

**KOMPETENSI KEPIMPINAN PENDIDIKAN SEKOLAH RENDAH
DALAM BIDANG PENGURUSAN STRATEGIK**

REDZUAN BIN AHMAD

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2010**

**KOMPETENSI KEPIMPINAN PENDIDIKAN SEKOLAH RENDAH
DALAM BIDANG PENGURUSAN STRATEGIK**

REDZUAN BIN AHMAD

**KERTAS PROJEK SARJANA YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM
COLLEGE OF ARTS AND SCIENCES, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SEBAGAI SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN
UNTUK IJAZAH SARJANA SAINS
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2010**



Bidang Pengajian Pendidikan
UUM College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)

PERAKUAN PROJEK SARJANA
(Certification of Masters Project)

Saya yang bertandatangan di bawah, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

REDZUAN BIN AHMAD (NO. MATRIK : 800634)

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

KOMPETENSI KEPIMPINAN PENDIDIKAN SEKOLAH RENDAH DALAM
BIDANG PENGURUSAN STRATEGIK.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(as it appears on the title page and front cover of project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia : **Dr. Yahya bin Don**
(Name of Supervisor)

Tandatangan :
(Signature)

Tarikh : **8 Mei 2010**
(Date)

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah dijelaskan sumbernya.

Tarikh: 8 MEI 2010

Tandatangan :

Nama : REDZUAN BIN AHMAD

No. Matrik : 800634



KEBENARAN MENGGUNA

Kertas Projek ini adalah sebagai memenuhi sebagai keperluan untuk mendapatkan Ijazah Sarjana daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebagainya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran diperolehi daripada Dekan Pengajian Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian tesis ini, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam projek ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:

**Dekan,
UUM College of Arts and Sciences,
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok, Kedah Darulaman**

PENGHARGAAN

DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PEMURAH LAGI PENYAYANG

Syukur Alhamdulillah ke hadrat ALLAH SWT kerana dengan limpah kurnia-Nya, dapat saya menyiapkan kajian ini dalam jangka masa yang ditetapkan. Saya ingin merakamkan ucapan penghargaan dan terima kasih kepada Dr. Hj. Yahya bin Don selaku penyelia saya yang telah banyak memberi bimbingan, nasihat dan dorongan untuk menyiapkan kajian ini.

Sekalung penghargaan dan ucapan jutaan terima kasih juga dirakamkan kepada para pensyarah di UUM *College of Arts and Science* (CAS), Universiti Utara Malaysia yang telah banyak mencurahkan pengetahuan dan kepakaran kepada saya sepanjang tempoh pengajian saya. Saya juga ingin merakamkan ucapan ribuan terima kasih kepada guru besar, guru-guru dan semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung terlibat memberikan segala bantuan, sokongan dan galakan untuk menyempurnakan kajian ini.

Penghargaan juga saya rakamkan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Jabatan Pelajaran Negeri Perlis (JPNPs) dan sekolah-sekolah yang terpilih untuk kajian ini. Akhir sekali sekalung penghargaan yang tidak terhingga kepada keluarga tercinta ibu (Teh Othman), isteri (Roshimah Ramli), anak-anak (Rabi'atul 'Adawiyah, Muhd. Nazirul Razin, Nur Najimah Rahwani dan Muhammad Danish Rusyaidi) dan seluruh ahli keluarga yang banyak membantu dan bersabar sepanjang tempoh pengajian saya ini.

Sekian.

Redzuan bin Ahmad,
Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan),
Universiti Utara Malaysia.
2010

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat kompetensi kepimpinan pendidikan pada peringkat sekolah rendah yang memberi fokus kepada guru besar dalam bidang pengurusan strategik di negeri Perlis dari sudut pandangan guru-guru. Sebanyak 10 buah sekolah rendah dengan 155 responden dilibatkan dalam kajian ini. Kompetensi kepimpinan dan pengurusan strategik diukur dengan menggunakan *Leadership Competency Questionnaire: Manager and Team Members* yang telah direka bentuk oleh Pollak Learning Alliance dan *Leadership Management Group: Building Excellence at All Level*. Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik melalui skala Likert untuk mendapat maklumat dan data. Data yang diperolehi, dianalisa dengan menggunakan perisian *Statistical Package For Social Sciences (SPSS)* versi 12.0 secara deskriptif dalam bentuk kekerapan, min dan peratusan dan secara inferensi dalam bentuk ujian-t, ANOVA dan korelasi. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi demografi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dengan amalan bidang pengurusan strategik. Harapan penyelidik agar kepimpinan pendidikan sekolah rendah khususnya guru besar perlu menguasai kompetensi kepimpinan dan bidang pengurusan strategik dalam pentadbiran. Justeru, kepimpinan pendidikan perlu tingkatkan keterampilan diri dan ilmu pengetahuan yang mendalam, terutamanya aspek budaya kepemimpinan dan pengurusan efektif, berkualiti dan unggul yang akan menjadi pendorong asas dan teras yang kukuh kepada sifat profesionalisme mereka. Kualiti kepemimpinan dan pengurusannya akan terserlah terutamanya mengenai proses membuat keputusan dalam persekitaran yang begitu kompleks dan mencabar pada masa kini dan akan datang.

LEADERSHIP COMPETENCY IN EDUCATION AT PRIMARY SCHOOL LEVEL IN STRATEGICALLY MANAGEMENT

ABSTRACT

This research is conducted to study the educational competency at primary school level which is focusing toward headmaster's management strategic in Perlis from other teacher's point of view. 10 primary schools are selected in which respondents are involved in this research. Leadership competency and strategically management is measured by using Leadership Competency Questionnaire: Manager and Team Members which is designed by Pollack Learning Alliance and Leadership Management Group: Building Excellence at all level. To collect all the information and data questionnaire instrument has been used. Descriptively, the data collected are analyses by using Statistical Package for Social Science (SPSS) software version 12.0 in order to get min, mod and percentage as well as inference in form of t-test, ANOVA and correlation. From the result, it shows that there is significant disparity at leadership management competency in education at primary school in term of demographic. The result also shows that there is significant relationship between leadership management competency at primary school and strategically management practice. Researcher hopes that primary school management especially the headmaster should be competent in leadership and strategically management in all administrative work. Thus, leadership education must uphold the personality and huge knowledge, especially in the aspect of leadership culture and effective management, with high quality and excellence which is to motivate and mould their professionalism. Good quality of leadership and management will be more effective, especially in the process of decision making in a very complex environment and also all the present and future challenges.

KANDUNGAN

	Halaman
Perakuan Kertas Kerja Projek	i
Kebenaran Mengguna	ii
Penghargaan	iii
Abstrak	iv
Abstract (Terjemahan)	v
Kandungan	iv
Senarai Jadual	ix
Senarai Rajah	x

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Pernyataan Masalah	3
1.3	Objektif Kajian	5
1.4	Soalan Kajian	5
1.5	Hipotesis Kajian	6
1.6	Kerangka Kajian	6
1.7	Kepentingan Kajian	9
1.8	Batasan Kajian	10
1.9	Definisi Operasional	11
1.9.1	Kompetensi	
1.9.2	Kepimpinan	
1.9.3	Pendidikan	

1.9.4	Sekolah	
1.9.5	Pengurusan	
1.9.6	Strategik	
1.9.7	Pengurusan Strategik	
1.10	Rumusan	16

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	17
2.2	Konsep dan Teori Kompetensi	17
2.3	Konsep dan Teori Kepimpinan	23
2.3.1	Kepimpinan	
2.3.2	Teori-Teori Kepimpinan	
2.3.3	Kajian Gaya Kepimpinan	
2.4	Konsep dan Model Pengurusan Strategik	32
2.5	Kajian Berkaitan Kompetensi Kepimpinan dan Pengurusan Strategik	38
2.6	Rumusan	44

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	45
3.2	Reka Bentuk Kajian	45
3.3	Populasi dan Sampel	46
3.4	Instrumen Kajian	47

3.5	Prosedur Kajian	50
3.6	Kajian Rintis	50
3.7	Analisis Data	51
3.8	Rumusan	52
 BAB 4 KEPUTUSAN KAJIAN		
4.1	Pendahuluan	53
4.2	Profil Responden	53
4.3	Analisis Deskriptif	58
4.4	Pengujian Hipotesis	61
4.5	Rumusan	66
 BAB 5 PERBINCANGAN DAN CADANGAN		
5.1	Pendahuluan	68
5.2	Ringkasan Kajian	68
5.3	Perbincangan	72
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	73
5.5	Cadangan Kajian Masa Hadapan	74
5.6	Kesimpulan	75
RUJUKAN		77

LAMPIRAN

84

LAMPIRAN A : SOAL SELIDIK KAJIAN

LAMPIRAN B : SURAT KEBENARAN KEMENTERIAN UNIT
PERANCANGAN DASAR PELAJARAN (EPRD)

LAMPIRAN C : SURAT KEBENARAN JABATAN PELAJARAN
PERLIS

LAMPIRAN D : OUTPUT STATISTIK KAJIAN

LAMPIRAN E : DESKRIPTOR KOMPETENSI (SUMBER IAB)

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
Jadual 2.1	Komponen Utama Kompetensi Mengikut Negara	19
Jadual 3.1	Senarai Sekolah dan Bilangan Responden	46
Jadual 3.2	Taburan Item Dimensi Kompetensi Kepimpinan Pendidikan	49
Jadual 4.1	Bilangan Responden Mengikut Sekolah	54
Jadual 4.2	Bilangan Responden Mengikut Lokasi	54
Jadual 4.3	Jumlah Guru Mengikut Gred Sekolah	54
Jadual 4.4	Responden Mengikut Jantina	55
Jadual 4.5	Taburan Responden Mengikut Umur	55
Jadual 4.6	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	56
Jadual 4.7	Taburan Responden Mengikut Kelayakan Akademik	56
Jadual 4.8	Taburan Responden Mengikut Jawatan	57
Jadual 4.9	Skor Min Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Lokasi Sekolah	58
Jadual 4.10	Skor Min Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Gred Sekolah	59
Jadual 4.11	Skor Min Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Jantina	60
Jadual 4.12	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dengan Jantina	61
Jadual 4.13	Jadual ANOVA Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Umur	62
Jadual 4.14	Jadual ANOVA Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Pengalaman	63
Jadual 4.15	Jadual ANOVA Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Kelayakan Akademik	64
Jadual 4.16	Korelasi Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dengan Pengurusan Strategik	65

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Halaman
Rajah 1.1	Kerangka Konseptual Kajian Tentang Hubungan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dalam Bidang Pengurusan Strategik	8
Rajah 2.1	Langkah-Langkah Dalam Pengurusan Strategik	33
Rajah 2.2	Model Asas Pengurusan Strategik	35
Rajah 2.3	Model Fidler dan Bowles Tentang Pengurusan Strategik di Sekolah	36
Rajah 2.4	Rumusan Model Pengurusan Strategik Johnson dan Scholes (1993)	37

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pendidikan di Malaysia sedang mengalami proses perubahan yang besar iaitu perubahan dalam struktur organisasi, pengurusan pendidikan, peranan dan fungsinya di setiap bahagian dan peringkat, sama ada di Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) mahupun di peringkat sekolah. Perubahan ini merupakan salah satu strategi ke arah menyediakan infrastruktur yang lengkap dan terkini bagi menghadapi cabaran masa hadapan yang semakin rumit dan rencam.

Hasil penyelidikan dan tulisan beberapa tokoh dalam bidang pengurusan seperti Edmonds (1979) dan Sergiovanni (1987), telah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting untuk menentukan kelicinan, kecekapan, dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi khususnya sekolah. Sekolah telah mengalami dan menghadapi pelbagai perubahan seperti dari segi kurikulum, kaedah pengajaran, dan kegiatan kokurikulum, dalam usaha menyahut harapan masyarakat dan negara yang semakin mencabar.

Masyarakat sendiri turut menghadapi pelbagai perubahan sama ada dari segi sosial, ekonomi mahupun politik. Semua ini menyebabkan kepimpinan pendidikan sekolah menghadapi pelbagai cabaran besar yang memaksa mereka sentiasa peka, kreatif,

dan inovatif dalam menangani pelbagai masalah pengurusan harian mereka. Sehubungan dengan itu, Hussein Ahmad (2008) berpendapat bahawa para pemimpin harus memahami dan menghayati matlamat, wawasan, misi dan hala tuju organisasi sekolah supaya selari dengan matlamat pembangunan negara.

Bagi menghadapi cabaran yang pelbagai, kepimpinan pendidikan sekolah rendah khususnya perlu menambah dan meningkatkan ilmu pengetahuan berkaitan dengan ilmu kepemimpinan, pengurusan dan pembangunan sumber manusia. Ilmu dan pengetahuan yang mendalam akan menjadi pendorong asas dan teras yang kukuh kepada sifat keprofesionalisme mereka. Mereka akan menjadi pemimpin yang kompeten terutama dalam aspek pengurusan sekolah sesuai dengan pendapat Fidler (1996) yang meletakkan kepimpinan merupakan satu faktor penting dalam semua aspek pengurusan sekolah. Abd. Aziz Abd. Rahman (1999) menegaskan maksud pengurusan sekolah adalah merujuk kepada pengurusan strategik. Anne Jones (1987:53) berpendapat bahawa tanpa mempelajari kemahiran pengurusan strategik dan perancangan operasi, pemimpin hanya mendapati diri mereka tidak terlibat dengan ap-apa pun jua kecuali pengurusan krisis semata-mata.

Datuk Noor Rezan Bapoo (Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia) menjelaskan bahawa bagi membangunkan sistem pendidikan bertaraf dunia yang bakal melahirkan generasi yang mampu bersaing di arena global, kementerian menjadikan pembangunan kepemimpinan dan pengurusan pendidikan.....sebagai salah satu fokus utama Perancangan Pembangunan Pendidikan 2010. Justeru, Kepimpinan pendidikan khususnya di peringkat sekolah rendah perlu memiliki kompetensi untuk memimpin dan

kemahiran dalam bidang pengurusan strategik supaya tercapai visi, misi, objektif dan matlamat sekolah.

1.2 Pernyataan Masalah

Cabaran utama yang dihadapi oleh sistem pendidikan mutakhir ialah menyediakan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti dan seterusnya menghasilkan *output* modal insan yang berkemahiran dan berketrampilan sesuai dengan kehendak pembangunan negara. Modal insan yang dibangunkan perlu mempunyai kecekapan atau *efficiency* dan kompetensi khusus bagi membolehkan mereka menjalankan fungsi dan peranan serta berkemahiran dalam melaksanakan amalan pengurusan strategik di sekolah.

