajaran, mengurus dan melakukan penurunan kuasa yang boleh membantunya memimpin sekolah. Rumusnya kejayaan sesebuah sekolah yang berkesan adalah datangnya daripada kepimpinan guru besar yang mantap.

Guru besar seharusnya merupakan pemimpin yang sangat memahami profesion sebagai seorang guru. Seorang pentadbir tidak bermula dengan jawatan guru besar serta merta, sebaliknya mereka menjawat jawatan sebagai guru biasa dan seterusnya guru penolong kanaan dan akhirnya barulah memegang tampuk pentadbiran utama sekolah sebagai guru besar. Pengalaman luas yang dimiliki guru besar dalam profesion pendidikan membantu mereka memahami selok belok pengurusan sekolah dan juga keperluan guru di sekolah secara lebih mendalam. Keadaan ini bertepatan dengan pendapat Hussein Mahmood (1993) yang mendapati sekolah berkesan dan tidak berkesan di Malaysia dibezakan melalui kemahiran kepimpinan dan persepsi guru besar tentang peranan mereka serta pengalaman sebagai guru besar.

Kajian menunjukkan guru besar paling kurang mengamalkan dimensi menghargai aset dalam kepimpinan lestari. Menghargai kapasiti dan aset yang dimiliki sama ada aset manusia mahupun kebendaan penting dalam mewujudkan suasana pekerjaan yang kondusif. Kajian Sufean Hussein (1993) mendapati tanggungjawab guru kini semakin bertambah dan rencam. Tugas mereka bukan sahaja mengajar tetapi juga melaksanakan tugas-tugas perkeranian seperti mengisi 108 jenis borang (KPPK, 2003), mengurus pinjaman buku teks, hal ehwal kebajikan pelajar, disiplin pelajar, kewangan, aktiviti kurikulum, koakademik dan kokurikulum di sekolah. Lantas, guru besar dituntut untuk berlaku adil dalam pembahagian tugas, memahami perasaan dan emosi guru, dan mengagihkan tugas secara seimbang. Penggunaan sumber manusia dan mesin dengan cekap boleh mengurangkan beban tugas guru. Jangan menghalang guru menggunakan mesin atau peralatan sekolah semata-mata untuk tujuan berjimat sedangkan kecemerlangan menuntut pengorbanan kos yang tinggi.

Kajian ini telah dilaksanakan kepada guru-guru pemulihan di 25 buah sekolah di daerah Ulu Langat, Selangor oleh Zolkepli, Melor dan Hanimah (2002) mendapati faktor yang berkaitan persekitaran murid, kemudahan dan peralatan fizikal, peruntukan masa dan jalinan dengan guru-guru lain, guru besar dan ibu bapa menjadi punca kewujudan zon tidak selesa untuk mereka melaksanakan tugas. Kesannya prestasi kerja guru menurun dan terjejas. Oleh itu, guru besar perlu menggunakan aset manusia dan bukan manusia secara bijak dan berkesan bagi mencapai matlamat sekolah berkesan tanpa meminggirkan perasaan dan emosi para guru.

Faedah untuk semua bukan sahaja perlu diamalkan di dalam sekolah malahan antara sekolah. Guru bersetuju bahawa guru besar turut berkongsi rahsia kejayaan dengan sekolah lain agar dapat mengecapi kejayaan yang sama. Lapangan pendidikan sentiasa mengamalkan persaingan yang sihat dengan melihat perkongsian kejayaan sebagai nikmat yang patut diraikan bersama. Hasil kajian mendapati para guru berpendapat guru besar mempunyai keprihatinan yang tinggi terhadap dimensi faedah untuk semua. Dapatan ini selari dengan pendapat Abdul Rahim (2003) yang berpendapat guru besar perlu meningkatkan peranan, hubungan dan perhatian kepada orang bawahan agar dapat meningkatkan prestasi kerja guru.

Guru merupakan aset penting kepada sesebuah sekolah. Sekolah yang mempunyai sumber guru yang cemerlang lazimnya merupakan sebuah sekolah yang cemerlang, hebat dan Berjaya. Kepakaran guru meliputi pelbagai aspek kemahiran dalam kehidupan. Kajian Aaizat, Intan dan Zainal (2006) mendapati bahawa prestasi dan kepuasan pekerja meningkat di bawah kepimpinan yang berorientasikan manusia. Kepimpinan yang mementingkan perhubungan antara manusia mampu menjana hasil yang lebih baik. Siti Fatimah (2008) mendapati penjawat awam dalam bidang pentadbiran pendidikan sering berhadapan perasaan kurang bersedia untuk menjalankan tanggungjawab yang lebih besar kerana bertanggapan akan dibebani tugas yang lebih banyak. Dessler (1998) menegaskan bahawa antara ciri pemimpin yang berkesan ialah bersedia untuk memikul tanggungjawab sesebuah organisasi, berkemampuan mengetahui dan memotivasikan pengikutnya.

