

**Amalan Kepemimpinan Pengetua Baru Dalam Sebuah
Sekolah Menengah Di Kuala Lumpur**
Leadership Practices of a New Secondary School Principal in Kuala Lumpur

Yean Hoor Shian

Abstract

The aim of the study is to identify teachers' perception on leadership practices of a new school principal. Leadership practices include six aspects, i.e. (1) leadership style, (2) knowledge culture, (3) collaboration of ideas, (4) motivation and encouragement, (5) curriculum leadership, and (6) leadership empowerment. A survey instrument was employed to collect data from a group of school teachers (a randomize sample consisted of 50 respondents) concerning the leadership practices of the new school principal. Results indicate that the school principal is practicing the six aspects of leadership practices. However, the score of the leadership practices as seen by the school teacher was lower than the score of the leadership practices for an ideal principal. It implies that the principal needs to improve his leadership practices for school improvement and school effectiveness.

PENGENALAN

Sistem pendidikan pada hari ini berdepan dengan era globalisasi yang berlandaskan teknologi maklumat tanpa sempadan. Perubahan yang pesat ini memerlukan seseorang pemimpin sekolah yang berkesan, yang mampu berhadapan dengan tuntutan dari luar yang tidak boleh dijangka, di samping berupaya bertindak dengan berkesan dalam menangani segala masalah yang berkaitan dengan pengurusan, pentadbiran dan kepemimpinan dalam sesebuah organisasi sekolah yang diterajuinya (Asmah Ahmad, Chan, Rosnarizah & Abdul Razak (2004). Dalam hal ini, selaku pengetua yang baru dilantik, sudah tentu beliau berhadapan dengan pelbagai cabaran yang harus dikuasai dan ditangani dengan berkesan ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang.

Kepemimpinan pengetua yang cemerlang mampu membawa sesebuah sekolah yang dipimpinnya ke arah sekolah cemerlang dalam semua aspek (Abdul Aziz Jamin, Chan, Tan & Sathiamoorthy, 2004). Kepemimpinan pengetua pada alaf baru ini merupakan suatu anjakan paradigma. Beliau bertindak sebagai ahli pasukan yang benar-benar partisipatif dan sama-sama berjuang untuk mencapai misi sekolah (Rahimah, 2003). Oleh itu, semua pengetua termasuklah pengetua baru harus memiliki amalan kepemimpinan yang berkesan dan cemerlang dari aspek gaya kepemimpinan, mengamalkan budaya ilmu, memupuk permuafakatan, memberi motivasi dan dorongan, berperanan sebagai pemimpin kurikulum, dan mengamalkan pengupayaan kepemimpinan dengan memberi penekanan kepada pembangunan potensi individu guru serta murid.

Tambahan pula, jawatan pengetua merupakan salah satu jawatan yang amat berat tuntutannya (Rahimah, 2002). Pengetua perlu memainkan banyak peranan di sekolah; sebagai ketua pemimpin, ketua pentadbir, ketua pengurus, ketua kepada guru dan ketua kepada warga sekolah. Pengetua juga perlu memastikan segala fungsi sekolah dapat berjalan lancar; segala perubahan yang berlaku dapat ditangani dengan berkesan, di samping mengekalkan tradisi sekolah. Selain itu, pengetua juga perlu memenuhi tuntutan daripada guru, ibu bapa dan murid yang masing-masing mempunyai keperluan dan kehendak yang berbeza. Namun, matlamat akhir adalah sama iaitu ke arah membangunkan modal insan, membangunkan potensi setiap individu murid, meningkatkan kecemerlangan sekolah dalam semua aspek di samping mencapai visi dan misi sekolah, Jabatan dan Kementerian Pelajaran Malaysia serta merealisasikan Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan menjayakan

hasrat Pelan Induk Pembangunan Pendidikan. Tuntutan-tuntutan ini memerlukan seseorang pengetua itu mengamalkan kepemimpinan yang berkesan supaya dapat mengimbangi fungsi pengurusan, pentadbiran dan kepemimpinan di sesebuah organisasi sekolah yang dipimpinya ke arah mewujudkan organisasi sekolah yang berkesan.

Dalam masa pengetua berusaha untuk memenuhi pelbagai tuntutan di atas, pengetua sebenarnya juga berdepan dengan pelbagai jenis manusia dari pelbagai peringkat, khususnya guru, murid dan ibu bapa jika ditinjau di peringkat sekolah. Setiap manusia adalah unik dan masing-masing mempunyai persepsi yang tidak semestinya sama terhadap sesuatu perkara atau situasi. Namun, manusia boleh dipengaruhi dan pada masa yang sama boleh mempengaruhi orang lain; manusia juga boleh berubah, mengalami perubahan, menerima perubahan dan mengubah diri serta persekitaran. Justeru itu, pengetua harus sedar tentang hakikat ini dan mengamalkan kepemimpinan yang sesuai, berkesan dan cemerlang yang menyerupai ameba (Rahimah, 2002) agar dapat memimpin warga sekolahnya ke arah kecemerlangan yang dapat memenuhi tuntutan dari dalam mahupun dari luar organisasi sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk meninjau persepsi guru terhadap enam amalan kepemimpinan pengetua baru mengikut situasi yang dilihat (*real situation*) dengan situasi yang diharapkan oleh guru (*ideal situation*) di sebuah sekolah menengah di Kuala Lumpur. Kajian ini juga bertujuan untuk melihat perhubungan antara amalan kepemimpinan pengetua baru dengan keberkesanan sekolah di sekolah kajian dan mengenal pasti aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua baru yang perlu dilakukan penambahbaikan ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan sebuah kajian tinjauan. Pengkaji menggunakan kaedah kuantitatif untuk menjalankan kajian ini dengan menyediakan satu set soal selidik sebagai instrumen kajian untuk ditadbirkan kepada subjek kajian.

Subjek Kajian

Subjek kajian terdiri daripada 50 orang guru sekolah yang dipilih secara rawak daripada semua guru (N=110) yang sedang berkhidmat dalam sekolah kajian.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian ini merupakan soal selidik yang diubahsuai oleh pengkaji berdasarkan Instrumen Pemastian Standard (Jemaah Nazir Sekolah, 2007) dan alat pengukur *Index of Perceived Organizational Effectiveness* yang dihasilkan oleh Mott (Hoy & Miskel, 2001). Soal selidik ini digunakan untuk meninjau persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua baru dan keberkesanan sekolah mengikut situasi yang dilihat (*real situation*) dengan situasi yang diharapkan oleh guru (*ideal situation*) di sekolah kajian.

