

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN KAPASITI KEPIMPINAN DI DUA BUAH SEKOLAH KLUSTER DI MALAYSIA

Aziah Ismail (Ph.D) (aziah@usm.my)
Abdul Ghani Kanesan Abdullah (Ph.D) (agk@usm.my)
Abdullah Saad
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia

ABSTRAK

Pengetua merupakan individu yang berperanan sebagai key player dalam usaha penambahbaikan sekolah serta melestarikannya (Weber, 1991; Edmonds, 1979; Mortimore, 1988; dan Shahrir, 1997). Walau bagaimanapun, Lambert (1998) berpendapat pengujudan sekolah yang berkesan juga adalah hasil daripada penyertaan yang berterusan daripada guru-guru yang kompeten. Kompeten yang dimaksudkan ialah berkemahiran dalam kerja kepimpinan, peranan dan tanggungjawab, menunjukkan penglibatan dan kerjasama, serta menjadi “inquiry base” untuk membuat keputusan sekolah dan bilik darjah dan fokus akhirnya membawa kepada pencapaian pelajar yang cemerlang dalam akademik, bukan akademik dan disiplin. Justeru, kajian ini bertujuan melihat hubungan antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dan kapasiti kepimpinan guru di sekolah kluster. Kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik telah digunakan untuk mengumpulkan data kajian. Responden bagi kajian ini terdiri daripada 93 guru di dua buah sekolah kluster di sebuah negeri Utara Semenanjung Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua dan amalan kapasiti kepimpinan guru di sekolah kajian adalah sederhana. Selain itu, ujian t dalam kajian ini mendapati terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan kepimpinan transformasi antara sekolah kajian. Walau bagaimanapun dapatan juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan kapasiti kepimpinan guru di sekolah-sekolah kajian. Manakala dapatan regrasi pula menunjukkan bahawa tidak terdapat dimensi kepimpinan transformasi yang menjadi peramal yang signifikan kepada amalan kapasiti kepimpinan di sekolah-sekolah tersebut. Berdasarkan dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa amalan kapasiti kepimpinan guru di sekolah kluster tidak dipengaruhi oleh kepimpinan transformasi pengetua. Hal ini adalah kerana walaupun perbezaan yang signifikan wujud bagi kepimpinan transformasi antara kedua sekolah kajian, tahap amalan kapasiti kepimpinan guru bagi sekolah-sekolah berkenaan tidak berbeza kerana guru-guru di sekolah tersebut mempunyai kepimpinan sendiri yang tinggi dan telah sedia maklum dengan tanggungjawab dan tugas mereka.

Kata kunci: *Kepimpinan transformasional, kapasiti kepimpinan*

1. PENGENALAN

Pemimpin merupakan agen perubahan dalam sesebuah organisasi (Conger & Kanungo, 1988). Selain menyatupadukan keseluruhan organisasi untuk mencapai wawasan organisasi, pemimpin turut berperanan merangka serta menjalankan pelan pembangunan. Malahan peranannya meliputi tugas menyediakan persekitaran yang mempunyai kolaborasi antara ahli-ahlinya bagi mencapai matlamat wawasan ataupun pembaharuan dalam organisasi (Najjar,1999). Fungsi dan kepentingan seorang pemimpin tidak boleh diperkecilkan kerana mereka merupakan aspek penting dalam menentukan keberkesanan pengurusan organisasi (Najjar, 1999). Justeru pemimpin yang berkesan merupakan nadi dalam organisasi untuk mencapai sesuatu matlamat dan wawasan organisasi.