Pembangunan modal insan menjadi penting kerana ia menjadi petunjuk kemajuan sesebuah negara (Sidek Baba, 2007). Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah membuat beberapa perubahan besar dalam sistem pendidikan dan latihan bagi memperkukuh dan memperbaiki kualiti serta menambah kuantiti keluaran bagi memenuhi keperluan tenaga manusia dalam pembangunan negara. Lantaran itu, usaha mencapai Wawasan 2020 dan menangani segala cabaran ke arah negara maju, Malaysia bergantung kepada modal insan yang *versatile* yang mampu bersaing dan berdaya tahan. Mereka adalah penentu kepada pencapaian matlamat ini. Kompetensi yang mereka miliki penting dilihat sebagai asas kepada pencapaian matlamat ini.

Untuk mencapai matlamat di atas, kepimpinan pendidikan sekolah perlu peka kepada kehendak Wawasan 2020, Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Pelan Induk

Pembangunan Pendidikan (PIPP) bagi melahirkan modal insan yang *versatile*, dinamik dan inovatif. Apakah kompetensi yang perlu ada pada kepimpinan pendidikan bagi membolehkannya menjalankan tugas sebagai pemimpin di sekolah? Setakat manakah kompetensi yang mereka miliki bagi menjalankan tugas mencabar berkenaan? Apakah tahap kompetensi kepimpinan dalam bidang pengurusan strategik yang dimiliki bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dan menyahut cabaran sistem pendidikan?

Hasil penyelidikan yang dijalankan telah mengenengahkan beberapa isu berkaitan dengan kepimpinan pendidikan hari ini. Isu-isu berkenaan adalah berkaitan dengan pengetua sekolah lebih banyak menghabiskan masa untuk tugas pentadbiran dan pengurusan sekolah serta menghadiri mesyuarat-mesyuarat yang diadakan di luar sekolah Ong Mee Nee (2001), Blasé (1998), Westoby (1996). Situasi ini menyebabkan sebahagian besar kepimpinan pendidikan peringkat sekolah kurang berkemahiran dalam hal yang berkaitan pengurusan strategik atau amalan pengurusan strategik. Lantaran itu, pengurusan strategik di kalangan kepimpinan pendidikan sekolah rendah adalah amat diperlukan sekali kerana kompetensi kepimpinan dalam bidang pengurusan akan menjadikan proses pengurusan sesebuah sekolah itu bersifat proaktif dalam pembinaan masa depan. Penekanan kepada amalan pengurusan kualiti oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) pada masa kini menjadikan pengurusan strategik menjadi lebih penting (Muhamad Bustaman, 1997).

1.3 Objektif Kajian

Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dalam bidang pengurusan strategik. Hasil kajian ini berguna kepada pentadbir sekolah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia bagi meningkatkan tahap amalan pengurusan strategik di sekolah. Secara khususnya kajian ini mempunyai objektif seperti berikut:

- a) meneliti dimensi-dimensi kompetensi kepimpinan yang berpengaruh dalam pengurusan strategik.
- b) meneliti perbezaan kompetensi kepimpinan pendidikan dengan bidang pengurusan strategik berdasarkan demografi.
- c) meneliti hubungan kompetensi kepimpinan pendidikan dengan bidang pengurusan strategik.

1.4 Soalan Kajian

Secara khususnya, kajian ini perlu menjawab beberapa persoalan seperti di bawah, iaitu:

- a) Adakah terdapat perbezaan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan jantina?
- b) Adakah terdapat perbezaan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan umur?
- c) Adakah terdapat perbezaan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan pengalaman?
- d) Adakah terdapat perbezaan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan kelayakan akademik?

- e) Adakah terdapat hubungan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan bidang pengurusan strategik di sekolah-sekolah rendah di negeri Perlis?

1.5 Hipotesis Kajian

Hipotesis-hipotesis kajian dibentuk dan diuji berdasarkan kepada kajian-kajian yang lepas, aspek teoritikal dan cadangan model kajian.

- Ho1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi jantina.
- Ho2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi umur.
- Ho3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi pengalaman.
- Ho4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi kelayakan akademik.
- Ho5 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dengan bidang pengurusan strategik.

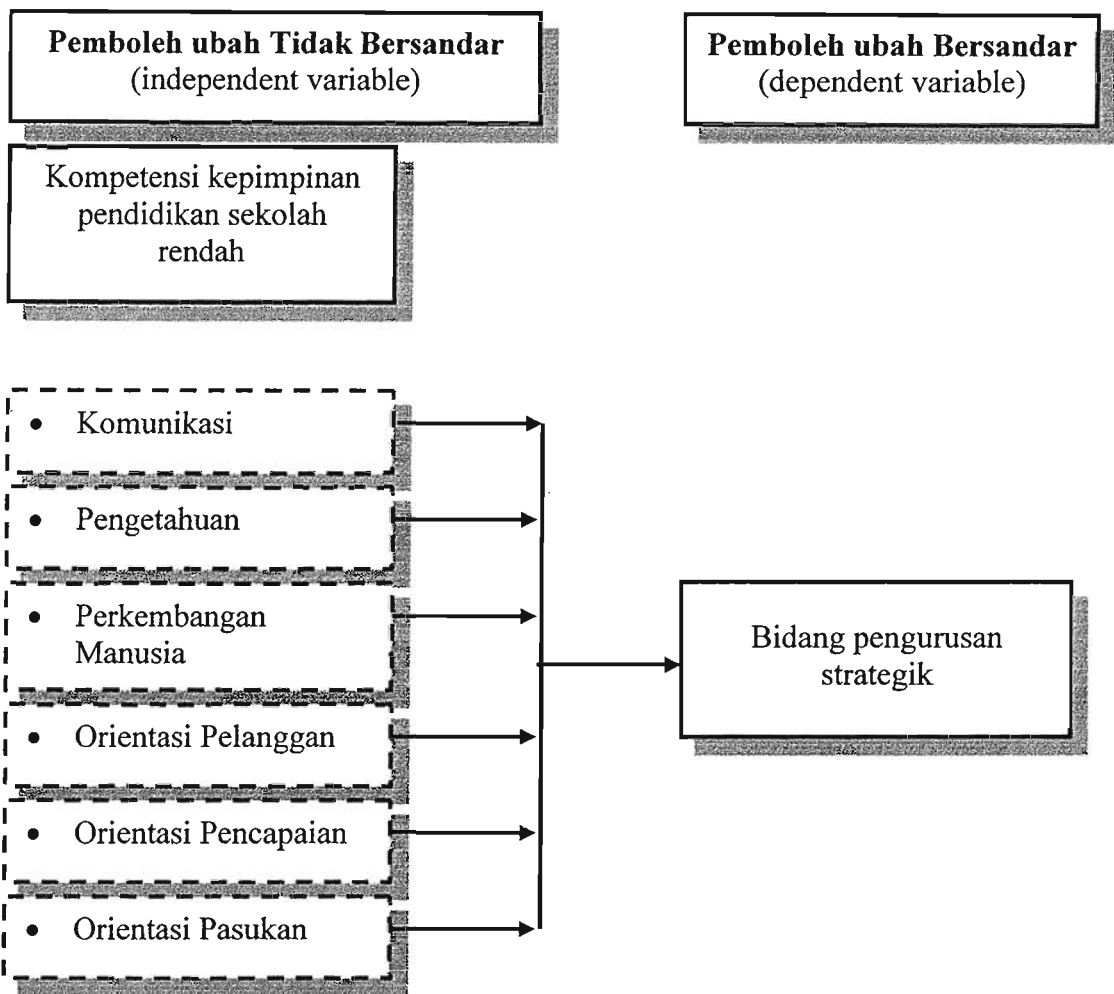
1.6 Kerangka Kajian

Kajian ini merupakan satu kajian deskriptif yang akan dilaksanakan secara keratan rentas (cross-section) dengan menggunakan kaedah analisis data secara kuantitatif. Mengikut Patton (1990), pendekatan kuantitatif mampu mengukur reaksi dan tindak balas responden terhadap soal selidik yang terhad dan dapat menganalisa masalah yang dikaji dengan

ringkas dan tepat. Ini kerana data kuantitatif adalah sistematik, piawai, mudah dianalisa dan dikemukakan dalam masa singkat.

Kerangka kajian ini berdasarkan kompetensi kepimpinan mengikut Katz & Kahn (1988) dan model Sergiovanni (1974). Kompetensi kepimpinan mengikut Katz & Kahn merangkumi tiga aspek, iaitu kompetensi dalam hal teknikal, kompetensi dalam hal perhubungan interpersonal dan kompetensi dalam pengkonseptualan penyelesaian masalah, perancangan dan hala tuju. Beberapa teori kepimpinan akan dirujuk sebagai bahan kajian yang dijalankan. Manakala dalam bidang pengurusan strategik beberapa model akan dirujuk seperti Model Asas Pengurusan Strategik Barry (1986), Model Fiedler dan Bowles (1991) dan Model Johnson dan Scholes (1993).

Penyelidik telah menggunakan kaedah kajian secara tinjauan. Dalam kaedah tinjauan, penyelidik menggunakan instrument borang soal selidik. Kaedah tinjauan dipilih untuk mengumpul maklumat tentang profil responden, mengenalpasti dimensi-dimensi kompetensi kepimpinan pendidikan dan amalan pengurusan strategik di sekolah rendah. Dua kategori pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini iaitu pemboleh ubah tidak bersandar (independent variable) dan pemboleh ubah bersandar (dependent variable). Pemboleh ubah tidak bersandar adalah tentang kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah. Manakala pemboleh ubah bersandar (dependent variable) adalah tentang bidang pengurusan strategik.



Rajah 1.1 Kerangka Konseptual Kajian Tentang Hubungan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dalam Bidang Pengurusan Strategik

Rajah 1.1 menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar (kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah) dengan pemboleh ubah bersandar (pengurusan strategik). Kajian yang dijalankan adalah tentang kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dalam bidang pengurusan strategik. Dimensi-dimensi yang dikaji dalam kompetensi kepimpinan pendidikan ialah komunikasi, pengetahuan, perkembangan manusia, orientasi pelanggan, orientasi pencapaian dan orientasi pasukan. Kajian ini melibatkan guru-guru penolong kanan dan guru-guru di sekolah rendah di negeri Perlis.

Pandangan mereka berkaitan kompetensi kepimpinan dan pengurusan strategik di peringkat sekolah masing-masing akan diperoleh berdasarkan soal selidik yang diberikan.

1.7 Kepentingan Kajian

Pemilihan dan pelantikan kepimpinan di sekolah adalah satu usaha pemantapan pengurusan. Sebagai pemimpin pendidikan di peringkat sekolah, mereka bertanggungjawab dalam menentukan hala tuju sekolah dan seterusnya ke arah melahirkan modal insan yang diperlukan oleh negara bagi mencapai wawasan negara. Dengan mengenalpasti peranan dan tanggungjawab mereka kita dapat mengkaji kompetensi-kompetensi yang diperlukan bagi menjayakan cabaran pendidikan. Mengkaji tahap kompetensi yang mereka miliki membolehkan kita mencari ruang bagi memperbaiki program pembangunan untuk kepimpinan di peringkat sekolah..

Fokus kajian juga tertumpu kepada faktor penentu keberkesanan pemimpin dan kepimpinan. Kajian ini dijalankan untuk melihat ciri-ciri pemimpin dan kepimpinan, perilaku, sumber kuasa dan aspek persekitaran dalam mencapai hala tuju dan objektif sekolah. Kajian ini juga diharapkan dapat membantu pihak berkenaan mengenalpasti modal insan yang kompeten khususnya dalam bidang pengurusan strategik bagi membantu pihak Kementerian Pelajaran Malaysia.

Amalan pengurusan strategik di kalangan kepimpinan sekolah adalah amat mustahak bagi mewujudkan kecemerlangan sekolah. Pengurusan strategik akan menjadi

proses pengurusan sesebuah sekolah itu akan menjadi proaktif dalam pembinaan masa depan sekolah-sekolah yang dikaji.

Hasil kajian ini diharap akan dapat membantu kepimpinan sekolah mengambil inisiatif untuk membuat renungan sendiri. Seterusnya pemimpin sekolah boleh bertindak untuk melaksanakan tanggungjawabnya dalam situasi yang penuh semangat agar amalan pengurusan strategik akan menjadikan sekolah lebih cemerlang dan berada di landasan yang betul dengan hala tuju sekolah.

Akhir sekali, kajian ini bukan sahaja dapat menyumbang kepada menambah khazanah ilmu dalam bidang ini tetapi juga dapat memberi gambaran awal dan persepsi positif kepada institusi-institusi pendidikan seperti Institut Aminuddin Baki (IAB), Bahagian Pendidikan Guru (BPG), Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dan institusi-institusi lain yang melatih guru dan kepimpinan sekolah.

1.8 Batasan Kajian

Kajian ini hanya dijalankan ke atas kepimpinan sekolah yang terdiri daripada guru-guru besar sekolah rendah di negeri Perlis. Sebanyak sepuluh buah sekolah dipilih bagi menjalankan kajian ini yang melibatkan sekolah-sekolah di kawasan bandar dan luar bandar. Skop kajian hanya berfokus kepada aspek kompetensi kepimpinan pendidikan dan tahap amalan pengurusan strategik di sekolah-sekolah yang dikaji. Kajian ini juga melihat hubungan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dalam pelbagai dimensi dengan bidang pengurusan strategik sekolah-sekolah yang dikaji.

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan instrumen yang direka bentuk oleh Pollack Learning Alliance, iaitu penyelidik dari negara barat. Dapatan kajian ini mungkin berbeza dengan kajian yang dijalankan dengan menggunakan instrumen lain.

1.9 Definisi Operasional

Istilah penting yang akan digunakan dalam kajian ini ialah kompetensi, kepimpinan, pendidikan, sekolah, pengurusan, strategik, dan pengurusan strategic.

1.9.1 Kompetensi

Boyatzis (1982), mendefinisikan “kompetensi” sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan keperluan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan. Secara historisnya perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih yang dikembangkan oleh Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), Spencer dan rakan-rakan (1990), Furnham (1990) dan Murphy (1993) dalam Buyung Ahmad Syafei (2007)

Menurut Rotwell, kompetensi adalah satu cabang pengetahuan atau kemahiran yang kritikal bagi mengeluarkan sesuatu hasil. Selanjutnya Rotwell menulis bahawa daerah kemahiran adalah bergantung kepada kemampuan dalaman seseorang yang membawa kepada tugas mereka dan kemampuan dalam mentafsir secara mendalam malah dapat mengatur sikap kerja tanpa had. Spencer (1993) berpendapat kompetensi adalah “....suatu ciri-ciri utama bagi seseorang individu yang berkait dengan rujukan

secara berkesan dan/atau pemudah cara yang hebat dala kerja atau keadaan.” Zwell (2000) berpendapat kompetensi boleh ditafsir sebagai tingkah laku dan cirri-ciri kekal yang menentukan tahap sesuatu persembahan.