Kebolehpercayaan Instrumen

Memandangkan instrumen kajian ini telah diubah suai oleh pengkaji berdasarkan Instrumen Pemastian Standard (Jemaah Nazir Sekolah, 2007) dan alat pengukur *Index of Perceived Organizational Effectiveness* yang dihasilkan oleh Mott (Hoy & Miskel, 2001), satu kajian rintis telah dijalankan terhadap instrumen kajian ini bagi menentukan nilai kebolehpercayaannya. Keputusan analisis menunjukkan nilai kebolehpercayaan keseluruhan Cronbach's Alpha, $\alpha = 0.93$. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa instrumen kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima sebagai alat kajian ini.

Analisis Data

Data-data dalam kajian ini dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS. Kaedah statistik deskriptif dalam bentuk min digunakan bagi meninjau persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua baru dan keberkesanan sekolah mengikut situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan oleh guru.

Pengkaji membandingkan nilai min yang diperoleh daripada persepsi guru mengikut situasi yang dilihat dengan nilai min bagi persepsi guru mengikut situasi yang diharapkan oleh guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua baru berdasarkan enam aspek kepemimpinan iaitu daya kepemimpinan, budaya ilmu permuafakatan, motivasi dan dorongan, pengetua sebagai pemimpin kurikulum, dan pengupayaan kepemimpinan (*empowerment*) serta keberkesanan sekolah. Sementara itu, ujian *Mann-Whitney U* digunakan untuk memperoleh nilai min pangkatan bagi melihat perbezaan antara persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua baru mengikut situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan oleh guru.

Selain itu, statistik inferens iaitu korelasi *Spearman rho* turut digunakan oleh pengkaji untuk melihat perhubungan antara aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah. Seterusnya, pengkaji mengenal pasti sama ada terdapat atau tidak aspek kepemimpinan yang perlu dilakukan penambahbaikan oleh pengetua di sekolah kajian ke arah mencapai kepemimpinan yang cemerlang dan berkesan.

DAPATAN KAJIAN

Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepemimpinan Pengetua Baru Mengikut Situasi Yang Dilihat Dengan Situasi Yang Diharapkan Oleh Guru

Berdasarkan soal selidik yang dibina bagi kajian ini, amalan kepemimpinan pengetua adalah terdiri daripada enam aspek iaitu gaya kepemimpinan, budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, pemimpin kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa min bagi amalan kepemimpinan pengetua mengikut situasi yang diharapkan oleh guru (Min = 3.82 hingga min = 3.99) adalah lebih tinggi daripada min bagi situasi yang dilihat oleh guru (Min = 3.13 hingga min = 3.37).

Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi yang agak tinggi terhadap amalan kepemimpinan pengetua di sekolah kajian. Guru mempersepsikan pengetua sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan mengikut situasi yang dilihat. Aspek yang menunjukkan min yang paling tinggi dalam amalan kepemimpinan pengetua ialah aspek motivasi dan dorongan (Min = 3.37), diikuti dengan aspek permuafakatan (Min = 3.27), aspek gaya kepemimpinan (Min = 3.25), aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum (Min = 3.23), seterusnya ialah aspek pengupayaan kepemimpinan (Min = 3.15). Aspek yang memperoleh min yang paling rendah ialah aspek budaya ilmu (Min = 3.13). Sungguhpun demikian, berdasarkan persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua mengikut situasi yang diharapkan, guru meletakkan persepsi yang lebih tinggi terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua.

Selain itu, keputusan kajian menjelaskan bahawa guru-guru mengharapkan agar pengetua dapat mengamalkan keenam-enam aspek kepemimpinan berkenaan pada tahap yang lebih tinggi iaitu aspek motivasi dan dorongan (Min = 3.99), aspek permuafakatan (Min = 3.99), diikuti dengan aspek pemimpin kurikulum (Min = 3.98), aspek budaya ilmu (Min = 3.96), aspek pengupayaan (Min = 3.93) dan aspek gaya kepemimpinan (Min = 3.82). Oleh itu, dapatan ini menjelaskan bahawa walaupun pengetua dipersepsikan oleh guru mengikut situasi yang dilihat sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan, pengetua masih perlu meningkatkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang dan dapat mencapai tahap yang diharapkan oleh guru.

Persepsi Guru Terhadap Aspek Keberkesanan Sekolah Mengikuti Situasi Yang Dilihat Dengan Situasi Yang Diharapkan Oleh Guru

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa nilai min keseluruhan bagi keberkesanan sekolah mengikuti situasi yang diharapkan oleh guru adalah lebih tinggi (Min = 4.23) berbanding dengan nilai min keseluruhan keberkesanan sekolah mengikuti situasi yang dilihat oleh guru (Min = 3.47). Ia juga menunjukkan bahawa guru mempersepsikan keberkesanan sekolah di sekolah kajian berada pada tahap sederhana mengikuti situasi yang dilihat (Min = 3.47). Oleh itu, guru mengharapkan agar tahap keberkesanan sekolah dapat ditingkatkan dan berada pada tahap yang lebih tinggi (Min = 4.23) berdasarkan persepsi guru mengikuti situasi yang diharapkan.

Perbezaan Antara Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepemimpinan Pengetua Dan Keberkesanan Sekolah Mengikuti Situasi Yang Dilihat Dengan Situasi Yang Diharapkan Oleh Guru

Keputusan analisis ujian Mann-Whitney U secara keseluruhannya menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua mengikuti situasi yang dilihat oleh guru berbanding dengan situasi yang diharapkan oleh guru.