Kepemimpinan sekolah merupakan pihak yang dipertanggungjawab merealisasikan matlamat pembangunan sekolah iaitu ke arah mewujudkan sekolah yang cemerlang secara holistik. Dalam hal ini, pengetua merupakan individu yang berperanan sebagai *key player* dalam usaha penambahbaikan sekolah serta melestarikannya (Weber, 1991; Edmonds, 1979; Mortimore, 1989; Shahrir, 1997). Walau bagaimanapun, kepemimpinan sekolah bukanlah hanya dipikul oleh pengetua sahaja, tetapi juga melibatkan guru yang berkhidmat di sekolah tersebut. Lambert (1998) berpendapat pengujudan sekolah yang berkesan juga adalah hasil daripada penyertaan yang berterusan daripada guru-guru yang kompeten. Kompeten yang dimaksudkan ialah berkemahiran dalam kerja kepemimpinan, peranan dan tanggungjawab, menunjukkan penglibatan dan kerjasama, serta menjadi *inquiry base* untuk membuat keputusan sekolah dan bilik darjah dan fokus akhirnya membawa kepada pencapaian pelajar yang cemerlang dalam akademik, bukan akademik dan disiplin.

1.1 Kepemimpinan tranformasi

Kepemimpinan transformasi sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang berkesan dan berupaya mengubah persepsi dan motivasi orang bawahan serta membawa kepada kecemerlangan organisasi (Bass, 1985). Malahan gaya kepemimpinan ini dikaitkan

dengan gaya kepemimpinan karismatik iaitu ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin yang berupaya membangkitkan inspirasi serta berkebolehan merangsang intelektual dan bertimbang rasa secara individu terhadap orang bawahannya. Dapatan kajian Bennis dan Nanus (1985) menunjukkan terdapat beberapa kriteria yang wujud dalam diri seseorang pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan ini, antaranya; pemikiran logikal, kesungguhan, pengagihan kuasa dan kawalan sendiri. Burn (1978) menyatakan empat dimensi yang terangkum dalam kepemimpinan transformasi iaitu;

- a) dimensi karismatik
- b) dimensi bertimbang rasa secara individu
- c) dimensi stimulasi intelektual
- d) dimensi motivasi inspirasi

Bagi Covey dalam Judy Reinhartz dan Don M.Breach (2004), implikasi daripada kepimpinan transformasi adalah seperti berikut;

- a) staf bekerja dalam kumpulan
- b) matlamat organisasi difahami semua ahli
- c) pemimpin meluangkan masa untuk membina hubungan dan memberi peluang kepada staf untuk menyumbang kepada sekolah serta meningkatkan pencapaian pelajar
- d) membina iklim sekolah yang menggalakkan kolaborasi
- e) memberikan motivasi intrinsik untuk capai matlamat organisasi

Ishak (2001) mendapati bahawa kepemimpinan transformasi di Malaysia mempunyai pengaruh yang lebih besar ke atas komitmen dan kepuasan kerja guru berbanding gaya kepemimpinan yang lain. Hal ini kerana gaya kepemimpinan ini boleh membangkitkan semangat guru kesan daripada kepemimpinan yang dipamerkan oleh pengetua. Pendapat ini disokong oleh Avolio dan Bass (1991) yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi lebih berkesan berbanding kepemimpinan transaksi. Malahan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi menunjukkan prestasi yang tinggi. Dan secara tidak langsung amalan kepemimpinan ini dapat menghasilkan sebuah organisasi atau sekolah yang berkesan.

Maka timbul persoalan kaedah yang sesuai yang perlu digunakan untuk melestarikan penambahbaikan yang telah dilaksanakan oleh pengetua. Justeru takrifan kepemimpinan perlu dilihat dalam ruang lingkup yang lebih luas dalam institusi sekolah itu sendiri. Secara analogi, Abdul Shukor (1998) berpendapat kepemimpinan tidak boleh dilihat dari segi 'pelakornya' sahaja, tetapi perlu dilihat dari segi pentasnya. Walaupun pengetua mampu meletakkan sesuatu pembaharuan, keberkesanan yang terjelma sebenarnya ditentukan oleh setaka mana guru dan pelajar di sekelilingnya menerima pembaharuan yang dikemukakan. Malahan bukan sekadar menerima penambahbaikan bahkan dapat melestarikannya walaupun pengetua tidak berada di sekolah. Justeru pengetua perlu membangunkan kapasiti kepemimpinan dalam kalangan guru.