1.9.2 Kepimpinan

Bartol dan Martin (1994), Hellriegel dan Slocum (1996), Daft (1997), Robbins dan Coulter (2005) dan Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail (2006) mentakrifkan kepimpinan sebagai daya, kebolehan, tindakan atau proses mempengaruhi orang lain atau kumpulan lain bertindak mengikut cara atau hala tuju ke arah mencapai matlamat yang dipersetujui. Menurut Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail (2006), dalam konteks kepimpinan sesebuah komuniti, kepimpinan ditakrifkan sebagai daya pengaruh ke atas tingkah laku seseorang untuk mencapai matlamat bersama dengan menggunakan system dan sumber yang diiktirafkan oleh komuniti tersebut. Stoner *et. al*, (1995) pula melihat kepimpinan sebagai proses mengarah dan mempengaruhi aktiviti-aktiviti berkaitan tugas di kalangan ahli kumpulan.

1.9.3 Pendidikan

Schofield (1972) telah mengumpulkan beberapa defines pendidikan di mana beliau berpendapat definisi-definisi yang diketengahkan boleh diterima, di antaranya ialah: (a) Plato mendefinisikan pendidikan sebagai “latihan yang diberikan oleh kebiasaan yang sesuai untuk naluri mulia yang terawal yang ada dalam diri kanak-kanak.....” (b) Definisi pendidikan yang dikemukakan oleh Milton ialah “pendidikan yang lengkap membolehkan seseorang bertindak secara adil dan saksama, mahir dan bertimbang rasa

dalam segala bidang kerja dalam kedua-dua sector awam dan swasta, pada masa damai atau perang”. (c) Lodge pula menyatakan bahawa pendidikan adalah sama dengan “pengalaman”, pengalaman organisme hidup yang berinteraksi dengan persekitaran biasa. (d) Ducasse mendefinisikan pendidikan sebagai berasal daripada *educere* (memimpin atau membawa keluar) yakni mendidik adalah memimpin keluar atau membawa keluar. Pendidikan berlaku melalui tunjuk ajar, latihan, indoktrinasi. (e) Langford mendefinisikan pendidikan sebagai suatu aktiviti yang bermatlamatkan hasil-hasil praktikal berbeza daripada aktiviti-aktiviti yang bermatlamatkan hasil-hasil keteorian.

1.9.4 Sekolah

Sekolah merupakan institusi pendidikan yang berbentuk formal di mana ia boleh membentuk pemikiran, tingkah laku dan sikap pelajar-pelajar bagi melahirkan generasi seimbang baik dari segi mental dan rohani. Dalam konteks sekarang, sekolah merupakan sebagai agen berlakunya perubahan sosialisasi. Sekolah juga sebagai sebuah komuniti di mana ia mengandungi beberapa kakitangan yang mempunyai peranan yang tersendiri. Oleh sebab sebahagian besar pendidikan disalurkan melalui pendidikan formal, iaitu sekolah maka setiap masyarakat inginkan kepada institusi tersebut walaupun di mana mereka berada (Mohd. Salleh Lebar, 1998: 47).

Sekolah merupakan salah sebuah organisasi kerana ia mempunyai ciri-ciri berikut:

- a) mempunyai pentadbiran bersifat birokratik
- b) mempunyai matlamat
- c) mempunyai organisasi pembelajaran

- d) mempunyai peranan

1.9.5 Pengurusan

Pengurusan dari segi definisinya merujuk kepada perancangan, pengelolaan, pengkoordinasian, pengawalan dan penilaian pengagihan sumber untuk tujuan mencapai sesuatu matlamat (Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail, 2006). Manakala Druker (1972), mentafsirkan pengurusan sebagai satu proses social dibentuk untuk mendapatkan kerjasama, penyertaan dan penglibatan ahli-ahli dalam sesebuah organisasi untuk mencapai sesuatu matlamat atau objektif yang paling berkesan.

Pengurusan terdiri daripada pengarahan dan pengawalan sesebuah kumpulan yang terdiri daripada satu atau lebih orang atau entiti untuk tujuan menyelaraskan dan mengharmonikan kumpulan tersebut untuk mencapai sesuatu matlamat. Ia seringkali merangkumi penggunaan sumber-sumber manusia, kewangan dan teknologi serta juga sumber alam semula jadi. Pengurusan juga boleh merujuk kepada seorang atau sekumpulan orang yang menjalankan fungsi pengurusan.

1.9.6 Strategik

Strategi ialah rancangan tindakan berskala besar yang menentukan arah tuju sesebuah organisasi. Strategi menerangkan berkenaan perkara yang perlu dilakukan dalam jangka masa panjang untuk organisasi supaya operasi organisasi dapat diteruskan dan kekayaan organisasi dapat dilipat gandakan. Strategi bukan sesuatu yang boleh ditentukan dengan serta merta, Ia mesti dilakukan dengan teliti dan penuh berhemah. Apabila strategi

diwujudkan, ia perlu dipantau secara berkala dari semasa ke semasa sama ada setiap tahun atau setiap lima tahun mengikut keperluan dan keadaan semasa. Ini kerana persekitaran sekarang mengalami perubahan yang pantas dan sebarang perubahan yang berlaku dalam persekitaran berkemungkinan menjadikan sesuatu strategi itu tidak lagi relevan (Ab.Wahab Mat, Shahrol Aman Ahmad, Azahari Ramli & Abu Mansor Ahmad, 2007: 97).

Menurut Brian Fidler dalam buku Abd. Aziz Abd. Rahman (1999), strategi melibatkan masa depan jangka panjang sesebuah organisasi- yang menjadikannya tersendiri, iaitu haluan umum yang diambilnya. Quinn (1980) pula menghuraikan strategi sebagai “rancangan yang menyatukan matlamat utama, dasar, dan jujukan tindakan organisasi ke dalam satu keseluruhan yang padu”.

1.9.7 Pengurusan Strategik

Pengurusan strategik adalah satu proses dinamik yang berperanan membentuk dan melaksanakan pelan-pelan komprehensif supaya organisasi berjaya mencapai objektif-objektif dan matlamat. Proses ini perlu menyusuli pelan-pelan yang dibentuk oleh setiap peringkat organisasi (Aizat Mohd.Nasurdin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad, 2006: 136)

Pengurusan strategik ialah proses yang melibatkan semua pengurus dalam organisasi bagi membentuk dan melaksanakan strategi dan matlamat strategik. Semua pihak dalam organisasi perlu bersama-sama membangunkan dan melaksanakan strategi

serta matlamat strategi yang dirangka bersama (Ab.Wahab Mat, Shahrol Aman Ahmad, Azahari Ramli & Abu Mansor Ahmad, 2007: 97).

1.10 Rumusan

Bab ini membincangkan tentang pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian, hipotesis kajian, kerangka kajian, kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi operasional. Kajian ini hanya menjurus kepada perbincangan tentang kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dan hubungannya dengan bidang pengurusan strategik.

Kajian ini dilakukan untuk mengatasi segala persoalan yang timbul berkaitan dengan kompetensi kepimpinan dan tahap amalan pengurusan strategik di kalangan guru-guru besar sekolah rendah di negeri Perlis. Strategi dan instrument yang digunakan akan dapat membantu kajian ini.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Perbincangan dalam bab ini lebih berfokus kepada aspek-aspek yang berkaitan dengan konsep kompetensi, kepimpinan dan pengurusan strategik. Bab ini juga memberi focus kepada dapatan kajian masa lalu yang berkait dengan kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dalam bidang pengurusan strategik. Di akhir tinjauan literatur ini akan dirumuskan secara ringkas tentang kompetensi kepimpinan pendidikan dan amalan pengurus strategik di sekolah rendah di Perlis.

2.2 Konsep dan Teori Kompetensi

Kompetensi boleh ditafsirkan dari pelbagai dimensi. Menurut perspektif ahli falsafah seperti Canto-Sperber dan Dupy, kompetensi diperlukan untuk kehidupan sempurna. Manakala ahli antropologi seperti Goody, kompetensi membawa maksud kualiti umum yang diperlukan untuk kehidupan moden. Ahli sosiologi seperti Perrenoud, menyatakan kompetensi membolehkan individu melaksanakan autonominya dalam berbagai-bagai situasi (Rychen dan Salganik, 2000).

Definisi kompetensi merangkumi aspek bukan sahaja kemahiran asas akademik, tetapi meliputi berbagai tingkahlaku dan sikap (Saterfiel dan McLarty, 1995). Neill (1999) turut menyatakan kompetensi sebagai kemahiran yang penting di tempat kerja yang merentasi semua jenis pekerjaan dan bidang akademik. Sedangkan Hurd (2004)

memberikan tafsiran kompetensi sebagai kemahiran, pengetahuan dan tingkahlaku yang diperlukan untuk cemerlang dalam melaksanakan pekerjaan. Clagett (dalam Imel, 1999) pula memberikan tafsiran kompetensi ini amat perlu kepada individu di semua peringkat pekerjaan. Tambahan pula, Australian Council for Education Research/ACER (2002) merumuskan kompetensi sebagai kualiti tenaga kerja yang diperlukan bukan sahaja untuk berjaya dalam dunia pekerjaan malah dalam kehidupan.

Di Amerika, Laporan SCANS (1991,1994) menyatakan pekerja yang kompeten mestilah memiliki tiga komponen kompetensi asas; kemahiran asas, kemahiran berfikir dan kualiti peribadi serta memiliki ketrampilan di tempat kerja dalam menggunakan sumber-sumber, hubungan interpersonal, sistem maklumat dan teknologi. Sedangkan kajian Leon dan Borchers (1998) di Texas, Amerika, pula menyatakan sembilan komponen kompetensi yang diperlukan. Antaranya ialah berkomunikasi, berinteraksi dalam kumpulan, sentiasa memajukan diri, menguasai kemahiran teknikal dan kepimpinan. Kajian oleh Moraine Park Technical College (dalam Neil, 1999) pula menyatakan kompetensi mengandungi tujuh kebolehan utama iaitu; bekerja dengan produktif, belajar dengan berkesan, berkomunikasi dengan jelas, berkerjasama, bertindak dengan penuh tanggungjawab, menilai diri secara positif, berfikir secara kritis dan kreatif.

Jadual 2.1 Komponen Utama Kompetensi Mengikut Negara

Negara	Komponen Utama Kompetensi
Amerika	kemahiran asas, kemahiran berfikir dan kualiti peribadi serta memiliki ketrampilan ditempat kerja dalam bidang penggunaan sumber-sumber, interpersonal, sistem maklumat dan teknologi
Canada	komunikasi, penyelesaian masalah, tingkahlaku dan sikap positif, adaptasi, berkerjasama dengan orang lain, kemahiran sains, teknologi dan matematik.
Australia	Kemahiran asas, kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi, kemahiran berfikir, kefahaman perhubungan, kemahiran organisasi, pembelajaran berterusan, personaliti & kemahiran interpersonal
Belanda	Teori, kaedah dan teknik professional, teknologi maklumat & komunikasi, perancangan, penyelarasan & pengelolaan aktiviti, kepimpinan, kerjasama & kerja berpasukan, berdikari, mengharung perubahan, ketepatan, pengiraan, komunikasi, inisiatif, kreatif, orientasi antarabangsa
ILO	Celik huruf, pengiraan, komputer, kualiti personal, kemahiran bahasa asing, penyelesaian masalah & kreatif
OECD	Bertindak secara berautonomi dan reflektif, menggunakan alat secara interaktif, turut serta & berfungsi dalam kelompok social yang berbagai.
United Kingdom	Komunikasi, pembangunan diri & pembelajaran, bekerja bersama, aplikasi nombor, penyelesaian masalah, teknologi maklumat & bahasa asing moden
Malaysia	Kemahiran belajar, literasi, komunikasi, pemikiran kreatif, perancangan hidup, kerja berpasukan, kepimpinan, etika dan nilai

Sumber: ACCi (2002), ACER (2001), Dearden, McIntosh, Myck & Vignoles (2002), ILO (2003, 2001), Malaysia (2002), Rycken dan Salganik (2000), SCANS (1991,1994), The Conference Board of Canada (1998) dan Van Loo & Semeijn (2001).

Seseorang pemimpin perlu mempunyai kompetensi asas iaitu membina serta menggambarkan wawasan dan matlamat, membina kemahiran ahli kumpulan untuk membuat keputusan secara sistematik, menyelesaikan masalah dan konflik melalui rundingan, dengan kaedah kreatif untuk jangka pendek dan jangka panjang, memotivasikan setiap ahli dan membina sistem intensif dan ganjaran yang relevan, meningkatkan komunikasi dan aliran maklumat dalam organisasi, meningkatkan legitimasi, etika dan kuasa kumpulan atau pasukan, meluaskan jaringan sumber dari

pelbagai pihak, memperjuangkan matlamat dan objektif pasukan dan organisasi dan membina imej organisasi (Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail 2005).

Katz & Khan (1988) pula menyatakan peranan pemimpin berangkai atau berkait dengan peranan mereka sebagai pengurus. Dalam menjalankan kedua-dua peranan, kompetensi pemimpin perlu merangkumi tiga aspek:

- a) kompetensi dalam hal teknikal
- b) kompetensi dalam hal perhubungan interpersonal
- c) kompetensi dalam pengkonseptualan penyelesaian masalah, perancangan dan hala tuju.

Kompetensi dalam hal teknikal meliputi pengetahuan yang terkini dalam aspek dasar dan prosedur yang mengawal segala aktiviti dan penggunaan sumber di dalam sesebuah organisasi. Dasar, polisi dan prosedur boleh berpunca dari sistem yang lebih luas contohnya dasar yang diwujudkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia yang mempengaruhi aktiviti dan pengaliran sumber di sekolah.

Bagaimanapun, kompetensi teknikal juga merujuk kepada kecekapan pemimpin sekolah untuk merangka dan melaksanakan polisi dan peraturan di dalam sekolahnya sendiri untuk melicinkan segala hal ehwal pentadbiran sekolah, pengawalan pelajar, dan pemantauan prestasi sekolah. Di dalam bilik darjah, guru sebagai pemimpin juga dikehendaki mempunyai kompetensi teknikal supaya ia mampu menyediakan prosedur dan system kerja yang terurus bersama pelajarinya.