Keputusan ujian Mann-Whitney U bagi aspek gaya kepemimpinan pengetua menunjukkan nilai $U = 508.000$, $z = -5.150$, $p = .000$. Dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikuti situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan oleh guru pada aras $p < .05$. Nilai min pangkatan bagi persepsi guru terhadap aspek gaya kepemimpinan mengikuti situasi yang diharapkan (65.34) adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat (35.66). Dapatan ini menunjukkan bahawa wujud perbezaan yang berbeza dalam kalangan guru terhadap persepsi gaya kepemimpinan pengetua tersebut mengikuti amalan yang dilihat dan amalan yang ideal, iaitu guru mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap aspek gaya kepemimpinan pengetua mengikuti situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Bagi aspek budaya ilmu, keputusan ujian Mann-Whitney U menunjukkan nilai $U = 263.000$, $z = -7.581$, $p = .000$. Dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikuti situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan pada aras $p < .05$. Nilai min pangkatan bagi persepsi guru terhadap aspek budaya ilmu yang diamalkan oleh pengetua mengikuti situasi yang diharapkan (min pangkatan = 70.24) adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat (min pangkatan = 30.76). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi yang berbeza terhadap aspek budaya ilmu yang diamalkan oleh pengetua mengikuti situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Keputusan ujian Mann-Whitney U bagi aspek permuafakatan ($U = 412.000$, $z = -5.998$, $p = .000$), menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikuti situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan pada aras $p < .05$. Nilai min pangkatan mengikuti situasi yang diharapkan (min pangkatan = 67.26) adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat (min pangkatan = 33.74). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap aspek permuafakatan yang diamalkan oleh pengetua mengikuti situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Bagi aspek motivasi dan dorongan pula, keputusan ujian Mann-Whitney U menunjukkan nilai $U = 265.000$, $z = -7.604$, $p = .000$. Dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikuti situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan pada aras $p < .05$. Nilai min pangkatan bagi persepsi guru terhadap aspek motivasi dan dorongan yang diamalkan oleh pengetua mengikuti situasi yang diharapkan (min pangkatan = 70.20) adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat (min pangkatan = 30.80). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap aspek motivasi dan dorongan yang diamalkan oleh pengetua mengikuti situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Sementara itu, keputusan ujian Mann-Whitney U bagi aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum menunjukkan nilai $U = 117.500$, $z = -8.358$, $p = .000$. Dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan pada aras $p < .05$. Nilai min pangkatan bagi persepsi guru terhadap aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum mengikut situasi yang diharapkan (min pangkatan = 73.15) adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat (min pangkatan = 27.85). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum yang diamalkan oleh pengetua mengikut situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Keputusan ujian Mann-Whitney U bagi aspek pengupayaan kepemimpinan menunjukkan $U = 183.500$, $z = -7.847$, $p = .000$. Dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan pada aras $p < .05$. Nilai min pangkatan bagi persepsi guru terhadap aspek pengupayaan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua mengikut situasi yang diharapkan (min pangkatan = 71.83) adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat (min pangkatan = 29.17). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap aspek pengupayaan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua mengikut situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Selain itu, keputusan analisis ujian Mann-Whitney U yang diperolehi bagi keberkesanan sekolah menunjukkan $U = 210.000$, $z = -7.351$, $p = .000$. Dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru terhadap keberkesanan sekolah mengikut situasi yang dilihat berbanding dengan situasi yang diharapkan oleh guru pada $p < .05$. Nilai min pangkatan bagi persepsi guru terhadap keberkesanan sekolah mengikut situasi yang diharapkan (min pangkatan = 71.30) adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat (min pangkatan = 29.70). Dapatan ini juga menunjukkan bahawa guru mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap keberkesanan sekolah mengikut situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Perhubungan Antara Aspek Dalam Amalan Kepemimpinan Pengetua Dengan Keberkesanan Sekolah Di Sekolah Kajian

Keputusan analisis ujian korelasi Spearman menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan antara setiap aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah ($r = .41$ hingga $r = .58$, $p < .05$). Menurut Chua (2008), nilai $r = .31$ hingga $r = .50$ menunjukkan wujudnya perhubungan positif yang lemah antara kedua-dua variabel berkaitan, manakala nilai $r = .51$ hingga $r = .70$ menunjukkan perhubungan positif yang sederhana kuat antara kedua-dua variabel yang diuji. Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang sederhana kuat yang signifikan antara aspek gaya kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah ($r = .56$, $p < .05$), antara aspek permuafakatan dengan keberkesanan sekolah ($r = .57$, $p < .05$) dan antara aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum dengan keberkesanan sekolah ($r = .58$, $p < .05$). Perhubungan yang positif ini menunjukkan bahawa secara relatifnya aspek gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua, aspek permuafakatan yang diamalkan oleh pengetua dan aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum mempunyai pengaruh yang positif terhadap keberkesanan sekolah.

Sementara itu, dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat perhubungan positif yang lemah yang signifikan antara aspek budaya ilmu yang diamalkan oleh pengetua dengan keberkesanan sekolah ($r = .41$, $p < .05$), antara aspek motivasi dan dorongan dengan keberkesanan sekolah ($r = .49$, $p < .05$) dan antara aspek serta aspek pengupayaan kepemimpinan dengan keberkesanan sekolah ($r = .49$, $p < .05$). Perhubungan yang positif ini menunjukkan bahawa secara relatifnya aspek budaya ilmu, aspek motivasi dan dorongan serta aspek pengupayaan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua turut mempunyai pengaruh yang positif terhadap keberkesanan sekolah.

Aspek Dalam Amalan Kepemimpinan Pengetua Yang Perlu Dilakukan Penambahbaikan Ke Arah Mewujudkan Kepemimpinan Yang Cemerlang

Dapatan kajian menunjukkan bahawa min bagi amalan kepemimpinan pengetua mengikut situasi yang diharapkan oleh guru (Min = 3.8 hingga min = 4.00) adalah lebih tinggi daripada min bagi situasi yang dilihat oleh guru (Min = 3.13 hingga min = 3.37). Dapatan ini menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, guru mempunyai persepsi yang agak tinggi terhadap amalan kepemimpinan pengetua. Guru mempersepsikan pengetua sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan mengikut situasi yang dilihat. Aspek yang menunjukkan min yang paling tinggi dalam amalan kepemimpinan pengetua ialah aspek motivasi dan dorongan (Min = 3.37), diikuti dengan aspek permuafakatan (Min = 3.27), aspek gaya kepemimpinan (Min = 3.25), aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum (Min = 3.23), seterusnya ialah aspek pengupayaan kepemimpinan (Min = 3.15) dan aspek yang memperoleh min yang paling rendah ialah aspek budaya ilmu (Min = 3.13).

Sungguhpun demikian, berdasarkan persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua mengikut situasi yang diharapkan, guru meletakkan persepsi yang lebih tinggi terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru mengharap agar pengetua dapat mengamalkan keenam-enam aspek kepemimpinan berkenaan pada tahap yang lebih tinggi iaitu aspek motivasi dan dorongan (Min = 3.99), aspek permuafakatan (Min = 3.99), diikuti dengan aspek pemimpin kurikulum (Min = 3.98), aspek budaya ilmu (Min = 3.96), aspek pengupayaan (Min = 3.93) dan aspek gaya kepemimpinan (Min = 3.82). Oleh itu, walaupun dapatan ini juga menunjukkan bahawa pengetua masih dipersepsikan sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan, pengetua masih perlu melakukan penambahbaikan terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinannya dalam usaha mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang dan dapat mencapai tahap yang diharapkan oleh guru.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua mengikut situasi yang dilihat iaitu aspek gaya kepemimpinan, aspek budaya ilmu, aspek permuafakatan, aspek motivasi dan dorongan, aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum dan aspek pengupayaan kepemimpinan. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua baru mengikut situasi yang diharapkan adalah lebih tinggi daripada persepsi guru mengikut situasi yang dilihat. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru berharap agar pengetua dapat mengamalkan kesemua amalan dalam keenam-enam aspek kepemimpinan pada kadar yang lebih kerap agar pengetua baru juga berpotensi ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang seperti yang ditunjukkan oleh guru besar atau pengetua yang cemerlang.