1.2 Kapasiti Kepimpinan

Kapasiti kepemimpinan merujuk kepada penyertaan secara meluas dan berkemahiran dalam kerja-kerja kepemimpinan oleh guru-guru dan kepemimpinan sekolah yang terlibat secara langsung dengan pengurusan sekolah dan pelajarnya (Lambert, 1998). Keadaan ini bertujuan menggalakkan penyertaan warga sekolah dalam sebarang penambahbaikan yang dilaksanakan. Hal ini disokong oleh Hord dan Leslie (1986) yang menyatakan bahawa sebarang perubahan dan inovasi yang hendak dilaksanakan, perlulah dilakukan dengan cara yang bijaksana, beserta dengan usaha sama antara pemimpin dengan rakan sejawat atau stafnya. Walau bagaimanapun kepemimpinan pengetua yang berkesan bukanlah bererti kepemimpinan yang mendorong stafnya membuat perubahan semata-mata, tetapi juga merupakan kepemimpinan yang berjaya dalam menyelesaikan masalah bersama-sama.

Menurut Lambert (1998), kapasiti kepemimpinan terbentuk hasil daripada lima ciri iaitu:

- i. penyertaan meluas dan penyertaan yang berkemahiran dalam kerja kepemimpinan
- ii. berasaskan inkuiri iaitu pengguna maklumat
- iii. peranan dan tanggungjawab secara kolaborasi yang meluas
- iv. amalan refleksi atau inovasi sebagai budaya
- v. pencapaian pelajar yang tinggi

Kesemua ciri tersebut adalah ciri kritikal bagi kapasiti kepemimpinan dan setiap satunya menyokong atau mempengaruhi antara satu sama lain. Gabungan ciri-ciri tersebut akhirnya akan mempengaruhi pencapaian pelajar. Lambert (1998) telah mengemukakan model kapasiti kepemimpinan untuk melihat perhubungan antara keupayaan (kapasiti) guru dengan kepemimpinan mereka. Model tentang perkara berkenaan ditunjukkan rajah 1.

Menurut Lambert (1998), dua dimensi yang membina Kapasiti Kepimpinan Guru iaitu dimensi penyertaan dan kemahiran. Di sebelah kiri jadual, bermaksud penyertaan yang rendah manakala di sebelah kanan jadual merujuk kepada penyertaan tinggi. Bagi elemen kemahiran pula, kemahiran rendah berada di atas jadual manakala kemahiran tinggi berada di bawah jadual. Model inilah menjadi garis panduan dalam menjelaskan kepentingan akapasiri kepimpinan terhadap keberkesanan sekolah.

Rajah 1 : Model Kapasiti Kepimpinan bagi Empat jenis Sekolah

		Peringkat Penyertaan Pengetua	
		Sukuan 1	Sukuan 2
Kedalaman Kefahaman dan Kemahiran Kepimpinan	Rendah	<p style="text-align: center;">Rendah</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetua sebagai pengurus yang autokratik. ▪ Aliran informasi yang terhad (satu hala); tiada perkongsian visi. ▪ Bergantung bersama, hubungan keibubapaan; mendefinisikan peranan secara rigid. ▪ Peranan dan tanggungjawab tidak jelas. ▪ Kekurangan inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran. ▪ Pencapaian pelajar lemah, atau menunjukkan perubahan jangka pendek dalam pengukuran yang standard. 	<p style="text-align: center;">Tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetua sebagai Pengurus “laissez-faire” menyebabkan banyak guru menjalankan program yang tidak berkaitan. ▪ Terpisah-pisah dan tiada penyatuan maklumat dan program ▪ Norma lebih individualistik, kurang tanggungjawab secara kolektif. ▪ Peranan dan tanggungjawab tidak jelas. ▪ Inovasi juga sedikit dan berbentuk segera. ▪ Pencapaian pelajar adalah statik secara umum. <p style="text-align: center;">Rendah</p>
	Tinggi	<p style="text-align: center;">Rendah</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetua dan guru mempunyai kepimpinan terlatih atau pengurusan ‘site base’. ▪ Penggunaan data sekolah meluas dan terhad, pengaliran informasi dalam kumpulan kepimpinan yang dibentuk sahaja. ▪ Staf bersifat berpola dan tidak suka perubahan. ▪ Pemimpin yang dilantik bertindak efisien; sebaliknya yang lain masih ikut tradisi. ▪ Refleksi dan inovasi yang mantap, pengajaran yang cemerlang di antara guru yang terpilih; program yang berkaitan masih lemah. ▪ Pencapaian pelajar statik atau menunjukkan sedikit pembaikan. <p style="text-align: center;">Tinggi</p>	<p style="text-align: center;">Sukuan 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetua, guru dan juga ibubapa serta pelajar adalah pemimpin yang mahir. ▪ Berkongsi visi hasil dari program yang berkaitan. ▪ ‘Inquiry-base’ dijadikan asas maklumat untuk membuat keputusan dan tindakan. ▪ Peranan dan tindakan adalah hasil dari penyertaan, kolaborasi dan tanggungjawab kolektif secara meluas. ▪ Amalan reflektif yang tekal mewujudkan inovasi. ▪ Pencapaian pelajar adalah tinggi atau pembaikan yang mantap <p style="text-align: center;">Tinggi</p>
		Peringkat Penyertaan Pengetua	