Kompetensi teknikal amat penting kerana ia menggerakkan satu sistem yang mudah dipakai oleh semua yang terlibat di dalam sesuatu proses atau aktiviti kerja.. Seseorang yang kurang mahir dari segi teknikal akan menyebabkan sama ada kekeliruan, kacau bilau, dan tindanan kerja atau ia akan menyebabkan cara kerja yang amat rumit, terlalu birokratik dan lembab.

Kompetensi hubungan interpersonal pula ialah kemahiran berkomunikasi untuk tujuan memotivasi, membimbing, menegur, mengarah dan meningkatkan komitmen setiap ahli yang terlibat di dalam proses kerja atau matlamat organisasi. Ini termasuklah perhubungan bersama subordinat di dalam organisasi dan bersama pihak pelanggan, pihak atasan, dan pihak yang berkepentingan.

Mengikut Mintberg (1997), kompetensi perhubungan interpersonal ini memerlukan seseorang pemimpin melakukan tiga fungsi iaitu sebagai pengantara atau penghubung, penyalur maklumat, dan pendamai atau penyelesai konflik. Sebagai pengantara, seorang pemimpin saling menyampaikan harapan pihak atasan atau masyarakat atau pihak berkepentingan kepada ahli-ahli di dalam organisasi dan sebaliknya. Cara penyampaian yang digunakan amat penting untuk mengelak salah tafsir atau ketegangan. Antara yang perlu difikirkan ialah “bagaimana cara terbaik menyampaikan maklumat ini untuk memastikan penerimaan yang terbuka?” Adakah memadai dengan surat atau perlu bercakap? Apa perkara terpenting yang perlu disampaikan dulu, dan mana pula yang boleh disampaikan kemudian?

Dalam fungsinya sebagai pengantara, seorang pemimpin kadang-kadang terpaksa berlaku sebagai jurucakap rasmi atau wakil rasmi bagi ahli-ahli organisasinya. Oleh itu, dia perlu teliti dalam memikirkan kesan percakapannya terhadap institusi yang diwakilinya. Seseorang pemimpin kebiasaannya mempunyai maklumat tentang pelbagai perkara penting berhubung organisasinya, pekerjaanya, pelanggan dan pihak berkepentingan. Dalam perannya sebagai penyalur maklumat, pemimpin perlu mempunyai kemahiran mengenalpasti contoh maklumat yang perlu disebarkan tanpa atau dengan tapisan dan maklumat yang penting yang akan memberi kesan kepada kerjaya pekerja dan memotivasi mereka. Pemimpin juga perlu mempunyai kemahiran menyampaikan maklumat yang relevan menepati keperluan masa, tempat dan orang atau penerima maklumat yang sesuai.

Akhir sekali dalam peranannya menjalinkan hubungan interpersonal, seseorang pemimpin juga akan perlu melakukan fungsi sebagai penyelesaian konflik. Apabila maklumat berpindah dari punca maklumat kepada penerima maklumat, beberapa perkara berlaku termasuk salah tafsir dan konflik. Konflik mungkin disebabkan maklumat baru tidak boleh serta-merta disesuaikan dengan skema mental atau tahap kefahaman si penerima. Contohnya, pelajar M.sc atau Ph.D tiba-tiba menerima maklumat bahawa mereka dikehendaki memulakan projek kajian menggunakan halaman web dan forum perbincangan secara “*on-line*” selama sekurang-kurangnya setahun untuk mendapat reaksi pelbagai pihak yang turut berminat dengan kajian tersebut. Kemahiran untuk melakukan “*on-line project*” ini mungkin baru dan tidak boleh disesuaikan dengan tahap pengetahuan kesemua pelajar dan akan menimbulkan konflik. Oleh itu, pemimpin perlu

mepunyai kemahiran membina kesediaan penerima maklumat, serta juga kemahiran untuk menjelaskan maklumat tersebut.

Kompetensi yang terakhir yang perlu di kalangan pemimpin mengikut Katz & Kahn adalah kompetensi pengkonsepsian. Setiap pemimpin terkenal dengan kebolehan memikirkan cara penyelesaian yang inovatif tetapi berkesan, hala tuju yang melonjakkan tahap atau potensi pencapaian organisasinya, dan membuat perancangan yang teliti serta strategik tentang aktiviti kerja yang dicapai. Tun Dr. Mahathir, Perdana Menteri Malaysia keempat seorang pemimpin yang umumnya telah menunjukkan keunggulan kompetensinya di dalam ketiga-tiga perkara. Antara persoalan yang biasa digunakan oleh pemimpin untuk meningkatkan pemikiran mereka terhadap sesuatu konflik atau permasalahan adalah: Apakah masalah yang hendak diatasi; Siapakah yang terlibat di dalam masalah itu; Di mana permasalahan itu berlaku; Bagaimana permasalahan itu boleh berlaku atau sebab berlaku permasalahan; dan apakah cara alternative yang boleh menyelesaikan masalah (*What, Who, Where, Why, How*)

2.3 Konsep dan Teori Kepimpinan

2.3.1 Konsep Kepimpinan

Para sarjana dalam bidang pengurusan mendefinisikan kepimpinan dalam pelbagai cara. Kepimpinan dinyatakan sebagai proses pengarahan gelagat individu lain ke arah penyempurnaan sesuatu objektif. Dalam takrifan ini, perkataan pengarahan memberikan maksud seseorang individu bertindak mengikut cara tertentu atau mengikut sesuatu seperti

dasar organisasi, tatacara dan deskripsi kerja. Kepimpinan juga merujuk pada satu tanggungjawab. Ia adalah proses yang melibatkan pemerhatian, pembelajaran kemahiran dan amalan tertentu dalam sesebuah organisasi (Ab.Wahab Mat, Shahrol Aman Ahmad, Azahari Ramli & Abu Mansor Ahmad, 2007: 97).

Menurut Ainon Mohamad (2005), kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu-individu lain supaya mereka sanggup dan sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin. Fidler (1967), menyatakan kepimpinan adalah hubungan antara perseorangan di mana kuasa dan pengaruh diagih secara tidak sama rata sehingga seorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain daripada kawalan mereka ke atas individu itu.

Kepimpinan merupakan tingkah laku seseorang yang telah dilantik untuk menjadi pemimpin atau peneraju sesuatu organisasi. Tingkah laku yang ditonjolkan adalah bertujuan mempengaruhi pengikut supaya mereka sanggup secara sukarela melakukan apa yang diperintahkan oleh pemimpin tersebut. Menurut Razali (1993), kepimpinan adalah kombinasi sifat-sifat tertentu dalam diri seseorang pemimpin dan ia melibatkan proses interaksi di antara pemimpin dengan pengikut-pengikutnya (Che Su Mustaffa, 2007).

Kepimpinan menurut Northouse (1997) adalah sebagai segala aktiviti yang mempengaruhi individu dalam kumpulan atau organisasi yang dapat membawa ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Kepimpinan juga dianggap sebagai satu seni, sains dan kemampuan mencipta iklim yang dapat memberikan gerak balas serta merangsangkan

motivasi kepada pengikut. Justeru setiap individu yang dipilih, dilantik atau diwakilkan sebagai pemimpin perlulah memiliki ciri-ciri yang sesuai sebagai pemimpin.

Menurut Conrad (1994), kepimpinan melibatkan sikap bertimbang rasa, sikap terbuka, sikap memberikan sokongan dan menggalakkan penyertaan di kalangan pengikut bawahan sehingga dapat memberikan motivasi mereka terhadap organisasi. Ini disokong oleh Muhd. Mansor (1998), iaitu amalan seseorang pemimpin merupakan tunjang utama bagi melicinkan segala aktiviti pengurusan dalam sesebuah organisasi.

Islam melihat kepimpinan sebagai urusan terus kepada Allah SWT. Oleh sebab itu Nabi Muhammad SAW pernah bersabda yang bermaksud, bahawa pemimpin sesuatu jemaah perlu berkhidmat serta menolong orang lain menuju ke hadapan. Menurut Hisham Altalib (1992), kepimpinan merupakan suatu proses menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu arah yang telah ditentukan melalui dorongan yang tidak memaksa. Pengarahan itu boleh menjadi umum seperti menyebarkan Islam ke serata dunia atau khusus seperti mengadakan persidangan mengenai sesuatu isu. Pemimpin yang amanah ialah seorang yang memimpin dan bukan seorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin. Menurut Hisham Altalib, prinsip asas bagi mengawal kepimpinan Islam ada tiga iaitu (1) syura, (2) keadilan dan (3) kebebasan memberikan pendapat.

Jelaslah, maksud kepimpinan ini dapat diterjemahkan dalam berbagai-bagai bentuk dan perspektif bergantung kepada mereka yang ingin menterjemahkannya. Namun apa yang jelas, kepimpinan ini selalunya dikaitkan dengan hubungan antara pemimpin dan

pengikut dari sudut kemanusiaan, psikologi, stail interaksi, persepsi di antara mereka, bentuk hubungan, pengaruh yang diwujudkan serta system pentadbiran yang dipraktikan.

Persoalannya, kenapa kepimpinan diperlukan? Dalam sesebuah organisasi, adalah menjadi harapan majikan untuk memandu gelagat pekerjaanya mengikut cara tertentu yang boleh menjamin tercapainya matlamat yang dirancang. Menurut Cherrinton (1989), kepimpinan yang berterusan diperlukan kerana beberapa sebab:

- a) Struktur organisasi yang tidak lengkap
- b) Perubahan luaran
- c) Perubahan dalaman
- d) memotivasi dan menimbulkan inspirasi

Kepimpinan adalah daya mempengaruhi tingkah laku seseorang itu sehingga menyebabkan ia sanggup memberikan kerjasama untuk mencapai sesuatu matlamat yang dipersetujui (Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail, 2006). Daya kepimpinan adalah tahap pengaruh yang mampu dilakukan oleh seseorang pemimpin. Seseorang pemimpin harus sentiasa mencari idea inovatif untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya, contohnya melalui pemberian insentif yang kreatif, penonjolan teladan atau model dari pelbagai amalan terbaik (best practice), system hubungan yang terbuka atau melalui cerita-cerita kejayaan. Oleh itu, kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai pengembelengan daya kepimpinan ke arah menggerakkan pengikut secara menyeluruh kepada pencapaian matlamat. Kepimpinan yang berkesan merujuk kepada pengembelengan dan penggunaan daya kepimpinan secara bersahaja untuk menggerakkan pekerja/subordinate mencapai visi dan matlamat yang ditetapkan. Malah,

kepimpinan yang berjaya akan mampu melonjakkan komitmen pengikut untuk mencapai matlamat yang lebih baik dari yang asal.

Sumber daya kepimpinan (Sumber kuasa pemimpin) boleh diklasifikasikan kepada lima iaitu sumber kuasa sah, sumber kuasa ganjaran/hukuman, sumber kuasa paksaan, sumber kuasa pakar dan sumber kuasa rujukan.

Segiovanni (1974) menyatakan seorang pemimpin perlu ada kemahiran dalam menjalankan tujuh jenis kepimpinan di dalam organisasi sekolahnya. Kepimpinan tersebut adalah (i) Kepimpinan dalam hal pengurusan, (ii) Kepimpinan interpersonal (iii) Kepimpinan moral (iv) Kepimpinan politik (v) Kepimpinan bimbingan dan pengajaran (vi) Kepimpinan budaya (v) Kepimpinan simbolik.

Secara umumnya, terdapat tiga implikasi utama yang menerangkan berkenaan definisi kepimpinan (a) kepimpinan melibatkan orang lain iaitu subordinate atau pengikut, kesanggupan mereka menerima arahan daripada pemimpin dan mereka jugalah menentukan status pemimpin. Kepimpinan wujud apabila adanya subordinate atau pengikut. (b) Kepimpinan melibatkan pengagihan kuasa yang tidak seimbang antara pemimpin dengan ahli-ahli kumpulan. Pemimpin mempunyai autoriti bagi mengarah dan memantau aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh ahli-ahli kumpulan. (c) Kepimpinan melibatkan kemampuan bagi menggunakan pelbagai bentuk kuasa bagi mempengaruhi subordinate dan para pengikut melalui pelbagai kaedah. Ini kerana kesempurnaan sesuatu tugas atau aktiviti bukan hanya bergantung pada keberkesanan arahan yang diberikan,

malah kaedah juga dapat mempengaruhi sesuatu aktiviti (Ab.Wahab Mat, Shahrol Aman Ahmad, Azahari Ramli & Abu Mansor Ahmad, 2007: 97).