Dapatan ini selari dengan dapatan Asmah Ahmad et al. (2004) yang mendapati bahawa guru besar cemerlang mempunyai ketrampilan kepemimpinan yang tinggi dan amat mementingkan aspek budaya ilmu, aspek kepemimpinan kurikulum dalam amalan kepemimpinan mereka, diikuti dengan aspek gaya kepemimpinan, aspek motivasi dan dorongan, aspek permuafakatan dan aspek pengupayaan kepemimpinan.

Dilihat dari aspek gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua baru, dapatan kajian menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap mengamalkan amalan-amalan dalam aspek gaya kepemimpinan mengikut situasi yang dilihat iaitu menetapkan dasar sekolah secara jelas dan selari dengan visi dan misi sekolah, mengamalkan dasar sekolah yang dipersetujui bersama, bertindak secara proaktif, kreatif dan inovatif, menggunakan cara yang sesuai mengikut situasi, berhemah dalam menangani sesuatu isu dan masalah, bersikap fleksibel dan terbuka, memberi peluang kepada warga sekolah untuk membuat keputusan secara kolektif dan kolaboratif, mengenal pasti isu yang boleh menyinggung perasaan warga sekolah, bertindak terhadap isu yang boleh menimbulkan konflik dan kerap membuat rondaan (*Management By Walking About*).

Sementara itu, guru mempunyai persepsi bahawa pengetua kadang-kala melakukan pembaharuan tanpa memikirkan risiko mengikut situasi yang dilihat.

Dapatan ini nampaknya selaras dengan dapatan Abdul Aziz Jamin et al. (2004) yang mendapati bahawa Pengetua-pengetua Kanan yang telah mencapai kejayaan cemerlang memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang berkesan dan mereka juga telah memperkenalkan pelbagai perubahan atau inovasi yang bersesuaian mengikut keperluan dan kehendak semasa di sekolah. Dapatan ini juga menyokong pendapat Abdul Shukor Abdullah (2004) yang mengatakan bahawa kepemimpinan yang berkesan mempamerkan sifat-sifat pemimpin yang berani mengambil risiko, fleksibel dalam pemikiran dan tindakan, bijak menyelesaikan masalah, mempamerkan kepintaran, memahami ragam orang bawahan dan keperluan mereka serta mengamalkan *Management By Walking About*. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan Little & Bird (1987) yang mendapati bahawa pengetua berkesan mempunyai keinginan untuk memimpin dan bertindak berani, tetapi berhati-hati dalam situasi yang agak sukar.

Dilihat dari persepsi guru terhadap aspek budaya ilmu yang diamalkan oleh pengetua baru di sekolah kajian, dapatan kajian menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap menggalakkan warga sekolah meneroka ilmu pendidikan yang terkini dan menggalakkan perkongsian ilmu serta perkongsian pengetahuan dalam kalangan warga sekolah. Dapatan ini menunjukkan pengetua merupakan seorang pemimpin yang mementingkan budaya ilmu. Walau bagaimanapun, guru berharap agar pengetua dapat meningkatkan amalan budaya ilmu ke arah mencapai kepemimpinan yang cemerlang. Dapatan ini adalah selaras dengan pendapat Southworth (2005) yang menjelaskan bahawa pengetua yang mengamalkan kepemimpinan berpusatkan pembelajaran memberi penekanan kepada pemupukan budaya ilmu pada enam peringkat pembelajaran iaitu pembelajaran peringkat murid, pembelajaran peringkat guru secara individu, pembelajaran peringkat staf yang melibatkan semua guru, pembelajaran peringkat organisasi, mewujudkan rangkaian pembelajaran dan pembelajaran peringkat kepemimpinan. Pemupukan budaya ilmu ini akan mempengaruhi keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah yang seterusnya memberi kesan kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap mengamalkan kesemua amalan dalam aspek permuafakatan mengikut situasi yang dilihat. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap mengamalkan amalan membina kumpulan kerja yang mantap, mewujudkan suasana interaksi yang erat dan mesra, mengamalkan sikap saling menghormati dalam kalangan warga sekolah dan mengamalkan sikap saling dipercayai dalam kalangan warga sekolah. Namun, guru berharap tahap amalan permuafakatan pengetua dapat ditingkatkan ke tahap yang lebih tinggi mengikut situasi yang diharapkan ke arah mencapai kecemerlangan bagi organisasi. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan Ahmad Zabidi (2005) yang mendapati bahawa tindakan pengetua mewujudkan budaya permuafakatan di sekolah dapat mempengaruhi guru untuk melaksanakan permuafakatan di sekolah. Amalan permuafakatan sekolah adalah sangat penting bagi mewujudkan kerjasama dan kejeleketan antara guru agar kecemerlangan organisasi akan tercapai.

Apabila diteliti dapatan kajian tentang persepsi guru terhadap aspek motivasi dan dorongan yang diamalkan oleh pengetua baru mengikut situasi yang dilihat dengan situasi yang diharapkan oleh guru, hasil kajian menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap mengamalkan kesemua amalan dalam aspek motivasi dan dorongan mengikut situasi yang dilihat. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap memberi sokongan kepada guru dalam bentuk moral dan material, membuat penilaian secara adil, memberi teguran yang membina, menunjukkan sikap prihatin terhadap masalah dan kebajikan warga sekolah dan memberi penghargaan yang sesuai terhadap sumbangan dan kejayaan guru. Namun, guru-guru berharap agar pengetua dapat memberi motivasi dan dorongan yang lebih kerap kepada mereka mengikut persepsi yang diharapkan oleh guru.

Dapatan ini menunjukkan amalan motivasi dan sokongan daripada pengetua adalah sangat penting dan diharapkan oleh guru untuk meningkatkan profesion keguruan mereka. Dapatan ini selaras dengan dapatan Trump (1977) bahawa motivasi daripada pihak sekolah merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru dan motivasi yang diberi kepada guru akan mempengaruhi proses pengajaran guru di bilik darjah, seterusnya boleh mempengaruhi pencapaian murid.

Selain itu, hasil kajian menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap mengamalkan kesemua amalan dalam aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum mengikut situasi yang dilihat. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap memainkan peranan sebagai pemimpin kurikulum dengan mengajar sejumlah waktu mengikut pekeliling, memimpin pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran secara terancang, menggalakkan guru supaya kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran, menguruskan Jawatankuasa Kurikulum, Jawatankuasa Kokurikulum dan Jawatankuasa Hal Ehwal Murid Sekolah, menjelaskan dan meyakinkan guru mengenai dasar, perkembangan, strategi dan kaedah terkini dalam hal-hal berkaitan dengan pendidikan, memantau pelaksanaan program kurikulum, kokurikulum dan perkembangan sahsiah murid, memantau kemajuan murid dalam bidang kurikulum, kokurikulum dan pembangunan sahsiah, memberi perhatian kepada keperluan murid dalam pengajaran dan pembelajaran dan mewujudkan iklim yang kondusif untuk pengajaran serta pembelajaran. Namun, dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua kadangkala memberi bimbingan kepada guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa guru-guru berharap agar pengetua dapat meningkatkan peranan beliau sebagai pemimpin kurikulum agar dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah.