4.4 Tahap Prestasi Kerja Guru

Pada keseluruhannya tahap prestasi kerja guru masih berada pada tahap tinggi walaupun amalan kepimpinan lestari berada pada tahap sederhana tinggi. Perkara ini berlaku akibat motivasi yang diberikan oleh pihak kerajaan melalui tawaran baru kepada pihak sekolah yang mengungguli kecemerlangan dalam semua aspek pendidikan di sekolah. Intensif dalam bentuk kewangan diberikan kepada semua kakitangan sekolah tidak kira kakitangan guru mahupun kakitangan bukan guru yang bertugas sebagai pembantu tadbir, pembantu am pejabat, pengawal keselamatan dan pembantu am rendah. Guru besar menerima RM 7500 diikuti dengan 5% kakitangan menerima RM 1800, RM 900 kepada guru-guru lain dan RM 500 diberikan kepada kakitangan sokongan. Ini bertepatan dengan dapatan kajian Aaizat, Intan dan Zainal ariffin (2006) yang mendapati bahawa kepimpinan yang berorientasikan manusia mampu mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif sekaligus meningkatkan produktiviti mereka.

4.5 Cadangan Kajian Lanjutan

Cadangan yang akan diutarakan dalam kajian ini terbahagi kepada dua aspek iaitu kajian lanjutan tentang kepimpinan lestari pada masa hadapan dan penambahbaikan amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar. Hasil kajian menunjukkan kepimpinan lestari yang telah diamalkan pada keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Ini bermakna guru besar mengamalkan kepimpinan lestari dengan kadar yang kerap sama ada secara sedar atau sebaliknya. Dapatan kajian mengesahkan andaian-andaian awal terhadap tahap kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar. Walau bagaimanapun, penyelidik mendapati terdapat beberapa aspek yang perlu dipertingkatkan dari segi amalan dan meluaskan cabang kajian kepimpinan lestari ini. Antaranya ialah :

- i. Kajian ini hanya terbatas kepada sekolah rendah yang dicalonkan sebagai penerima tawaran baru atau bi'ah (*new deal*) di daerah Segamat yang secara kebetulan hanya melibatkan SK dan SJK (T). Kajian ini boleh diperluaskan lagi ke sekolah-sekolah lain yang menerima tawaran baru di Malaysia khususnya yang melibatkan 3 jenis sekolah utama di Malaysia iaitu SK, SJK (T) dan SJK (C) agar dapat dilakukan pengecaman pola-pola tertentu tentang amalan kepimpinan lestari secara menyeluruh. Dengan cara ini, kita dapat mengenal pasti pola yang tekal dalam amalan kepimpinan lestari dan merangka program penambahbaikan latihan kepimpinan dari semasa ke semasa.
- ii. Kajian ini secara kebetulan hanya melibatkan SK dan SJK (T) tetapi tidak melibatkan SJK (C). Justeru, kajian selanjutnya perlu memperluaskan sampel kajian di mana-mana daerah dalam negeri Johor atau di negeri-negeri lain yang merangkumi SK, SJK (T) dan SJK (C) agar dapat memberi gambaran yang lebih menyeluruh tentang amalan kepimpinan lestari terutama dalam mengenal pasti hubungannya dengan keberkesanan kepimpinan guru besar.
- iii. Kajian ini dilaksanakan secara kuantitatif dengan menggunakan instrument soal selidik sahaja. Oleh itu, penyelidik mencadangkan agar kaedah-kaedah penyelidikan lain yang bersifat kualitatif atau gabungan kedua-duanya sekali dapat dilaksanakan dalam kajian selanjutnya.

Di Malaysia, guru besar dan guru terpaksa menempuh beberapa cabaran dan kerumitan ekoran beberapa masalah besar yang masih belum dapat diselesaikan. Antara masalah tersebut ialah kekurangan guru; guru-guru yang tidak mempunyai opsyen yang sesuai untuk mengajar mata pelajaran tertentu; saiz kelas yang besar; dan sebagainya. Kekurangan ini merupakan kekangan kepada pengetua sekolah untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran. Masalah ini telah menyebabkan mereka terkeliru mengenai cara yang sesuai untuk menyempurnakan tanggungjawab sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan. Implikasinya, ada kalangan guru besar tidak dapat memotivasikan stafnya ke arah kecemerlangan dan keberkesanan Pengajaran dan pembelajaran.