2.3.2 Teori-Teori Kepimpinan

Persoalan apakah factor utama yang membolehkan seseorang pemimpin mempengaruhi subordinatnya ke arah mencapai satu matlamat bersama telah menjadi tumpuan kajian kepimpinan. Hasil dari kajian, beberapa teori kepimpinan telah dikemukakan. Teori hanyalah satu andaian yang cuba menghuraikan sesuatu fenomena. Teori boleh dianggap sebagai tettingkap. Setiap teori merupakan satu tingkap dan kesemua tingkap tersebut membolehkan kita mengkaji suatu fenomena kepimpinan dari perspektif yang berlainan (Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail, 2006: 76).

a) Teori Trait atau Personaliti

Teori ini popular dalam tahun 1930an. Prinsip asas teori ini adalah andaian bahawa seseorang pemimpin itu sememangnya mempunyai ciri-ciri yang istimewa dalam dirinya secara semula jadi. Pengalaman hidup, zaman persekolahan dan latihan formal yang dilalui akan meningkatkan lagi ciri-ciri asas yang istimewa tadi.

b) Teori Tingkah laku Kepimpinan

Teori ini hasil daripada kajian ketiga-tiga universiti berdasarkan pemerhatian pengkaji dan penilaian subordinate terhadap tingkah laku ketua-ketua organisasi mereka iaitu Kajian kepimpinan Universiti of Iowa (1939), Kajian Kepimpinan University of Ohio (1957) dan Kajian Kepimpinan University of Michigan (1961).

c) Teori Kepimpinan Kontigensi

Menjelang tahun 1980an, pengkaji teori kepimpinan menyedari bahawa keberkesanan kepimpinan seseorang tidak boleh bersandarkan satu set tingkah laku atau gaya apabila berhadapan dengan pelbagai bentuk situasi. Malah untuk memastikan keberkesanan kepimpinan yang berkekalan, seseorang pemimpin perlu tangkas mengkaji factor-faktor di dalam organisasinya, dan seterusnya mengubah gaya dan tingkah lakunya. Mengikut teori kontigensi, keberkesanan kepimpinan adalah hasil lpenggembelengan personality dan tinglah laku pemimpin, sejajar dengan desakan atau factor-faktor yang wujud di dalam sesuatu situasi. Antara teori kontigensi yang telah mendapat banyak perhatian umum ialah Teori Kontigensi Fiedler (1967).

d) Teori Path Goal (1971)

Teori Path Goal atau teori laluan pencapaian dikembangkan oleh Robert J. House. Seperti teori kontigensi Fiedler, teori path goal juga menyatakan setiap gaya kepimpinan akan berkesan di dalam situasi yang tertentu, tetapi tidak di dalam situasi yang lain. Teori path goal juga mengandaikan seseorang pemimpin boleh mempengaruhi tahap motivasi subordinatnya untuk mencapai matlamat. Gaya kepimpinan dan beberapa factor situasi turut boleh dimanipulasikan dan dikawal bagi meningkatkan motivasi pencapaian subordinate. House mencadangkan empat gaya kepimpinan, iaitu (a) gaya mengarah; (b) gaya menyokong; (c) gaya partisipatif dan (d) gaya berorientasikan kejayaan

e) Teori Kepimpinan Transformasional

Antara kelemahan teori tingkah laku, gaya dan situasi dalam kepimpinan adalah kerana teori tersebut jarang memberi perhatian kepada intisari kualiti perhubungan (*essence of quality of relationship*) antara pemimpin dan subordinat. Malah, teori kepimpinan jarang mengetengahkan idea yang boleh membimbing subordinat untuk melaksanakan kepimpinan bersama. Teori kepimpinan yang lalu juga turut membawa andaian bahawa pengikut hanya memerlukan galakkan setakat untuk menyudahkan tugas atau pencapaian matlamat tertentu, tetapi tidak untuk melonjakkan tahap potensi dan keinginan kecemerlangan subordinat. Teori transformasional telah dipelopori oleh James McGregor Burns (1978) dan kemudiannya diperluaskan lagi oleh Bernard Bass (1983).

2.3.3. Kajian Gaya Kepimpinan

Selari dengan kajian tentang tingkah laku pemimpin beberapa pengkaji telah mengemukakan deskripsi gaya kepimpinan berdasarkan tingkah laku yang diamalkan. Tiga model akan dibincangkan di sini, iaitu Grid Gaya Kepimpinan Blake dan Mouton, Kontinuum Gaya Kepimpinan Tannenbaum dan Schmidt, dan Gaya Kepimpinan Bersituasi Hersey dan Blanchard.

a) Grid Gaya Kepimpinan Blake dan Mouton (1985)

Grid Gaya Kepimpinan oleh Blake dan Mouton telah menggunakan tingkah laku berorientasikan pencapaian tugas dan tingkah laku orientasi hubungan bersama subordinate sebagai asas tingkah laku kepimpinan, dan seterusnya telah mengemukakan beberapa gaya kepimpinan yang ditonjolkan oleh orientasi tersebut.

b) Kontinuum gaya kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt (1973)

Teori tingkah laku telah menimbulkan minat di dalam perlakuan pemimpin. Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt telah memerhatikan tingkah laku pemimpin di dalam situasi membuat keputusan. Mereka berhujah bahawa kajian tingkah memerlukan sesuatu konteks yang kukuh untuk mencerminkan hubungan pemimpin dengan subordinate dan struktur autoriti yang diamalkan. Konteks yang dipilih ialah konteks membuat keputusan. Konteks membuat keputusan akan menyerlahkan gaya pemimpin berhubung dengan pengikut melalui penglibatan dalam proses membuat keputusan. Sekiranya penglibatan dari subordinate amat terhad, gaya kepemimpinan yang diamalkan adalah lebih bersifat autoritatif apabila pemimpin cuba mengekalkan aotoritinya.

c) Gaya kepemimpinan Bersituasi Hersey dan Blanchard (1992)

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard telah menghalusi kajian Blake dan Mouton serta Tannenbaum dan Schmidt. Dapatan kajian mereka mengesahkan lagi bahawa umumnya, masih terdapat dua jenis tingkah laku kepemimpinan iaitu tingkah laku berorientasikan pelaksanaan tugas bersamaan pencapaian hasil dan tingkah laku yang berorientasikan hubungan dengan pekerja. Bagaimanapun kajian Hersey dan Blanchard juga telah memasukan factor kematangan pekerja sebagai satu factor atau variable baru yang diuji di dalam kajian mereka. Menurut mereka, gaya kepemimpinan pemimpin akan berubah mengikut tahap kematangan pekerja mereka. Akan tetapi, tahap kematangan pekerja juga akan turut berubah-ubah bergantung kepada jenis tugas yang diberikan.

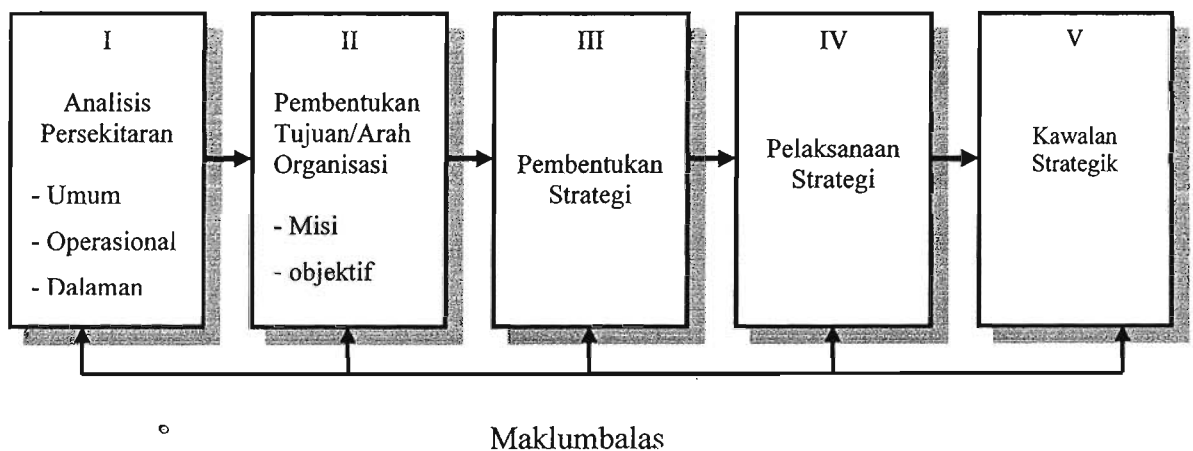
2.4 Konsep dan Model Pengurusan Strategik

2.4.1 Konsep Pengurusan Strategik

Pengurusan adalah proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal daya usaha anggota-anggota organisasi dan menggunakan sumber-sumber lain organisasi bagi mencapai matlamat-matlamat organisasi yang ditetapkan (James A.F Stoner, Chales Wankel, diterjemah oleh Yaakob Ibrahim, 1989). Manakala pengurusan strategik ialah pembentukan dan pelaksanaan strategik sebagai tindak balas kepada dan sebagai tindakan awal bagi peristiwa masa depan di dunia luar. Kami percaya proses ini boleh digunakan kepada sekolah sebagaimana ia boleh digunakan kepada organisasi lain Brian Fidler diterjemah oleh Abd. Aziz Abd. Rahman, 1999) Pengurusan strategik adalah berkaitan dengan penentuan strategi dan merancang bagaimana hendak melaksanakannya. Ia terdiri daripada analisa, membuat keputusan, pelaksanaan dan penilaian. Pengurusan ialah satu proses sosial dibentuk untuk mendapatkan kerjasama, penyertaan dan penglibatan ahli-ahli dalam sesebuah organisasi untuk mencapai sesuatu matlamat atau objektif yang paling berkesan (Muhamad Bustaman Bin Haji Abdul Manaf, Drucker, 1972).

Pengurusan Strategik adalah suatu proses dinamik yang berperanan membentuk dan melaksanakan pelan-pelan komprehensif supaya organisasi berjaya mencapai objektif-objektif dan matlamat (Aizat Mohd Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad, 2006). Pengurusan strategik bermula dengan satu perancangan jangka panjang dan menyeluruh bagi mencapai matlamat syarikat. Ia diikuti dengan pembentukan, pelaksanaan dan pengawalan pelan utama. Proses pengurusan strategic ini dipengaruhi oleh persekitaran dalaman dan luaran organisasi. Selain itu, proses pengurusan strategic

juga membantu pengurusan atasan mengambilkira situasi jangka panjang daripada suatu perspektif yang meluas dan menolong mereka menempatkan dan menyesuaikan sumber-sumber dan kebolehan-kebolehan dalaman organisasi dengan permintaan-permintaan daripada persekitaran luaran (Aizat Mohd Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad, 2006). Dalam Rajah 2.1, kita dapat melihat proses pengurusan strategik yang bermula daripada analisis persekitaran dan berakhir dengan kawalan strategic melalui pembentukan tujuan dan arah organisasi, strategi dan pelaksanaan strategi.



Rajah 2.1 Langkah-Langkah Dalam Pengurusan Strategik

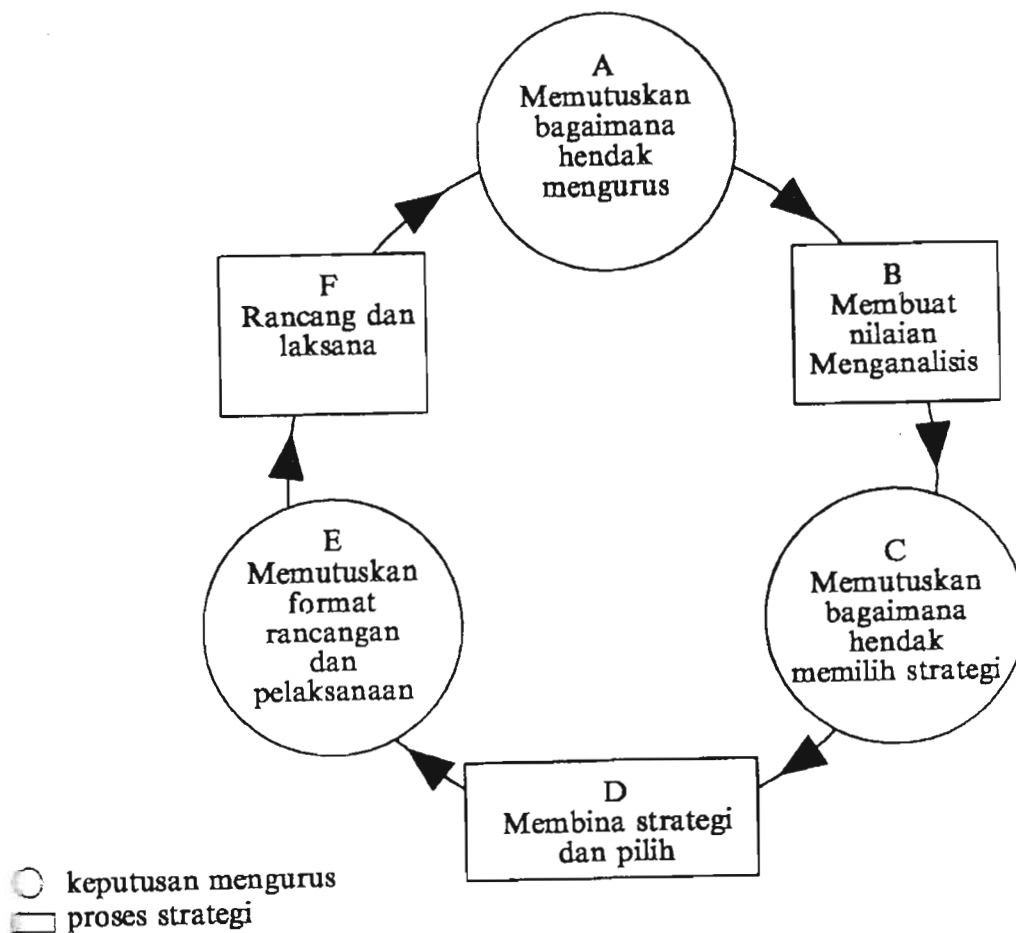
Perancangan jangka panjang adalah intipati pengurusan strategik (Johnson & Schooles, 1997) dan ciri-ciri pengurusan strategic adalah (a) Untuk jangka panjang (b) Mengambilkira trend pendidikan masa depan di luar kawasan sekolah (c) Mengambil kira keadaan semasa dan masa depan resos-resos yang ada (Fiedler, *et. al*, 1996).

Kepentingan pengurusan strategik khususnya bagi menghasilkan sebuah sekolah berkesan adalah seperti berikut (a) Sebagai satu kerangka kerja yang tersusun dan sistematik untuk menghasilkan sekolah yang berkesan. Ia perlu diterapkan dalam set minda setiap warga ahli sekolah. Pengurusan strategik menyediakan peluang penglibatan pelbagai lapisan pengurusan dalam proses pemikiran dan mengurangkan tekanan serta tentangan kepada sebarang perubahan yang dicadangkan. Kerangka kerja ini akan menjelaskan dan menghubungkan dengan keputusan antara lain yang melibatkan kurikulum, pembangunan staf, pengurusan sumber dan perhubungan luar. (b) Pengurusan strategik boleh membantu meningkatkan semangat kerja berpasukan, memotivasikan staf dan menjalinkan kemersaan di antara semua staf melalui wujudnya pemahaman yang jelas tentang matlamat, arah tujuan yang satu, arahan kerja yang jelas, hasil yang diinginkan jelas, dan mengambil kira semua aspek dalam pelaksanaan termasuk soal kemanusiaan. (c) Sebagai satu alat percubaan untuk memahami tentang tekanan-tekanan dan perubahan-perubahan pada persekitaran terutama dalam aspek politik, ekonomi, teknologi dan sosial masa kini dan masa depan secara sistematik dan strategik. Ia akan menjadikan sekolah bertindak secara proaktif bagi menghadapi sebarang perubahan dan seterusnya pula pemimpin perubahan dan bukannya sebagai pengikut dalam perubahan tersebut. (d) Sebagai panduan untuk menuju kepimpinan yang cemerlang iaitu melakukan sesuatu yang betul dengan cara yang betul, menggunakan orang yang betul pada tempat dan masa yang betul serta belanjawan yang betul. (e) Sebagai peta panduan (road map) untuk membuat keputusan bagi menuju kepada satu destinasi yang diinginkan. Keputusan yang dibuat pada hari ini penting untuk hari esok dan masa depan. (f) Pengurusan strategik akan membantu seseorang pemimpin memiliki tujuh tabiat orang yang berkesan seperti yang dinyatakan

oleh Stephen Covey (1996) iaitu proaktif, mula dengan mengingati matlamat, buat perkara yang pertama dahulu (set priority), fikirkan situasi menang-menang (win-win situation), cuba memahami dan difahami, bersinergi dan tajamkan pemikiran.