Dapatan ini adalah selari dengan pendapat Ahmad Nazli (2005) yang mengatakan bahawa pengetua dianggap sebagai orang yang mengetuai kepimpinan kurikulum untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolahnya. Untuk menjadi pemimpin kurikulum yang berkesan, seseorang pengetua memerlukan kepakaran dalam bidang tertentu untuk menyelia pengajaran guru dengan berkesan. Pengetua perlu menjadi role model dalam aspek pengajaran supaya guru terikut-ikut dengan budaya mementingkan pengajaran.

Dilihat dari aspek pengupayaan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua baru pula, hasil kajian menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap mengamalkan kesemua amalan dalam aspek pengupayaan kepemimpinan mengikut situasi yang dilihat. Dapatan ini menerangkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka kerap memberi panduan dengan jelas tentang sesuatu bidang tugas, memberi latihan kepimpinan melalui kursus, program perkembangan staf, aktiviti di dalam dan di luar sekolah, menurunkan kuasa untuk membuat keputusan tertakluk kepada bidang kuasa masing-masing, menurunkan kuasa untuk mengambil tindakan tertakluk kepada bidang kuasa masing-masing, memberi bimbingan dan nasihat untuk meningkatkan keupayaan kepemimpinan dan memantau serta menilai pelaksanaan tugas-tugas guru. Namun, guru-guru berharap agar pengetua dapat memberi pengupayaan kepemimpinan yang lebih kerap atau lebih banyak kepada para guru agar guru dapat mengembangkan potensi masing-masing ke arah mencapai keberkesanan dan kecemerlangan diri serta organisasi.

Dapatan kajian ini menyokong pendapat Rahimah (2002) yang mengatakan bahawa kepemimpinan sekolah tidak semestinya terletak pada pengetua sahaja selaku pentadbir sekolah. Sebaliknya, pengetua seharusnya melibatkan proses pengupayaan kepemimpinan dalam kalangan guru kerana hala tuju sekolah adalah ke arah membentuk organisasi pembelajaran dan pengurusan yang benar-benar bersifat kolaboratif dan partisipatif. Dapatan ini juga selari dengan pendapat Mohd Anuar (2004) yang mengatakan bahawa pengupayaan dalam pengurusan moden merupakan komponen yang memainkan peranan penting ke arah keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi.

Selain itu, dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan pengkaji-pengkaji luar negara (Fullan, 2001; Hopkins, 2001; Silns & Mulford, 2002; Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2001; Hallinger & Heck, 1996) yang mendapati bahawa pengupayaan kepemimpinan kepada guru dapat memberi kesan yang positif dalam penambahbaikan di peringkat sekolah dan kepemimpinan dalam kalangan guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan keberkesanan sekolah dari segi hasil pembelajaran pelajar.

Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Leithwood & Jantzi (2000) yang menunjukkan amalan pengetua memberi pengupayaan kepemimpinan yang lebih banyak kepada guru dapat mewujudkan pengaruh yang positif terhadap keberkesanan pengajaran guru dan pembelajaran murid. Pengupayaan kepemimpinan juga dapat meningkatkan keyakinan guru dan menambah pengetahuan guru serta mengubah sikap guru terhadap pengajaran.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa walaupun pengetua di sekolah kajian ini merupakan seorang pengetua baru, namun, beliau telah dipersepsikan oleh guru sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua iaitu aspek gaya kepemimpinan, aspek budaya ilmu dalam kalangan warga sekolah, aspek permuafakatan, aspek memberi motivasi dan dorongan kepada warga sekolah, aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum dan aspek pengupayaan kepemimpinan. Dapatan ini adalah selari dengan kehendak pihak Jemaah Nazir Sekolah (2007) kerana aspek-aspek kepemimpinan ini merupakan aspek yang diberi penekanan oleh pihak Jemaah Nazir Sekolah dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia yang dirangkumkan dalam dimensi kepemimpinan.

Aspek-aspek dalam dimensi kepemimpinan ini bukan sahaja digunakan oleh pihak Jemaah Nazir Sekolah dalam membuat penarafan terhadap pencapaian sekolah, malah boleh digunakan oleh pihak sekolah bagi menjalankan penarafan sendiri di peringkat sekolah, seterusnya boleh dijadikan suatu asas bagi sekolah melakukan penambahbaikan dalam aspek kepemimpinan ke arah mewujudkan organisasi sekolah yang berkesan, kepemimpinan yang cemerlang dan membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti tinggi. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua baru juga berpotensi untuk mencapai amalan kepemimpinan yang berkesan dan cemerlang seperti yang diharapkan oleh para guru di sekolah kajian khususnya dan pihak Kementerian Pelajaran Malaysia amnya.

Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan setiap perkara dalam aspek keberkesanan sekolah di sekolah mereka berada pada tahap sederhana mengikut situasi yang dilihat iaitu tahap penghasilan produk, perkhidmatan, hasil atau output yang berkesan, tahap kualiti produk, perkhidmatan, hasil atau output yang dihasilkan, tahap kecekapan sekolah menggunakan sumber yang terdapat di sekolah, tahap keupayaan sekolah membuat jangkaan terhadap sesuatu masalah yang mungkin timbul dan mengambil langkah-langkah pencegahan dengan berkesan, tahap maklumat guru terhadap sesuatu inovasi yang diperkenalkan di sekolah, tahap penerimaan dan penyesuaian guru terhadap sesuatu perubahan di sekolah, tahap kesediaan guru untuk menerima sesuatu perubahan di sekolah dan tahap kecekapan sekolah menangani sesuatu kecemasan dan gangguan yang berlaku di sekolah.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa keberkesanan sekolah mengikut situasi yang diharapkan oleh guru adalah lebih tinggi berbanding dengan keberkesanan sekolah mengikut situasi yang dilihat oleh guru. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru mengharapkan agar tahap keberkesanan sekolah dapat ditingkatkan dan berada pada tahap yang lebih tinggi. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan pengkaji luar negara (Scheerens, 1992; Slater & Teddie, 1992) yang bersetuju bahawa faktor sekolah merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi keberkesanan sesebuah sekolah. Dapatan ini juga selaras dengan pendapat Hussein Mahmood (1997) yang mengatakan bahawa keberkesanan sesebuah sekolah kebiasaannya dikaitkan dengan pencapaian sekolah dalam bidang akademik khususnya, di samping wujudnya kepuasan bekerja dalam sesebuah organisasi. Dapatan ini juga dapat menyokong pendapat Sergiovanni (1995) yang mengatakan bahawa pembentukan organisasi sekolah berkesan sangat bergantung kepada kepemimpinan pengetuanya. Dengan itu, pihak sekolah harus berusaha untuk meningkatkan tahap keberkesanan bagi semua aspek ke arah meningkatkan keberkesanan sekolah agar dapat memenuhi tuntutan pelbagai pihak.