(Sumber: Lambert, 1998: Building Leadership Capacity in Schools)

1.3 Kepemimpinan di sekolah kluster

Pelaksanaan Sekolah Kluster dengan amalan pengurusan berasaskan sekolah (PBS) oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) merupakan satu daripada usaha untuk melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan seperti yang termaktub dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006). Perubahan amalan birokrasi kepada PBS merupakan satu usaha untuk mengagih autonomi dengan melakukan pemindahan kuasa pembuatan keputusan kepada pihak sekolah berkaitan dan melibatkan seluruh sistem organisasi sama ada pada peringkat sekolah mahupun peringkat daerah. Keadaan ini lazimnya diikuti dengan perubahan peranan personel di sekolah serta penyertaan yang meluas dalam membuat keputusan pada peringkat sekolah (Oswald, 1995).

Perubahan amalan birokrasi kepada PBS merupakan satu usaha ke arah menemukan amalan pengurusan yang berkesan untuk meningkatkan keberkesanan sekolah dan kualiti pendidikan yang menjadi landasan kepada reformasi pendidikan (Cheng, 1996). Manakala Murphy dan Beck (1995) berpendapat, PBS merupakan alat untuk penambahbaikan kualiti pendidikan melalui desentralisasi dalam membuat keputusan. Justeru, pelaksanaan amalan PBS ini memerlukan pasukan kerja atau pasukan kepemimpinan yang akan bersama-sama menjayakan amalan tersebut. Pasukan kepemimpinan ini perlu dibina dan disokong dengan situasi kondusif yang membolehkannya belajar bersama untuk mempertingkatkan keberkesanan pelaksanaan PBS di sekolah kluster. Keadaan yang kondusif ini dapat menjamin pasukan kepemimpinan yang diwujudkan menjadi lebih mapan dan efisien.

Walau bagaimanapun, usaha membina kapasiti kepemimpinan di sekolah perlu digerakkan oleh pemimpin sekolah tersebut. Memandangkan kajian-kajian lalu menunjukkan kepemimpinan transformasi mampu meningkatkan keberkesanan sekolah, kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan amalan gaya kepemimpinan tersebut dengan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kluster.

2. OBJEKTIF KAJIAN

Secara khusus, kajian ini bertujuan mengenal pasti:

1. Perbezaan amalan kepemimpinan transformasi pengetua antara sekolah kajian
2. Perbezaan kapasiti kepemimpinan guru antara sekolah kajian
3. Hubungan antara amalan kepemimpinan transformasi dengan kapasiti kepemimpinan guru.
4. Dimensi kepemimpinan transformasi yang menjadi peramai signifikan bagi tahap kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian

3. METODOLOGI KAJIAN

Kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik telah digunakan untuk mengumpulkan data kajian. Analisis unit kajian ini adalah dua buah sekolah kluster di Utara Semenanjung Malaysia yang melibatkan seramai 93 orang guru sebagai responden kajian.

4. DAPATAN KAJIAN

Data kajian ini memberikan maklumat berkaitan hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah-sekolah kajian. Nilai min bagi kajian ini diterjemahkan menurut terjemahan berikut:

Min	Interpretasi
1.00 – 2.33	rendah
2.00 – 3.66	sederhana
3.67 – 5.00	tinggi

Berikut adalah dapatan terperinci yang telah diperolehi daripada kajian ini.