Sekolah adalah satu unit organisasi pendidikan yang mana guru perlu melibatkan diri dalam aspek kepimpinan pengajaran di samping kepimpinan pendidikan. Berpegang kepada teori, tanggungjawab guru terhadap pengajaran ialah memastikan segala tenaga dan usahanya ke arah pencapaian program pendidikan yang berkesan. Tanggungjawab ini termasuklah mengadakan matlamat dan objektif pengajaran dan pembelajaran, dan membimbing para pelajar supaya kecekapan mereka dalam pembelajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Tanggungjawab guru termasuk juga memberi penegasan terhadap pencapaian matlamat dan objektif pembelajaran, membuat keputusan, mengelolakan aktiviti serta bekerja dengan guru lain supaya matlamat tercapai.

Memang tidak dapat dinafikan lagi suasana sekolah banyak memberi impak ke atas kepimpinan sekolah dan juga bilik-bilik darjah seseorang guru besar sekolah. Kajian Hallinger *et al.* (1983) yang menunjukkan ciri-ciri yang ada pada sesebuah sekolah sebenarnya memberi kesan yang mendalam perlu diarnbil kira dalam membentuk model kepimpinan pengajaran yang berjaya. Kepimpinan bilik darjah yang diamalkan oleh guru bukan sahaja boleh menentukan pencapaian matlamat sebuah bilik darjah malah member kesan ke atas semua individu yang ada dalam bilik darjah tersebut. Guru harus bertindak termasuk merefleksi diri; cuba melaksanakan pembelajaran secara kolabotif dan penyelesaian masalah dalam menuju ke arah kepimpinan bilik darjah yang berkesan. Timbul satu persoalan iaitu patutkah kepimpinan bilik darjah ini diperluas dan dikembangkan dalam kalangan guru untuk menjayakan program pendidikan kita? Ini adalah persoalan yang belum dijawab lagi, yang membuka ruang yang luas kepada setiap individu guru untuk membuat kajian lanjut.

4.6 Penutup

Berdasarkan kepada perbincangan yang diperkatakan di atas maka jelaslah kepada kita bahawa untuk menerajui sesebuah organisasi pendidikan terutama untuk mencapai matlamat sekolah cemerlang, pengetua perlu mempunyai ilmu pengetahuan yang relevan serta mempunyai kepakaran dalam pendidikan di samping mempunyai kebolehan memimpin. Dalam masa yang sama pengetua adalah sebagai perancang yang berwibawa dan berkesan. Oleh yang demikian aspek ini memerlukan ketelitian serta kemahiran yang tinggi bagi menangani pelbagai situasi yang mungkin timbul seperti soal keberkesanan program, kerjasama antara staf, sumber kewangan dan sebagainya.

Pentadbir pendidikan seperti pengetua perlu mengikuti pelbagai kaedah atau program yang berkaitan dengan pendidikan terkini sesuai dengan era kemajuan

Komunikasi dan maklumat (ICT). Sekolah yang berjaya dan cemerlang memerlukan semangat kerja berpasukan harus diutamakan. Tanpa penyertaan semua pihak, perancangan yang diatur mungkin gagal atau tidak berkesan. Amalan seperti ini boleh membawa kepada keberkesanan pembelajaran dan pengajaran serta memberi impak kepada tercapainya matlamat sekolah cemerlang.

Memetik pepatah Arab yang dihuraikan oleh Harun Arrasyid (2003) iaitu “Jika engkau terlalu keras, nanti engkau dipatahkan. Jika engkau terlalu lembut, nanti engkau diramas, Justeru, bertindaklah secara sederhana kerana sederhana itu adalah bijaksana” amat sesuai dijadikan panduan dalam memimpin sesebuah organisasi iaitu Semoga kajian kepimpinan lestari yang dijana oleh penyelidik dapat memberi panduan dan cetus idea kepada semua pihak yang terlibat dalam bidang pendidikan bagi menggarap lebih banyak gabungan idea agar membentuk satu teori atau model kepimpinan yang bertunjangkan budaya tempat bagi menangani cabaran semasa dalam mentadbir organisasi pendidikan khususnya sekolah.

Segala kekuatan dalam dapatan kajian ini hendaklah dijadikan panduan manakala kelemahan yang diperoleh dijadikan sempadan untuk tidak diulangi oleh pemimpin organisasi khususnya guru besar di sekolah pada masa hadapan. Model kepimpinan lestari yang dijadikan rujukan penting dalam kajian ini merupakan satu alternative amalan kepimpinan yang boleh diimpilantasikan oleh pemimpin

sekolah bagi tujuan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif dan berkesan seterusnya menjadi pemangkin pencapaian matlamat sekolah.