Dapatan kajian melalui analisis ujian Mann-Whitney U secara keseluruhannya menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah mengikut situasi yang dilihat oleh guru dengan situasi yang diharapkan oleh guru. Nilai min pangkatan bagi persepsi guru terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah mengikut situasi yang diharapkan adalah lebih tinggi daripada nilai min pangkatan bagi situasi yang dilihat. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru meletakkan persepsi yang lebih tinggi terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah mengikut situasi yang diharapkan berbanding dengan situasi yang dilihat.

Selain itu, dapatan ini adalah selari dengan pendapat Ab. Aziz (2003) yang mengatakan bahawa setiap pekerja mempunyai keperluan, jangkaan dan harapan yang berbeza. Pekerja yang mempunyai kepuasan terhadap kerja dan organisasi akan lebih produktif. Oleh itu, pengurus perlu mengenal pasti keperluan, jangkaan dan harapan pekerjaannya bagi mendorong mereka melaksanakan tugas melebihi jangkaan dan sasaran yang telah ditetapkan agar dapat meningkatkan tahap kepuasan staf terhadap kerja dan organisasi. Selain itu, jangkaan yang lebih tinggi daripada guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah adalah wajar kerana guru mengharapkan agar pengetua dapat menunjukkan amalan kepemimpinan yang lebih berkesan dan mencapai keberkesanan sekolah pada tahap yang lebih tinggi.

Dapatan ini juga menyokong dapatan kajian-kajian tentang sekolah berkesan (Edmonds, 1979; Mortimore, 1995; Levine & Lezotte, 1990; Scheerens & Bosker, 1997; Sammons, 1999; Marzano, 2000) yang mendapati bahawa kepemimpinan pengetua yang mampan, iklim sekolah yang kondusif, harapan guru yang tinggi dan penekanan kepada pencapaian akademik merupakan faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan sekolah. Oleh itu, guru juga berharap agar amalan kepemimpinan pengetua dapat ditingkatkan demi meningkatkan tahap keberkesanan sekolah.

Keputusan analisis ujian korelasi Spearman dalam kajian ini pula menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan antara setiap aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang positif yang sederhana kuat antara aspek gaya kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah, antara aspek permuafakatan dengan keberkesanan sekolah dan antara aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum dengan keberkesanan sekolah. Perhubungan yang positif ini menunjukkan bahawa secara relatifnya aspek gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua, aspek permuafakatan yang diamalkan oleh pengetua dan aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum mempunyai pengaruh yang positif terhadap keberkesanan sekolah.

Sementara itu, dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang positif yang tidak terlalu lemah antara aspek budaya ilmu yang diamalkan oleh pengetua dengan keberkesanan sekolah, antara aspek motivasi dan dorongan dengan keberkesanan sekolah serta antara aspek pengupayaan kepemimpinan dengan keberkesanan sekolah. Perhubungan yang positif ini menunjukkan bahawa secara relatifnya aspek budaya ilmu, aspek motivasi dan dorongan serta aspek pengupayaan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua turut mempunyai pengaruh yang positif terhadap keberkesanan sekolah.

Dapatan ini menyokong pendapat Edmonds (1979) yang mengatakan bahawa pengetua boleh menjadikan sesebuah sekolah itu daripada tidak berkesan kepada yang berkesan. Dapatan ini juga selari dengan pendapat Fred M. Hetchinger (dalam Davis & Thomas, 1989) yang merumuskan bahawa beliau tidak pernah melihat sekolah yang maju dipimpin oleh pengetua yang lemah atau sebaliknya sekolah yang lemah dipimpin oleh seorang pengetua yang cekap.

Selain itu, dapatan kajian ini selaras dengan beberapa dapatan kajian ini (Drucker, 1985; Hussein Mahmood, 1997; Weber dan Edmonds seperti yang dilaporkan oleh Clark, Lotto & Astuto, 1984; Asmah Ahmad et al., 2004; Brookover, 1982) yang bersetuju bahawa amalan kepemimpinan pengetua banyak mempengaruhi keberkesanan sesebuah organisasi kerana kepemimpinan merupakan satu unsur penggerak yang penting di dalam sesebuah organisasi seperti sekolah. Mutu kepemimpinan akan menentukan sama ada sesebuah organisasi sekolah itu akan mencapai matlamat yang ditetapkan atau sebaliknya.

Keberkesanan sesebuah organisasi bukan sahaja merupakan tanggungjawab pemimpinnya malah kepemimpinan pengetua yang dinamik dan berkesan telah dikenal pasti sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah. Dapatan ini adalah selari juga dengan pendapat Kotter (1990) yang mengatakan bahawa dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan sesebuah sekolah, kecemerlangan pengurusan dan kepemimpinan pengetua adalah penting.

Dapatan ini juga selari dengan pendapat Drucker (1985) yang mengatakan bahawa keberkesanan bukan sesuatu yang 'inborn', tetapi hasil daripada amalan seseorang dalam sesebuah organisasi dan keberkesanan adalah sesuatu yang boleh dan perlu dipelajari dan perlu dipelajari. Oleh itu, keberkesanan sekolah bukan sesuatu yang 'sudah semestinya wujud', sebaliknya adalah hasil daripada amalan kepemimpinan pihak pemimpin di sekolah berkenaan.

Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan bahawa secara keseluruhannya guru mempunyai persepsi yang agak tinggi terhadap amalan kepemimpinan pengetua. Guru mempersepsikan pengetua sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan mengikut situasi yang dilihat. Namun, berdasarkan persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengetua mengikut situasi yang diharapkan, guru meletakkan persepsi yang lebih tinggi terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua.

Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru mengharapkan agar pengetua dapat mengamalkan keenam-enam aspek kepemimpinan berkenaan pada tahap yang lebih tinggi. Oleh itu, dapatan ini juga menunjukkan bahawa pengetua masih perlu melakukan penambahbaikan terhadap keenam-enam aspek amalan kepemimpinan iaitu gaya kepemimpinan, budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang dan dapat mencapai tahap yang diharapkan oleh guru.