4.1 Perbezaan Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Antara Sekolah Kajian

Jadual 1 menunjukkan perbezaan yang wujud antara pengetua di sekolah kajian dalam amalan kepemimpinan transformasi mereka.

Jadual 1: Perbezaan Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Antara Sekolah Kajian

Dimensi	Sekolah	Min	sd	df	t	sig
Karisma	A	3.30	0.79	91	-8.05	0.00
	B	4.41	0.47	91		
Bertimbang rasa secara individu	A	3.40	0.72	91	-8.22	0.00
	B	4.44	0.45	91		
Stimulasi intelektual	A	3.52	0.65	91	-6.75	0.00
	B	4.33	0.48	91		
Motivasi inspirasi	A	3.61	0.67	91	-6.35	0.00
	B	4.38	0.47	91		

Berdasarkan jadual, nilai min setiap dimensi bagi sekolah A dan sekolah B adalah berbeza. Secara keseluruhannya, amalan kepemimpinan transformasi pengetua di sekolah A bagi semua dimensi adalah pada tahap sederhana manakala pengetua di sekolah B mengamalkan dimensi-dimensi tersebut pada tahap yang tinggi. Nilai t yang signifikan ($p < 0.05$) dalam ujian-t menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasi antara pengetua di sekolah-sekolah kajian. Hal ini bermaksud amalan kepemimpinan transformasi antara pengetua sekolah kajian adalah berbeza.

4.2 Perbezaan tahap kapasiti kepemimpinan guru antara sekolah kajian

Kajian ini turut melihat perbezaan tahap kapasiti kepemimpinan guru antara sekolah kajian. Jadual 2 menunjukkan dapatan yang berkaitan.

Jadual 2: Perbezaan tahap kapasiti kepemimpinan guru antara sekolah kajian

Dimensi	Sekolah	Min	sd	df	t	sig
Penyertaan berketerampilan secara meluas dalam tugas kepemimpinan	A	3.23	0.72	91	-0.30	0.98
	B	3.24	0.71	91		
Penggunaan maklumat berasaskan inkuiri dalam membuat keputusan dan amalan yang dikongsi	A	3.34	0.69	91	0.19	0.85
	B	3.31	0.74	91		
Tugas dan tanggungjawab yang menunjukkan penglibatan yang meluas dan usaha sama	A	3.14	0.79	91	-0.49	0.62
	B	3.23	0.79	91		
Amalan merenung kembali/ inovasi sebagai norma	A	3.12	0.75	91	-0.15	0.88
	B	3.14	0.70	91		
Pencapaian pelajar yang tinggi	A	3.28	0.87	91	0.49	0.62
	B	3.19	0.78	91		

Berdasarkan jadual, dapat dilihat nilai min menunjukkan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian adalah pada tahap yang sederhana. Manakala nilai t dalam ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian. Hal ini bermaksud tahap kepemimpinan guru di sekolah kajian adalah pada tahap yang sama.

4.3 Hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan kapasiti kepemimpinan guru

Jadual 3 menunjukkan hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasi pengetua dengan dimensi kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian. Manakala Jadual 4 menunjukkan hubungan secara keseluruhan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kapasiti kepemimpinan guru.

Nilai korelasi diinterpretasi menurut tahap-tahap berikut:

Nilai korelasi (r)	Kekuatan hubungan
0.90-1.00	Amat tinggi
0.70-0.89	Tinggi
0.50-0.69	Sederhana
0.30-0.49	Rendah
0.00-0.29	Lemah

Jadual 3: Hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasi dengan dimensi kapasiti kepemimpinan guru

	Karisma (r)	Bertimbang rasa secara individu (r)	Stimulasi intelektual (r)	Motivasi inspirasi (r)
Penyertaan berketerampilan secara meluas dalam tugas kepimpinan	0.02	0.00	0.03	0.01
Penggunaan maklumat berasaskan inkuiri dalam membuat keputusan dan amalan yang dikongsi	-0.04	-0.05	-0.04	-0.05
Tugas dan tanggungjawab yang menunjukkan penglibatan yang meluas dan usaha sama	0.05	0.02	-0.05	-0.03
Amalan merenung kembali/ inovasi sebagai norma	-0.07	-0.09	-0.05	-0.12
Pencapaian pelajar yang tinggi	-0.07	-0.10	-0.06	-0.13

* signifikan pada aras keertian $p < 0.05$

Berdasarkan Jadual 3, dapat dilihat tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kepemimpinan transformasi pengetua dengan dimensi kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian.