Rujukan

- Ab.Aziz Yusuf. (2003). *Gelagat Organisasi: Teori Isu dan Aplikasi*. Kuala Lumpur. Penerbitan Pearson (M) Sdn. Bhd.
- Abdul Hamid, A. S. (1996). *The Civil Service: Towards a New Era*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid, A. S. (1995). *Strategic Direction for Civil Service of Malaysia*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid, A. S. (1994). *Vision of Malaysian Public Administration*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid, A. S. (1992). *Development of Public Administration in Malaysia*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Hamid, A. S. (1991). *Towards Quality Public Service*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Karim, M. R. (1999). *The Challenging of Malaysia Public Service*. Kuala Lumpur: Pelanduk.
- Abdul Shukur Abdullah. (2004). Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14, 18–32.
- Ab. Rahim Aris (2002). *Kajian Ke Atas Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Stes (Tekanan) Dan Niat Untuk Meninggalkan Profesion Perguruan Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah dan Sekolah Rendah Di daerah Kota Tinggi, Johor*. Laporan Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Ahmad R., dan Spicer, D. P. (2001a). 'Cognitive Processing Models in Performance Appraisal: Evidence from the Malaysian Public Sector'. Paper presented at *EDAMBA Summer School, Bonas* (21–26 July).
- Ahmad R., and Spicer, D.P. (2001b). 'A study of Cognitive Processing Model (CPM) for the Malaysian Public Service (MPS) New Performance Appraisal System (NPAS)', *The Fourth ASIAN Academy of Management (AAM) Conference 2001 Proceedings (Volume 1)* (10-13 November), Johor Baharu, Malaysia: 440–449.
- Aizat Mohd. Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd.
- Al Ramaiah. (1995). *Penyeliaan : Satu Beban atau Kemudahan*. Kuala Lumpur: Fakulti Pendidikan Universiti Malaya
- Al Ramaiah. (1995). *Penyelidikan Keberkesanan Sekolah: Masalah Konsepsi dan Metodologi*. Kuala Lumpur: Fakulti Pendidikan Universiti Malaya
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan.(1994, Ogos). *Kajian Pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB)*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Berita Harian*. (2000). MTUC - Mahu Kaji Setiap Aspek SSB. '22 February, Kuala Lumpur.
- BERNAMA*. (2000). Government Reviewing SSB- Dr. Mahathir. '21 February, Kuala Lumpur.
- BERNAMA*. (1999). Government Reviewing SSB-Dompok. '21 February, Kuala Lumpur.
- Charmine, E. J. and Hartel, A. (1993). Rating Format Research Revisited: Format Effectiveness and Acceptability of Rater Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 221–227.
- Fried, Y. and Tiegs, R. B. (1995). Supervisors Role Conflict and Role Ambiguity. Differential Relations with Performance Ratings of Subordinates and the Moderating Effect of Screening Ability. *Journal of Applied Psychology*, 80(2): 282–296.
- Government of Malaysia, (1998). Budget Speech. *Ministry of Finance Report*. Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Hargreaves, A. dan Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. USA: Jossey-Bass
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Ahmad, 2008. Pembangunan Etos dan Budaya Sekolah Dan Bilik Darjah Ke arah Kecemerlangan Pelajar: Satu Pendekatan. UM4.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (1996). Rearrangement of New Performance Appraisal System in the Malaysian Public Service. *Service Circular Number 7*, Year 1996, Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Lokman Mohd Tahir. (2008). *Analisis Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir. (2009). *Kepimpinan Sustainable Pentadbiran Akademik di dua Universiti Berteraskan Pendidikan Kejuruteraan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (2004). *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar*. Serdang: UPM
- Norlia Goolamally dan Dr. Jamil Ahmad. (2005). *Pemilihan Pengetua Sekolah Ke Arah Kelestarian Kepimpinan: Satu Pemikiran Semula*.
- Pang Ching Ching. (2005). The Effectiveness of the Performance Appraisal System in Department of Civil Aviation (DCA) Kuching, Sarawak, Tesis Sarjana Muda Sains dengan Keupujian, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., and Manz, C. C. (1998). Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. *Journal of Organisational Behaviour*, 19: 523–538.
- Sulsky, L. M., and Day, D. V. (1992). Frame-of-Reference Training and Cognitive Categorization: An Empirical Investigation of Rater Memory Issues. *Journal of Applied Psychology*, 77: 501–510.
- Schoenfeld, G. A. (1994). *Longitudinal Field Experiment and Call for a New Paradigm*. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis. University of Pittsburgh, USA.
- Siti Alia Mahmood. (2005). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi dan Kaitannya Terhadap Prestasi Kerja. *Tesis Sarjana Muda Sains dengan Keupujian*, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak.
- Swan, W. S., and Margulies. 1991). *How To Do A Superior Performance Appraisal*. Canada: John Wiley and Sons.