Dapatan ini adalah selaras dengan saranan pihak Jemaah Nazir Sekolah (2007) yang memberi penekanan terhadap keenam-enam aspek kepemimpinan ini dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2007. Aspek-aspek dalam dimensi kepemimpinan ini bukan sahaja digunakan oleh pihak Jemaah Nazir Sekolah dalam membuat penarafan terhadap pencapaian sekolah, malah pihak sekolah juga disarankan agar menggunakan instrumen ini bagi menjalankan penarafan sendiri di peringkat sekolah, seterusnya boleh dijadikan suatu asas bagi sekolah melakukan penambahbaikan dalam aspek kepemimpinan ke arah mewujudkan organisasi sekolah yang berkesan, kepemimpinan yang cemerlang dan membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti tinggi. Beberapa orang penyelidik luar negara (Hopkins, 2001; Scheerens, 1992; Slater & Teddlie, 1992; Creemers & Reezigt, 1996) mendapati bahawa penambahbaikan yang dilakukan di peringkat sekolah dapat mengubah keadaan dalaman sesebuah sekolah ke arah meningkatkan keberkesanan di peringkat bilik darjah yang akan mempengaruhi pencapaian pada peringkat murid.

Dapatan ini juga selaras dengan pendapat Ahmad Zabidi (2005) yang mengatakan bahawa kajian perlu dijalankan berasaskan sekolah berkenaan agar penemuan yang dihasilkan lebih sesuai digunakan di sekolah berkenaan yang dapat membantu menangani kelemahan yang dihadapi oleh pihak sekolah. Ekoran daripada itu, untuk melakukan penambahbaikan di peringkat sekolah, penglibatan guru adalah sangat penting.

IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru di sekolah kajian mempersepsikan pengetua mereka sebagai kerap mengamalkan keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua mengikut situasi yang dilihat. Dapatan ini membawa satu implikasi bahawa walaupun pengetua yang dikaji merupakan seorang pengetua baru, beliau dipersepsikan oleh guru sebagai kerap mengamalkan amalan-amalan kepemimpinan pengetua selaras dengan dapatan Asmah Ahmad et al. (2004) yang mendapati bahawa guru besar cemerlang mempunyai ketrampilan kepemimpinan yang tinggi dan amat mementingkan aspek budaya ilmu, aspek kepemimpinan kurikulum dalam amalan kepemimpinan mereka, diikuti dengan aspek gaya kepemimpinan, aspek motivasi dan dorongan, aspek permuafakatan dan aspek pengupayaan kepemimpinan. Walaupun dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru berharap agar pengetua mereka dapat mengamalkan kesemua amalan dalam keenam-enam aspek kepemimpinan pada kadar yang lebih tinggi mengikut situasi yang diharapkan, dapatan ini boleh menjadi pendorong kepada pengetua baru untuk mengembangkan potensi dirinya ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang seperti yang ditunjukkan oleh Guru Besar atau Pengetua Cemerlang.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, guru mempersepsikan tahap keberkesanan sekolah mereka berada pada tahap sederhana mengikut situasi yang dilihat. Dapatan ini juga menunjukkan bahawa guru mengharapkan agar tahap keberkesanan sekolah dapat ditingkatkan dan berada pada tahap yang lebih tinggi. Oleh itu, pihak sekolah harus berusaha untuk meningkatkan tahap keberkesanan sekolah yang merangkumi tahap penghasilan produk, perkhidmatan, hasil atau output yang berkesan, tahap kualiti produk, perkhidmatan, hasil atau output yang dihasilkan, tahap kecekapan sekolah menggunakan sumber yang terdapat di sekolah, tahap keupayaan sekolah membuat jangkaan terhadap sesuatu masalah yang mungkin timbul dan mengambil langkah-langkah pencegahan dengan berkesan, tahap makluman guru terhadap sesuatu inovasi yang diperkenalkan di sekolah, tahap penerimaan dan penyesuaian guru terhadap perubahan di sekolah, tahap kesediaan guru untuk menerima sesuatu perubahan di sekolah dan tahap kecekapan sekolah menangani sesuatu kecemasan serta gangguan yang berlaku di sekolah agar dapat meningkatkan keberkesanan sekolah dan memenuhi tuntutan daripada pelbagai pihak.

Selain itu, dapatan kajian juga secara keseluruhannya menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah mengikut situasi yang dilihat oleh guru berbanding dengan situasi yang diharapkan oleh guru. Dapatan ini membawa implikasi bahawa guru menaruh harapan yang lebih tinggi terhadap kepemimpinan pengetua baru dan guru belum berpuas hati dengan amalan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua buat masa ini. Oleh itu, pengetua harus berusaha meningkatkan amalan kepemimpinan beliau di sekolah bagi keenam-enam aspek kepemimpinan agar selaras dengan harapan guru bagi mencapai matlamat organisasi yang sama iaitu meningkatkan keberkesanan sekolah dan mencapai kecemerlangan sekolah.

Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan antara setiap aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menunjukkan bahawa secara relatifnya kesemua aspek ini mempunyai pengaruh yang positif terhadap keberkesanan sekolah. Dapatan ini membawa implikasi bahawa amalan kepemimpinan pengetua akan mempengaruhi keberkesanan sekolah, dengan kata lain, amalan kepemimpinan pengetua yang berkesan dapat mewujudkan sekolah yang berkesan. Oleh itu, pengetua perlu berusaha meningkatkan amalan kepemimpinan beliau dalam keenam-enam aspek agar keberkesanan sekolah turut meningkat dan berada pada tahap keberkesanan yang tinggi seperti yang diharapkan oleh semua pihak.

Selain itu, dapatan kajian ini juga membawa implikasi bahawa pengetua masih perlu melakukan penambahbaikan terhadap keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan iaitu aspek gaya kepemimpinan, aspek budaya ilmu, aspek permuafakatan, aspek motivasi dan dorongan, aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum dan aspek pengupayaan kepemimpinan ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang serta dapat mencapai tahap yang diharapkan oleh guru. Penambahbaikan yang dilakukan harus berasaskan sekolah agar lebih bermakna dan sesuai dengan matlamat organisasi.

Oleh itu, dapat dikatakan bahawa amalan kepemimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang positif terhadap keberkesanan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Ekoran daripada itu, kajian tentang amalan kepemimpinan pengetua baru wajar dijalankan agar dapat membantu pengetua khususnya pengetua baru dalam memahami dan mengamalkan amalan kepemimpinan yang sesuai, berkesan dan cemerlang serta dapat mengenal pasti aspek kepemimpinan yang perlu dilakukan penambahbaikan ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang dan mencapai tahap keberkesanan sekolah yang lebih tinggi. Justeru itu, sebagai seorang pengetua baru, beliau perlu berusaha meningkatkan semua aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua yang merangkumi aspek gaya kepemimpinan, aspek budaya ilmu, aspek permuafakatan, aspek motivasi dan dorongan, aspek pengetua sebagai pemimpin kurikulum dan aspek pengupayaan kepemimpinan ke arah mewujudkan kepemimpinan yang cemerlang, seterusnya dapat meningkatkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah.