2.4.2 Model Pengurusan Strategik

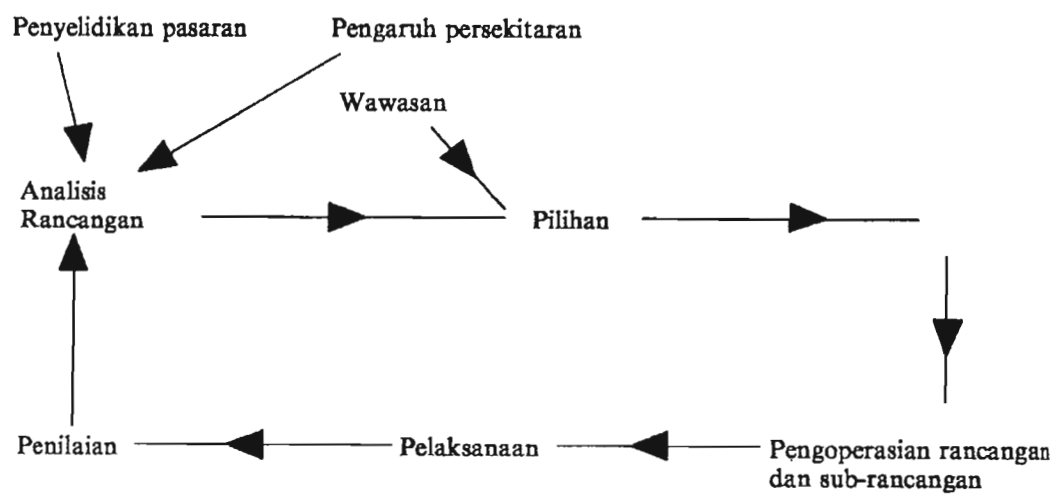
a) Model Asas Pengurusan Strategik Berry (1986)



Rajah 2.2 Model Asas Pengurusan Strategik

Model asas pengurusan strategik berasaskan idea Berry (1986) adalah berdasarkan pengalaman luas beliau dalam organisasi tidak mencari untung yang kecil di AS. Beliau menyenaraikan langkah-langkah berikut iaitu, (i) menjadi terurus, (ii) membuat penilaian, (iii) membina strategi, (iv) mendraf dan memperhalus rancangan dan (v) melaksanakan rancangan. Kelima-lima langkah ini telah diubah suai bagi mengambil tiga keputusan mengurus tentang bagaimana hendak menjalankan proses strategi itu dan telah mengasingkannya itu daripada tiga bahagian substantif – analisis (2), pilihan (3) dan pelaksanaan (5). Satu gambarajah yang menyatukan keputusan proses dan keputusan tentang kandungan substantive berasaskan model ini ditunjukkan dalam Rajah 2.2 (Brian Fidler, diterjemah oleh Abd Aziz Abd. Rahman, 1999)

b) Model Fidler dan Bowles (Fidler et al., 1991)

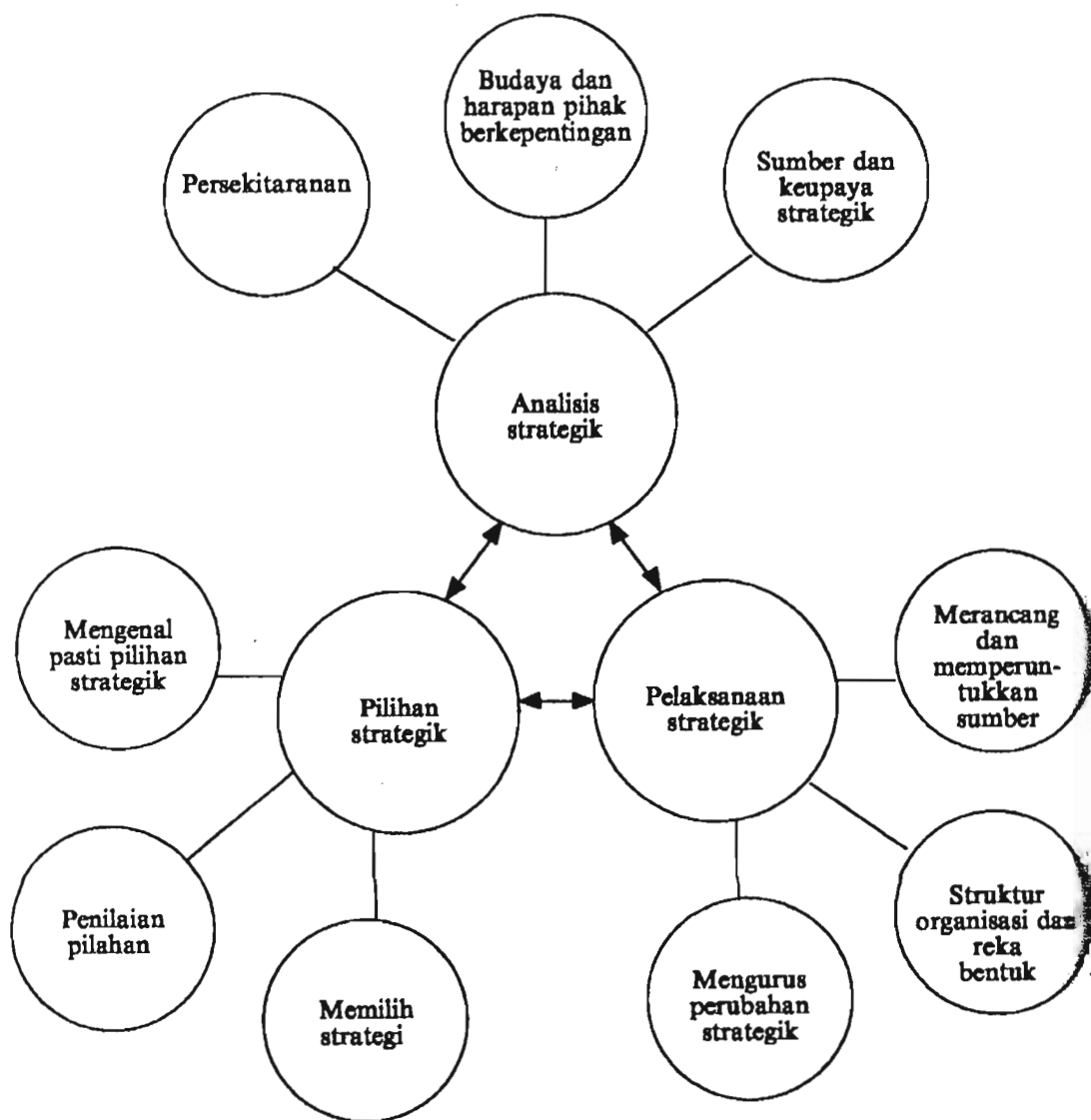


Rajah 2.3 Model Fidler dan Bowles Tentang Pengurusan Strategik di Sekolah

Model yang direka oleh Fidler dan Bowles (Fidler et al., 1991). adalah satu model yang menunjukkan tahap pengurusan strategik di sekolah. Model ini mengetengahkan dua perbezaan penting daripada perancangan pembangunan sekolah yang mempunyai kitaran

yang sama. Secara khususnya, model ini mengembangkan proses perancangan untuk menunjukkan perlunya mempunyai rancangan yang luas yang mengandung trend jangka panjang dan juga untuk mengoperasikan dan menghasilkan tindakan atau rancangan operasi yang lebih tepat.

c) Model Johnson dan Scholes (1993)



Rajah 2.4 Rumusan Model Pengurusan Strategik Johnson dan Scholes (1993)

Model Johnson dan Scholes (1993) terdiri daripada tiga tahap dan setiap tahap mempunyai tiga bahagian utama. Tahap-tahap itu ialah (i) analisa strategik, (ii) pilihan strategik dan (iii) pelaksanaan strategik. Tahap pertama iaitu analisa strategic mewakili satu cara sistematik bagi menilai keadaan semasa. Ia melibatkan penelitian persekitaran, mentaksir sumber semasa dan kegunaannya, serta menilai budaya dan nilai semasa sekolah. Tahap kedua, tahap pilihan strategic yang mewakili perekaan tindakan alternative, penilaiannya dan pemilihan salah satu atau kombinasi sebagai strategic. Tahap ketiga, tahap pelaksanaan yang mengemukakan tiga bidang untuk dipertimbangkan dalam melaksanakan strategic. Strategi itu sepatutnya dipilih berasaskan bahawa sumber akan diperoleh jika ia dirancang dengan baik. Sebenarnya model Johnson dan Scholes menawarkan satu model untuk pelaksanaan dan berfikir tentang pengurusan strategik (Abd. Aziz Abd. Rahman, 1999).

2.5 Kajian Berkaitan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan dan Pengurusan Strategik

Banyak kajian telah dijalankan berkaitan kompetensi kepimpinan pendidikan dan pengurusan strategic. Umpamanya Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yussof, Ramlee Mustapha dan Mohammed Sani Hj Ibrahim (2009) cuba mengenalpasti kompetensi pengetua berdasarkan aspek pengetahuan, kemahiran serta amalan pengetua dalam mengurus dan memimpin bidang kurikulum. Kaedah tinjauan digunakan dalam kajian ini. Seramai 314 orang pengetua, 720 orang penolong kanan dan 611 ketua bidang telah dipilih untuk menjawab soal selidik. Dapatan data kuantitatif berkenaan tahap

pengetahuan dan kemahiran pengetua dalam bidang pengurusan kurikulum menunjukkan ketiga-tiga kumpulan responden memberi penilaian pengetua memiliki tahap pengetahuan yang tinggi dalam kesemua aspek yang diperlukan untuk menguruskan bidang kurikulum. Menurut pengkaji, walaupun keseluruhan pengetua dinilai memiliki kompetensi yang tinggi dalam pengurusan kurikulum tetapi jika system pemantauan, kreativiti dan konteks sekolah serta inovasi yang sering dibawa dalam pendidikan sekiranya tidak mampu diuruskan dengan bijak oleh pengetua boleh menimbulkan tekanan dan menjejaskan kompetensi mereka.

Norasmah Othman dan Kamaruzaman Moidunny (2009), membincangkan konsep asas kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan sebagai mana yang dialami oleh guru besar dan pengetua di sekolah-sekolah. Peranan guru besar dan pengetua yang semakin mencabar dari sehari ke sehari memerlukan mereka meneliti dan memahami semula isu-isu kepimpinan dan pengurusan yang pelbagai pengurusan yang pelbagai. Malah pengkaji telah membincang tentang standard kompetensi kepengetuaan dengan mengambil beberapa contoh kajian yang dikeluarkan oleh *Council of Chief State School Officers* (CCSSO, 1996), dijalankan di Amerika Syarikat dan *National Council of the Accreditation of Teacher Education* (NCATE), dijalankan di England, Wales dan Ireland Utara. Manakala dalam konteks Malaysia, pengkaji telah mengutarakan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM, 2004). Beberapa pandangan pakar-pakar pendidikan berkaitan dengan kompetensi kepimpinan dan bidang pengurusan strategic juga diketengahkan seperti Hussein (1989), Louis dan Miles (1990), Grant (1979) dan Gaban (1982). Pengkaji juga berpendapat bahawa dua kunci utama untuk mencapai kejayaan

Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) adalah kepimpinan di peringkat sekolah dan komitmen ibu bapa. Nilai kepimpinan dan keupayaan pengurusan di peringkat sekolah memainkan peranan penting.

Ramli Yusoff, Sazali Yusoff, Abdul Razak Manaf, Rosnarizah Abdul Halim, Rusmini Ku Ahmad, Ruhaya Hassan, Shahari Abdul Rahman, Mohd Yusof Mohd Noor dan Mehander Singh (2007) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah di Malaysia. Seramai 596 orang guru besar dan pengetua dari seluruh Malaysia telah dipilih secara persampelan rawak sistematik perkadaran untuk mengenal pasti penguasaan dan keperluan kompetensi mereka. Instrumen Skala Kompetensi Pemimpin Sekolah (SLeCS) yang dibina khas untuk kajian ini ditadbirkan kepada semua responden. Instrumen SLeCS mempunyai enam domain iaitu 'dasar dan hala tuju', 'instruksional dan pencapaian', 'mengurus perubahan dan inovasi', 'sumber dan operasi', 'hubungan sesame manusia', dan 'keberkesanan diri'. Statistik deskriptif digunakan bagi menghuraikan penguasaan dan kompetensi pemimpin sekolah, manakala statistic skor komposit min digunakan bagi menentukan kompetensi berimpak tinggi. Hasil kajian menunjukkan penguasaan kompetensi guru besar dan pengetua berada dalam zon sederhana. Kajian ini juga mendapati kompetensi 'berfokus kualiti', 'membuat keputusan', 'mengurus perubahan', dan 'pengurusan ICT' merupakan kompetensi yang dikategorikan kompetensi berimpak tinggi yang sangat diperlukan oleh pemimpin sekolah.

Mariam Md Salleh, Mohamed Sani Ibrahim dan Siti Rahayah Ariffin (2009), membuat penyelidikan tentang kepimpinan dan pengurusan strategic di institusi-institusi pendidikan MARA iaitu Kolej Profesional MARA/Kolej MARA, Institut Kemahiran MARA dan Maktab Rendah Sains MARA. Data diperolehi melalui soal selidik yang dijawab oleh 425 orang responden serta temu bual dijalankan ke atas 15 orang responden. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan dan pengurusan strategic adalah tinggi. Ujian MANOVA, Ujian korelasi dan analisis regresi telah digunakan dalam kajian ini. Dapatan kajian ini telah menghasilkan implikasi praktikal untuk meningkatkan kualiti pendidikan di institusi pendidikan MARA.