Jadual 4: Hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan kapasiti kepemimpinan guru

Perkara	Kepemimpinan transformasi (r)
Kapasiti kepemimpinan guru	-0.04

* signifikan pada aras keertian $p < 0.05$

Manakala berdasarkan Jadual 4, nilai $r = -0.04$ menunjukkan secara keseluruhannya tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan transformasi dengan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian.

4.4 Dimensi kepemimpinan transformasi yang menjadi peramal kepada kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian

Jadual 5 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi berganda bagi dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi pengetua kepada kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian.

Jadual 5: Analisis Regresi berganda menentukan peramal terbaik dimensi kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kajian

Perihal	B	Ralat Piawai	Beta	t	Sig
Konstant	92.19	10.84		8.50	0.00
Karisma	0.28	0.60	0.15	0.47	0.63
Bertimbang rasa	-0.52	0.73	-0.23	-0.71	0.47
Stimulasi	0.95	0.89	0.38	1.06	0.29
Motivasi	-0.78	0.76	-0.35	-1.03	0.30
<hr/>					
$R = 0.15$	$R^2 = 0.025$	R^2 yang diselenggara = -0.019		$F = 0.56$	

* signifikan pada aras keertian $p < 0.05$

Berdasarkan jadual, analisis regresi berganda menunjukkan nilai $r = 0.025$. Justeru dapat dirumuskan bahawa 2.5% daripada jumlah variasi boleh diterangkan oleh dimensi karisma, bertimbang rasa secara individu, stimulasi intelektual dan motivasi yang diamalkan di sekolah kajian. Walau bagaimanapun, tidak terdapat dimensi

kepemimpinan transformasi pengetua yang boleh menjadi peramal yang signifikan kepada tahap kapasiti kepemimpinan guru sekolah kajian.

5. PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi antara sekolah kajian iaitu tahap amalan di sekolah A adalah sederhana manakala tahap amalan di sekolah B pula adalah tinggi. Menurut Leithwood dan Jantzi (2000), sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap yang tinggi akan mendapat manfaat seperti kejayaan dan perubahan di sekolah tersebut. Hal ini kerana pengetua sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap tinggi akan memperoleh komitmen dan kerjasama yang tinggi daripada orang bawahannya.

Walau bagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah-sekolah kajian adalah pada tahap sederhana. Dapatan ini tidaklah mustahil kerana berdasarkan dapatan kajian yang lalu seperti Halijah (2004), guru-guru di sekolah bestari yang dikaji mengamalkan ciri-ciri kapasiti kepemimpinan pada tahap yang sederhana.

Selain itu, dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan transformasi pengetua dengan tahap kapasiti kepemimpinan guru di sekolah-sekolah kajian. Hal ini menunjukkan, kapasiti kepemimpinan guru di sekolah kluster yang dikaji tidak berkait dengan amalan kepemimpinan transformasi pengetuanya. Malahan ujian regresi berganda turut menunjukkan tidak terdapat dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi pengetua yang boleh menjadi peramal yang signifikan kepada tahap kapasiti kepemimpinan guru di sekolah-sekolah kajian.