RUMUSAN

Peranan dan kepemimpinan pengetua sentiasa diperhatikan oleh masyarakat umum, masyarakat pendidik, ibu bapa dan murid secara khususnya. Di samping itu, perkembangan pendidikan yang semakin kompleks juga memerlukan seseorang pengetua sekolah yang berwibawa dan kewibawaan kepemimpinan pengetua dilihat sebagai pemangkin kepada keberkesanan serta kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah yang diterajunya.

Oleh itu, sebagai pengetua baru, seseorang pemimpin itu perlu mengetahui dan mengamalkan aspek-aspek kepemimpinan yang boleh membantu mereka dalam menerajui sekolah berkenaan dengan berkesan dan cemerlang. Ekoran daripada itu, pengetua baru perlu sentiasa berusaha ke arah mengamalkan kepemimpinan yang cemerlang dengan mengamalkan gaya kepemimpinan yang berkesan, memupuk budaya ilmu dalam kalangan warga sekolah, mewujudkan permuafakatan, memberi motivasi dan dorongan, memainkan peranan sebagai pemimpin kurikulum dan mengamalkan pengupayaan kepemimpinan di sekolah. Aspek-aspek ini merupakan aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua yang perlu diamalkan dan ditingkatkan oleh seseorang pengetua baru dari semasa ke semasa mengikut situasi, masa dan tempat bagi memenuhi harapan dan tuntutan daripada pelbagai pihak ke arah mewujudkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Tambahan pula, penambahbaikan berasaskan sekolah merupakan strategi yang paling relevan untuk meningkatkan kecemerlangan dalam kepemimpinan pengetua baru ke arah mencapai keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Oleh itu, sebagai seorang pengetua baru, keenam-enam aspek dalam amalan kepemimpinan pengetua ini perlu diamalkan dan ditingkatkan dengan melakukan penambahbaikan berasaskan sekolah supaya tahap amalan kepemimpinan yang berkesan dan cemerlang serta tahap keberkesanan sekolah yang tinggi akan tercapai seperti yang diharapkan oleh guru khususnya, di samping dapat memenuhi tuntutan daripada pihak lain yang ingin melihat kejayaan, keberkesanan dan kecemerlangan institusi pendidikan ini, seterusnya dapat merealisasikan kehendak Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan menjayakan hasrat Pelan Induk Pembangunan Pendidikan.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. (2003). *Gelagat Organisasi: Teori, isu dan aplikasi*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Abdul Aziz Jamin, Chan, Y. F., Tan, S. E., & Sathiamoorthy, K. (2004). *Amalan pengurusan dan kepimpinan pengetua kanan di Malaysia*. Monograf 3. Siri Penyelidikan IAB, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Kepimpinn unggul tonggok pengurusan pendidikan cemerlang*. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14 (01), 18-33.
- Ahmad Nazli Sadali. (2005). *Kepimpinan pengetua untuk meningkatkan keberkesanan sekolah*. *Jurnal Pemimpin Institut Pengetua*, 5, 53-62.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2005). *Kepimpinan berasaskan permuafakatan ke arah peningkatan budaya mengkaji di kalangan guru*. *Jurnal Pemimpin Institut Pengajian Kepengetuaan*, 5, 101-117.
- Asmah Ahmad, Chan, Y. F., Rosnarizah Abd. Halim, & Abd. Razak Manaf. (2004). *Kajian kepimpinan di sekolah kebangsaan cemerlang Semenanjung Malaysia*. Monograf 4. Siri Penyelidikan IAB, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Brookover, W. (1982). *Creating Effectives Schools: An Inservice Program for Ehancing School Learning Climate and Achievement*. Holmes Beach, Florida: Learning Publications Inc.
- Chua, Y. P. (2008). *Asas statistik penyelidikan: Analisis data skala ordinal dan skala nominal (Kaedah dan statistik penyelidikan Buku 3)*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Clark, D. L., Lotto, L. S., & Astuto, T. A. (1984). *Effective schools and school improvement: A comparative analysis of two lines of inquiry*. *Educational Administration Quarterly*, 20(3), 41-68.
- Creemers, B. P. M., & Reezigt, G. J. (1996). *School level conditions affecting the effectiveness of instruction*. *School Effectiveness And School Improvement*, 7(3), 197 -228.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Drucker, P. F. (1985). *The effective executive*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Edmonds, R. R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glickman, C., Gordon, S., & Ross-Gordon, J. (2001). *Supervision and instructional leadership: A development approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A critical review of empirical research 1980-1995*. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London: Routledge Falmer.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2007). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-sekolah: Instrumen pemastian standard*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The effects of transformational leadership on organisational conditions and student engagement*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Levine, D., & Lezotte, L. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: The National Center for Effective Schools Research and Development.
- Litter, J. W., & Bird, T. D. (1987). *Instructional leadership "close to the classroom" in secondary schools*. W.D. Greenfield (ed.). *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn & Bacon.

- Marzona, R. J. (2000). *A new era of school reform: Going where the research takes us*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (ERIC Document reproduction service no. ED454255).
- Mohd. Anuar Abd. Rahman. (2004). *Pengupayaan dalam pengurusan sekolah: Satu tinjauan di kalangan pengurus pertengahan di sekolah menengah di Bandar Johor Bahru*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12, 2004. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*. Kertas yang dibentangkan dalam Seminar Sekolah Berkesan, pada 13-14 Julai 1995, di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Rahimah Ahmad. (2002). *Kepemimpinan dan kepengetuaan: Cabaran dan strategi di alaf baru*. *Jurnal Pemimpin Institut Pengetua*, 2, 1-7.
- Rahimah Ahmad. (2003). *Kepemimpinan dan kepengetuaan: Strategi dan pendekatan di alaf baru*. *Jurnal Pemimpin Institut Pengetua*, 3, 1-8.
- Sammons, P. (1999). *School effectiveness: Coming of age in the twenty-first century*. Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Theory research and practice*. London: Cassell.
- Scheerens, J., & Bosker, R. (1997). *The foundations of educational effectiveness*. New York: Elsevier.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Silns, H. C., & Mulford, W. (2002). *Leadership and school results*. Dalam Leithwood, K. & Hallinger, P. (eds), *Second international handbook of educational leadership and administration*. Norwell and Dordrecht: Kluwer Academic.
- Slater, R. O., & Teddlie, C. (1992). *Toward a theory of school effectiveness and leadership*. *School Effectiveness and School Improvement*, 3, 247-257.
- Southworth, G. (2005). *Learning-centred leadership*. Dalam Davies, B. (eds), *The essentials of school leadership*. London: Paul Chapman Publishing and Corwin
- Press. Trump, J. L. (1977). *A school for everyone*. Reston: The National Association of Secondary School Principal.