Kajian yang dijalankan oleh Rosli Samot adalah untuk meneliti amalan pengurusan strategic di kalangan pengurus sekolah-sekolah menengah teknik di negeri Perak. Kajian ini menggunakan soal selidik yang merangkumi aspek-aspek latar belakang sekolah dan sample kajian, misi, visi dan objektif sekolah, keadaan prasarana dan sumber-sumber, taraf pengurusan dalam beberapa aspek dan pelan tindakan pengurusan strategic yang dilaksanakan di seluruh SMT di negeri Perak. Sample kajian ini terdiri daripada 66 orang pengetua, penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid (HEM) dan guru-guru kanan mata pelajaran di seluruh SMT di negeri Perak. Analisis data kajian ini menggunakan statistic deskriptif seperti kekerapan dan peratus. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa enam nilai utama yang terdapat pada misi dan visi di seluruh SMT di negeri Perak adalah nilai bekerjasama, bertanggungjawab, ketabahan, berketrampilan, berdedikasi dan berdisiplin. Sementara itu, tiga nilai yang dominant dalam pernyataan objektifnya ialah berketrampilan, berkemahiran tinggi dan berakhlak mulia. Semua

pengurus, guru dan kaki tangan mempunyai kefahaman yang jelas terhadap visi, misi dan objektif sekolah masing-masing. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa taraf pengurusan strategic dalam beberapa aspek seperti kepimpinan, kewangan, kegiatan kokurikulum, disiplin, PIBG dan komuniti setempat, kurikulum, prasarana, guru dan staf kearah profesionalisme, keceriaan, asrama, program kecemerlangan akademik, SPBT dan penilaian prestasi kerja berada pada tahap yang baik. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan pengurusan strategic di kalangan pengurus di seluruh SMT di negeri Perak berada pada tahap yang baik. Ini membawa implikasi yang positif kearah kejayaan sekolah-sekolah tersebut untuk mencapai visi, misi dan objektif sekolah seperti yang digariskan.

Mohamed Sulaiman (1996) telah membentangkan sebuah kertas kerja yang bertajuk “kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi”. Berdasarkan kertas kerja beliau, beberapa kesimpulan dapat dirumuskan oleh pengkaji iaitu; pertama, konsep kepimpinan dan pengurusan strategik itu tidak keseluruhannya seerti. Kepimpinan lebih menekankan manusia dan wawasan, sementara pengurusan strategik menekankan strategi, perancangan dan sistem. Untuk mencapai kecemerlangan organisasi, kita memerlukan kedua-duanya serentak. Kepimpinan diperlukan untuk membuat peningkatan yang besar. Pengurusan strategik diperlukan untuk mencapai objektif dengan cekap. Kedua, terdapat banyak teori kepimpinan yang timbul dari Barat. Ada yang mengatakan kepimpinan ini ialah sifat kebolehan semula jadi, yang lain pula kepimpinan ini merupakan suatu kemahiran yang boleh diajar dan dipelajari melalui pengalaman dan latihan. Daripada perbincangan dan hasil penyelidikan yang didapati,

nampaknya sebahagian besar daripada ilmu kepimpinan ini boleh diajar dan dipelajari sebagai kemahiran. Ketiga, kecemerlangan organisasi di dalam negara akan meningkatkan kesejahteraan rakyat. Jika kita boleh berjaya menjadikan semua organisasi di Malaysia sebagai organisasi cemerlang atau bertaraf dunia dengan sendirinya Malaysia akan menjadi cemerlang. Keempat, hasil penyelidikan yang menunjukkan pengurus dan eksekutif Malaysia meletakkan cita-cita lebih tinggi daripada keadilan dan kejujuran untuk berjaya sebagai pemimpin, agak merunsingkan. Dalam kemelut strategi pembesaran dan globalisasi, kejayaan pada akhirnya akan memihak kepada mereka yang mempunyai nilai murni dan berprinsip. Sekarang pun, sudah ada rungutan dan kebimbangan tentang sesetengah pengurus dan eksekutif Malaysia yang berlagak di negara asing seperti *cowboys*. Perkara ini perlu dibendung supaya tidak terlajak menjadi *the ugly Malaysian*. Kelima, pengurusan strategik menyumbang kepada prestasi dan kecemerlangan organisasi. Tetapi untuk memapankan kecemerlangan, pemimpin perlu memainkan peranan untuk membudayakan kecemerlangan ke seluruh organisasi. Ini merupakan antara cabaran utama kepimpinan dengan pengurusan strategik. TQM dapat membantu, berserta dengan pendidikan dan latihan berterusan. Keenam, memandangkan penyelidikan dalam kepimpinan dan pengurusan strategik amat kurang sekali di Malaysia, dicadangkan supaya satu institusi atau unit ditubuhkan untuk mengkaji atau menyebarkan ilmu dalam bidang yang sangat penting ini. Akhir sekali, kita telah memandang ke Barat dan ke Timur, kita perlu juga menoleh ke belakang (sejarah kita), sambil kita meramalkan masa depan. Untuk pengurusan strategik dan kepimpinan yang akan membawa organisasi kecemerlangan kita juga perlu memandang ke bawah (anak buah dan mereka yang berkepentingan) dan juga ke "atas". Kita cuma berusaha, kejayaan merupakan hak Allah.

2.6 Rumusan

Secara keseluruhan, bab ini membincangkan secara terperinci tentang konsep dan teori kompetensi, konsep dan teori kepimpinan dan konsep dan model pengurusan strategik. Dalam membincangkan konsep dan teori kompetensi, beberapa pendapat dan pandangan penyelidik terdahulu sama ada dari negara barat mahupun di negara ini telah diketengahkan. Beberapa teori kepimpinan dan model pengurusan strategik yang diperincikan di atas akan digunapakai semasa membuat perbincangan dan cadangan dalam bab 5. Bab ini juga memberi fokus kepada dapatan kajian masa lalu yang berkait dengan kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dalam bidang pengurusan strategik bertujuan untuk mengukuh serta memantapkan lagi kajian yang dijalankan.

©

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dalam bidang pengurusan strategik. Bab ini membincangkan tentang reka bentuk kajian, populasi kajian, teknik pensampelan, instrumen kajian, kajian rintis, prosedur kajian dan analisis data berkaitan dengan kajian yang dibuat.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian ini dilaksanakan bagi mengetahui kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dalam bidang pengurusan bagi beberapa buah sekolah yang terpilih di negeri Perlis. Kajian berbentuk kuantitatif ini mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-section survey*) berdasarkan soal selidik yang dijawab oleh responden. Menurut Cohen dan Manion (1985) dalam Mohamad Najib (1999), cara tinjauan dibuat dengan mengambil data dalam satu masa tertentu sahaja dan menggunakan soal selidik. Satu set soalan soal selidik berdasarkan soal selidik *Leadership Competency Questionnaire: Manager and Team Members* yang telah direka bentuk oleh Pollak Learning Alliance dan *Leadership Management Group: Building Excellence at All Level*. Soal selidik digunakan bagi mendapatkan maklumat tentang factor demografi, kompetensi kepimpinan pendidikan dan bidang pengurusan strategik. Soal selidik ini diedarkan kepada sample iaitu guru-guru sekolah rendah yang terpilih di negeri Perlis. Penyelidik telah mendapat

kebenaran dari Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Jabatan Pelajaran Negeri Perlis (JPNNPs) dan sekolah-sekolah kajian dalam usaha untuk mendapatkan data.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi kajian ini meliputi sepuluh buah sekolah rendah di negeri Perlis yang melibatkan lima buah sekolah gred A dan lima buah sekolah gred B. Sekolah-sekolah yang terpilih untuk kajian ini mewakili sekolah kategori bandar dan luar bandar. Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah yang meliputi penolong kanan, guru cemerlang, ketua-ketua panitia mata pelajaran, guru kelas dan guru penolong. Bilangan responden yang dikaji di sepuluh buah sekolah tersebut seramai 155 orang (Jabatan Pelajaran Negeri Perlis, 2009). Jadual 3.1 di bawah menunjukkan jumlah sampel yang dipilih untuk kajian yang dilaksanakan.

Jadual 3.1 Senarai Sekolah dan Bilangan Responden

Kategori Sekolah	Nama Sekolah	Bilangan Responden
Gred A	Sekolah Tengku Budriah	25
	SK Seri Indera	20
	SK Dato' Wan Ahmad	20
	SK Kuala Perlis	20
	SK Jalan Raja Syed Alwi	20
Gred B	SK Titi Tok Bandar	10
	SK Padang Kota	10
	SK Long Boh	10
	SK Felde Mata Air	10
	SK Panggau	10
Jumlah		155

Sumber: Jabatan Pelajaran Negeri Perlis (2009)

Teknik pensampelan rawak mudah digunakan bagi memilih responden dalam kajian ini. Dalam pensampelan rawak mudah setiap individu dalam populasi mempunyai peluang

yang sama untuk dipilih (Mohd Majid Konting, 1998). Dengan menggunakan teknik pensampelan secara rawak mudah ini, sample kajian boleh dibahagikan mengikut struktur yang dikehendaki seperti mengikut jantina lelaki dan perempuan.

3.4 Instrumen Kajian

Instrumen adalah alat kajian yang penting dalam menentukan sama ada kajian itu berjaya atau tidak. Pemilihan instrument juga perlu dititikberatkan oleh pengkaji agar kajian itu diterima pakai hasil dapatannya (Azizi Yahaya, 2007). Menurut Mohd. Najib. Najib (2001), instrumen berbentuk soal selidik mudah ditadbir setelah dibina dengan baik dan data senang diproses untuk dianalisis. Kajian ini menggunakan soal selidik bagi mendapatkan maklumat daripada guru-guru sekolah rendah berkaitan dengan kompetensi kepimpinan pendidikan dan bidang pengurusan strategic. Instrumen kajian terbahagi kepada tiga bahagian iaitu:

Bahagian A: Faktor demografi responden

Bahagian B : Kompetensi kepimpinan pendidikan berdasarkan aspek pengetahuan dan kemahiran (LBDQ)

Bahagian C : Tahap amalan bidang pengurusan strategic di sekolah

3.4.1 Bahagian A: Faktor Demografi Responden

Bahagian A mengandungi item-item berkaitan dengan maklumat demografi iaitu lokasi sekolah, gred sekolah, jantina, umur, tempoh perkhidmatan, taraf pendidikan dan jawatan yang dijawab sekarang.

3.4.2 Bahagian B: Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Berdasarkan Aspek Pengetahuan dan kemahiran (LBDQ)

Bahagian B pula mengandungi item-item yang digunakan untuk mengukur kompetensi kepimpinan pendidikan berdasarkan aspek pengetahuan dan kemahiran (LBDQ). *Leadership Competency Questionnaire: Manager and Team Members* yang telah direka bentuk oleh *Pollak Learning Alliance* digunakan untuk mengukur kompetensi kepimpinan pendidikan berdasarkan aspek pengetahuan dan kemahiran. Instrumen ini dibina hasil daripada kajian mereka terhadap kompetensi kepimpinan. Item-item yang terdapat dalam soal selidik ini telah diterjemahkan secara *backtranslation* ke dalam Bahasa Melayu seperti saranan Brislin (1990). Proses *backtranslation* ini dilakukan oleh ketua panitia Bahasa Inggeris yang tidak mempunyai pengalaman dalam soal selidik tersebut. Soal selidik yang diterjemah ke Bahasa Melayu disemak oleh ketua panitia Bahasa Melayu.

Soal selidik dalam kajian ini mengandungi 40 item yang dibahagikan kepada enam dimensi iaitu, komunikasi, pengetahuan, perkembangan manusia, orientasi pelanggan, orientasi pencapaian dan orientasi pasukan. Skala Likert digunakan untuk memberi skor kepada setiap item. Setiap item yang dipilih diberi skor 1 hingga 5 iaitu daripada gagal mencapai (1) kepada pencapaian cemerlang (5). Item-item yang mengukur setiap dimensi kompetensi kepimpinan pendidikan adalah seperti berikut:

Jadual 3.2 Taburan Item Dimensi Kompetensi Kepimpinan Pendidikan

Dimensi Kompetensi Kepimpinan Pendidikan	Taburan Item/No. Item	Jumlah	Nilai alpa cronbach
Komunikasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7	0.952
Pengetahuan	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	7	0.953
Perkembangan manusia	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	7	0.953
Orientasi pelanggan	22, 23, 24, 25, 26, 27	6	0.471
Orientasi pencapaian	28, 29, 30, 31, 32, 33	6	0.936
Orientasi pasukan	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	7	0.953
Jumlah Item		40	

3.4.3 Bahagian C: Tahap Amalan Bidang Pengurusan Strategik di Sekolah

Manakala bahagian C mengandungi item-item untuk mengukur amalan pengurusan strategik. *Leadership Management Group: Building Excellence at All Level* digunakan untuk mengukur amalan pengurusan strategic. Instrumen ini dibina hasil daripada kajian mereka terhadap kompetensi kepimpinan. Item-item yang terdapat dalam soal selidik ini telah diterjemahkan secara *backtranslation* ke dalam Bahasa Melayu seperti saranan Brislin (1990). Proses *backtranslation* ini dilakukan oleh ketua panitia Bahasa Inggeris yang tidak mempunyai pengalaman dalam soal selidik tersebut. Soal selidik yang diterjemah ke Bahasa Melayu disemak oleh ketua panitia Bahasa Melayu.

Soal selidik dalam kajian ini mengandungi 30 item. Skala Likert digunakan untuk memberi skor kepada setiap item. Setiap item yang dipilih diberi skor 1 hingga 5 iaitu daripada sangat setuju (1) kepada tidak pasti (5).

3.5 Prosedur Kajian

Peringkat pertama sebelum kajian sebenar dijalankan, penyelidik perlu mendapatkan kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (EPRD), Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Selepas itu, penyelidik juga memohon kebenaran dari Jabatan Pelajaran Negeri Perlis dan guru besar sekolah-sekolah kajian untuk menjalankan penyelidikan ini.

Penyelidik juga telah menyediakan satu surat pengenalan diri yang disertakan bersama-sama soal selidik yang memberi penerangan tentang tujuan kajian dijalankan. Bagi mengedarkan soal selidik, penyelidik pergi sendiri ke sekolah-sekolah yang terlibat untuk menghantar soal selidik yang telah disediakan bagi menjalankan soal selidik terhadap sample yang dipilih secara rawak mudah yang terdiri daripada guru-guru sekolah berkenaan. Data dimasukkan ke dalam perisian SPSS secara berperingkat, Kemudian data diproses dan dianalisis. Akhir sekali dapatan kajian ditulis dalam bentuk laporan projek.