Dapatan yang diperoleh ini mungkin disebabkan oleh kluster sekolah yang dipilih iaitu sekolah-sekolah dari kluster cemerlang aktiviti kokurikulum yang berbeza iaitu : Sekolah A dari kluster sekolah premier yang cemerlang dalam aktiviti kokurikulum (pancaragam,

hoki, bola sepak dan kriket) manakala Sekolah B dari kluster sekolah menengah agama yang cemerlang dalam persatuan. Perbezaan *niche area* tersebut tidak memerlukan kapasiti kepemimpinan yang menyeluruh kerana hanya sebilangan kecil sahaja guru yang terlibat secara langsung dalam memperkasa bidang tersebut. Keadaan ini menyebabkan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah-sekolah tersebut berada pada tahap yang sederhana. Selain itu, sekolah-sekolah kajian masih baru dinobatkan sebagai sekolah kluster dan amalan PBS masih belum diamalkan secara giat dalam pengurusan organisasi tersebut. Justeru, pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap tahap kapasiti kepemimpinan guru masih lemah.

Tahap kapasiti kepemimpinan guru yang sederhana haruslah diberi perhatian memandangkan sekolah kluster mengamalkan PBS dan memerlukan guru turut sama berperanan dalam urusan kepemimpinan sekolah. Menurut Lambert (1998), sekolah yang berkesan wujud hasil daripada penyertaan guru secara meluas dan berkemahiran dalam urusan kepemimpinan, menjalankan tanggungjawab mereka yang menunjukkan penglibatan dan kerjasama, menjadikan *inquiry base* sebagai asas maklumat untuk membuat keputusan sekolah dan bilik darjah yang berfokuskan ke arah pencapaian pelajar yang cemerlang dalam aspek akademik, bukan akademik dan disiplin.

Menurut Berg dalam Mentz (1997) pembinaan kapasiti kepemimpinan dapat dikelaskan kepada tiga aktiviti utama iaitu menaik taraf kemahiran bagi setiap tugas sama ada secara umum atau spesifik, peningkatan cara kerja dan pengukuhan organisasi. Justeru pihak-pihak yang berkenaan seperti Institut Pendidikan Guru dan Universiti perlu menggubal kurikulum bagi melatih bakal-bakal guru dalam menerapkan ciri-ciri kepemimpinan dalam diri mereka.

Selain itu, Lambert (1998) berpendapat usaha meningkatkan kapasiti kepemimpinan bermaksud pengetua sebagai pemimpin akan bertindak sebagai pemimpin yang sangat penting tetapi beliau tidak melakukan semua atau kebanyakan daripada peranan kepemimpinannya sendiri. Kirby et. al (1991) dalam kajiannya terhadap kepemimpinan transformasi di sekolah mendapati guru-guru lebih cenderung kepada tingkah laku begini

yang dikaitkan dengan stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Tujuan utama kepemimpinan ini adalah memperkaya kapasitas individu dan menyelesaikan masalah secara kolektif dengan ahli organisasi. Justeru, pengetua harus bertindak menyuburkan kapasitas kepemimpinan guru di sekolah masing-masing dengan mengamalkan dimensi kepemimpinan transformasi.

Bibliografi

- Abdul Shukor (1998). *Fokus Pengurusan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bennis, W. dan Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row
- Cheng, Y.C. (1996). *School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Edmonds, R. (1979). Effective School for The Ueban Poor. *Educational Leadership*, Vol.37(1),15-24.
- Halijah Maimon (2004). *Kapasiti Kepimpinan: Perbandingan Pelaksanaannya Antara Sebuah Sekolah Rendah dengan Sekolah Menengah Bestari*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya.
- Ishak Sin (2001). *Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi Dan Gantian Kepada Kepimpinan Ke Atas Komitmen Terhadap Organisasi, Spesifikasi Dan Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Judy, R. & Don, M. B. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. Pearson Education.Inc.
- Kirby, P.C., Paradise, L.V, & King, M.I. (1991). Extaordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Education Research*, 85(5), 303-311.
- Lambert, L. (1998b). *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: American Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. University of Toronto Press. *EA 029 898*.
- Murphy, J. dan Beck, L.G. (1995). *School-based Management As School Reform: Taking Stock*. Thousand Oaks CA: Corwin Press
- Shahril Marzuki (1997). Profil Sekolah Berkesan di Malaysia Berdasarkan Model Lima Faktor. *Jurnal Pendidikan Jilid 18*. Kuala Lumpur:Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Weber, M. (1947). Max Weber: *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A.M. Henderson & Talcott Parsons. NY: The Free Press.