3.6 Kajian Rintis

Sebelum kajian sebenar dilakukan, kajian rintis telah dijalankan ke atas 30 orang guru dari dua buah sekolah yang dipilih iaitu sebuah dari bandar (gred A) dan sebuah lagi dari luar bandar (gred B). Tujuan kajian rintis ini dijalankan adalah untuk memastikan perkataan yang digunakan dalam soal selidik mempunyai maksud yang jelas, menentukan kesesuaian format soal selidik dengan tujuan kajian, menentukan jangka masa yang diperlukan oleh responden untuk menjawab semua item dalam soal selidik. Menurut Mohd. Najib (2003), kajian rintis adalah untuk menentukan keesahan dan

kebolehpercayaan instrument yang hendak digunakan dalam penyelidikan. Kajian ini ditadbirkan seperti kajian sebenar.

Soal selidik ini didapati sesuai dari segi kebolehpercayaan dan keesahannya. Beberapa kali soal selidik ini disemak semula bagi mengatasi masalah yang ada kerana kajian ini bergantung sepenuhnya kepada soal selidik yang dibentuk di negara barat. Bagi tujuan kajian ini, kesahihan soal selidik diukur berdasarkan keesahan konstruk (construct validity) dengan nilai alpha cronbach iaitu 0.975 (30 responden).

3.7 Analisis Data

Penyelidik membuat analisis data yang telah dikutip dengan menggunakan SPSS Versi 12.0 (Statistical Package for Social Science for Window Versi 12.0). Penyelidik menggunakan statistik deskriptif dalam bentuk frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai untuk menghuraikan maklumat mengenai factor demografi, kompetensi kepimpinan pendidikan dan amalan pengurusan strategik. Manakala statistik inferensi digunakan untuk menjawab hipotesis kajian. Ujian-t digunakan untuk menguji perbezaan jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan taraf pendidikan dengan kompetensi kepimpinan pendidikan. Manakala ujian korelasi pula digunakan untuk menguji hubungan kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dengan bidang pengurusan strategik. Aras keyakinan $p \leq 0.05$ telah ditetapkan untuk menerima atau menolak hipotesis nol (H_0) kajian (95 peratus aras keyakinan).

3.8 Rumusan

Bab ini menghuraikan kaedah kajian yang digunapakai dalam kajian ini iaitu reka bentuk kajian, populasi kajian, teknik pensampelan, instrumen kajian, kajian rintis, prosedur kajian dan analisis data. Secara keseluruhannya, beberapa rumusan boleh dibuat berdasarkan dapatan dari kajian rintis. Instrumen kajian ini terpaksa disemak semula beberapa kali sehingga menunjukkan kadar ketekalan dalaman dan kebolehpercayaan yang memuaskan dan boleh diterima pakai. Bab ini juga menghuraikan bagaimana kajian ditadbir untuk mendapatkan maklumat dan data yang diperlukan. Kaedah kajian yang digunakan dilakukan secara berturutan untuk memastikan proses penyelidikan berjalan lancar. Bilangan responden yang terlibat dinyatakan secara terperinci untuk memberi gambaran yang jelas.

BAB 4

KEPUTUSAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan hasil kajian berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada borang soal selidik yang diedarkan kepada responden. Statistik deskriptif dan inferensi digunakan untuk menjawab persoalan kajian. Ujian t digunakan bagi mendapat keputusan perbezaan di antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan pengurusan strategik berdasarkan demografi manakala korelasi pearson yang akan digunakan mendapat keputusan hubungan di antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan pengurusan strategik di sekolah rendah di negeri Perlis. Semua data yang diperolehi diproses menggunakan Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 12.0.

4.2 Profil Responden

Profil responden dianalisis berdasarkan maklumat data yang diperoleh dari Bahagian A borang soal selidik. Sebanyak 155 set soal selidik telah diedarkan kepada responden-responden di sekolah-sekolah yang dipilih oleh pengkaji sendiri. Kesemua responden adalah terdiri daripada guru-guru yang dipilih secara rawak mudah daripada 10 buah sekolah rendah di negeri Perlis. Para responden dikehendaki untuk mengisi maklumat latar belakang masing-masing pada soalan yang diberikan.

Jadual 4.1 Bilangan Responden Mengikut Sekolah

Kategori Sekolah	Nama Sekolah	Bilangan Responden
Gred A	Sekolah Tengku Budriah	25
	SK Seri Indera	20
	SK Dato' Wan Ahmad	20
	SK Kuala Perlis	20
	SK Jalan Raja Syed Alwi	20
Gred B	SK Titi Tok Bandar	10
	SK Padang Kota	10
	SK Long Boh	10
	SK Felda Mata Air	10
	SK Panggau	10
Jumlah		155

Sumber: Jabatan Pelajaran Negeri Perlis (2009)

4.2.1 Lokasi Sekolah

Jadual 4.2 Bilangan Responden Mengikut Lokasi

Lokasi	Frekuensi	Peratus
Bandar	44	28.4
Luar Bandar	111	71.6
Jumlah	155	100.0

Jadual 4.1 di atas menunjukkan bahawa daripada keseluruhan 155 sampel, seramai 44 orang (28.4%) responden adalah daripada guru-guru sekolah dari kawasan bandar manakala 111 orang (71.6%) adalah guru-guru sekolah dari kawasan luar bandar.

4.2.2 Gred Sekolah

Jadual 4.3 Jumlah Guru Mengikut Gred Sekolah

Gred Sekolah	Frekuensi	Peratus
Gred A	96	61.9
Gred B	59	38.1
Jumlah	155	100.0

Ditinjau dari segi gred sekolah pula, 96 orang guru (61.9%) adalah daripada sekolah rendah gred A, manakala selebihnya 59 orang (38.1%) daripada sekolah rendah gred B.

4.2.3 Jantina

Jadual 4.4 Responden Mengikut Jantina

Jantina	Frekuensi	Peratus
Lelaki	38	24.5
Perempuan	117	75.5
Jumlah	155	100.0

Jadual 4.3 menunjukkan jumlah responden mengikut jantina. Seramai 38 orang (24.5%) adalah guru lelaki manakala selebihnya iaitu 117 orang (75.5%) adalah guru perempuan.

4.2.4 Umur

Jadual 4.5 Taburan Responden Mengikut Umur

Umur	Frekuensi	Peratus
<25 tahun	8	5.2
26-35 tahun	52	33.5
36-45 tahun	58	37.4
>46 tahun	37	23.9
Jumlah	155	100.0

Jadual 4.4 di atas menunjukkan taburan responden mengikut kategori umur. Responden yang berumur kurang daripada 25 tahun ialah 8 orang (5.2%) yang merupakan bilangan responden paling sedikit sekali, diikuti responden yang berumur antara 26-35 tahun seramai 52 orang (33.5%). Responden yang berumur antara 36-45 tahun adalah paling ramai iaitu 58 orang (37.4%). Manakal responden yang melebihi 46 tahun adalah seramai 37 orang (23.9%).

4.2.5 Tempoh Perkhidmatan

Jadual 4.6 Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

Umur	Frekuensi	Peratus
<5 tahun	34	21.9
5-10 tahun	26	16.8
11-15 tahun	35	22.6
>16 tahun	60	38.7
Jumlah	155	100.0

Jadual 4.5 menunjukkan jumlah responden mengikut tempoh perkhidmatan. Didapati 60 orang (38.7%) adalah responden yang telah berkhidmat melebihi 16 tahun. Responden-responden yang berkhidmat kurang daripada 5 tahun seramai 34 orang (21.9%). Manakala responden yang berkhidmat antara 5 hingga 10 tahun seramai 26 orang (16.8%). Responden yang berkhidmat antara 11 hingga 15 tahun pula seramai 35 orang (22.6%).

4.2.6 Kelayakan Akademik

Jadual 4.7 Taburan Responden Mengikut Kelayakan Akademik

Kelayakan Akademik	Frekuensi	Peratus
SPM/STPM	37	23.9
Diploma	46	29.7
Ijazah Sarjana Muda	71	45.8
Master/Ph.D	1	0.6
Jumlah	155	100.0

Ditinjau dari segi kelulusan akademik, jadual 4.6 menunjukkan seramai 37 orang responden (23.9%) berkelulusan SPM atau STPM, 46 orang guru (29.7%) berkelulusan diploma, 71 orang guru (45.8%) memiliki kelulusan ijazah sarjana muda, dan terdapat seorang guru sekolah rendah (0.6%) yang memiliki ijazah sarjana (Master).

4.2.7 Jawatan Yang di Sandang

Jadual 4.8 Taburan Responden Mengikut Jawatan

Jawatan	Frekuensi	Peratus
Penolong Kanan	7	4.5
Guru Cemerlang	1	0.6
Ketua Panitia	26	16.8
Guru Kelas	34	21.9
Guru Penolong	87	56.1
Jumlah	155	100.0

Jadual 4.7 di atas menunjukkan responden mengikut jawatan yang disandang di sekolah masing-masing. Seramai 7 orang (4.5%) adalah penolong kanan, seorang (0.6%) guru cemerlang, 26 orang (16.8%) merupakan ketua panitia mata pelajaran, 34 orang (21.9%) guru kelas, manakala selebihnya 87 orang (56.1%) merupakan guru penolong (guru akademik).

4.3 Analisisa Deskriptif

4.3.1 Skor Min Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Demografi

Jadual 4.9 Skor Min Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Lokasi Sekolah

Tahap Kompetensi	Lokasi	N	Min
Komunikasi	Bandar	44	3.56
	Luar Bandar	111	3.68
Pengetahuan	Bandar	44	3.49
	Luar Bandar	111	3.75
Perkembangan Manusia	Bandar	44	3.49
	Luar Bandar	111	3.69
Orientasi Pelanggan	Bandar	44	3.42
	Luar Bandar	111	3.75
Orientasi Pencapaian	Bandar	44	3.35
	Luar Bandar	111	3.73
Orientasi Pasukan	Bandar	44	3.39
	Luar Bandar	111	3.72

Jadual 4.8 menunjukkan skor min kompetensi kepimpinan pendidikan guru-guru sekolah rendah mengikut lokasi sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa untuk komunikasi, skor min guru-guru sekolah di luar bandar (min= 3.68) lebih tinggi daripada guru-guru sekolah rendah di bandar (min=3.56). Untuk kompetensi pengetahuan, skor min guru-guru sekolah di luar bandar (min=3.75) lebih tinggi daripada sekolah di bandar (min=3.49). Begitu juga dengan kompetensi perkembangan, skor min guru sekolah di luar bandar (min=3.69) lebih tinggi daripada skor min guru di bandar (min=3.49). Bagi kompetensi orientasi pelanggan, orientasi pencapaian dan orientasi pasukan, didapati skor min guru-guru sekolah di luar bandar lebih tinggi daripada guru sekolah di bandar.

Jadual 4.10 Skor Min Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Gred Sekolah

Tahap Kompetensi	Lokasi	N	Min
Komunikasi	Gred A	96	3.77
	Gred B	59	3.44
Pengetahuan	Gred A	96	3.74
	Gred B	59	3.49
Perkembangan Manusia	Gred A	96	3.72
	Gred B	59	3.49
Orientasi Pelanggan	Gred A	96	3.79
	Gred B	59	3.45
Orientasi Pencapaian	Gred A	96	3.71
	Gred B	59	3.47
Orientasi Pasukan	Gred A	96	3.72
	Gred B	59	3.46

Jadual 4.9 menunjukkan skor min kompetensi kepimpinan pendidikan guru-guru sekolah rendah mengikut gred sekolah. Dapatan kajian menunjukkan untuk komunikasi, skor min guru-guru Gred A (min= 3.77) lebih tinggi daripada guru-guru sekolah Gred B (min=3.44). Untuk kompetensi pengetahuan, skor min guru-guru Gred A (min=3.74) lebih tinggi daripada guru Gred B (min=3.49). Begitu juga dengan kompetensi perkembangan, skor min guru Gred A (3.72) lebih tinggi daripada skor min guru Gred B (min=3.49). Bagi kompetensi orientasi pelanggan, skor min guru Gred A (min=3.79) lebih tinggi daripada skor min guru Gred B (min=3.45). Manakala, bagi orientasi pencapaian dan orientasi pasukan, didapati skor min guru-guru Gred A lebih tinggi daripada guru sekolah di bandar.

Jadual 4.11 Skor Min Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Jantina

Tahap Kompetensi	Lokasi	N	Min
Komunikasi	Lelaki	38	3.97
	Perempuan	117	3.54
Pengetahuan	Lelaki	38	3.99
	Perempuan	117	3.59
Perkembangan Manusia	Lelaki	38	3.99
	Perempuan	117	3.57
Orientasi Pelanggan	Lelaki	38	3.93
	Perempuan	117	3.57
Orientasi Pencapaian	Lelaki	38	3.91
	Perempuan	117	3.52
Orientasi Pasukan	Lelaki	38	3.97
	Perempuan	117	3.51

Jadual 4.10 menunjukkan skor min kompetensi kepimpinan pendidikan guru-guru sekolah rendah mengikut jantina. Dapatan kajian menunjukkan untuk komunikasi, skor min guru-guru lelaki (min= 3.97) lebih tinggi daripada guru-guru perempuan (min=3.54). Untuk kompetensi pengetahuan, skor min guru-guru lelaki (min=3.99) lebih tinggi daripada guru perempuan (min=3.59). Begitu juga dengan kompetensi perkembangan, skor min guru lelaki (min=3.99) lebih tinggi daripada skor min guru perempuan (min=3.57). Bagi kompetensi orientasi pelanggan, orientasi pencapaian dan orientasi pasukan, didapati skor min guru-guru lelaki lebih tinggi daripada guru perempuan.

4.4 Pengujian Hipotesis

4.4.1 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Jantina

Untuk mengetahui perbezaan antara kompetensi kepimpinan pendidikan antara guru lelaki dan guru perempuan, analisis ujian t dijalankan untuk menguji hipotesis nol (H_0).

H_{01} : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi jantina.

Jadual 4.12 Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dengan Jantina

Tahap Kompetensi Kepimpinan		Min	t	P
Komunikasi	Lelaki	3.97	3.23	0.00
	Perempuan	3.54		
Pengetahuan	Lelaki	3.94	2.59	0.01
	Perempuan	3.59		
Perkembangan Manusia	Lelaki	3.99	3.73	0.00
	Perempuan	3.52		
Orientasi Pelanggan	Lelaki	3.93	2.27	0.02
	Perempuan	3.57		
Orientasi Pencapaian	Lelaki	3.91	2.66	0.01
	Perempuan	3.52		
Orientasi Pasukan	Lelaki	3.97	3.47	0.00
	Perempuan	3.51		

Berdasarkan jadual 4.11, Analisa ujian t menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina dengan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan. Bagi kompetensi komunikasi, $t=3.23$, $p= 0.00$ adalah signifikan. Ini menunjukkan terdapat perbezaan dari segi kompetensi komunikasi antara guru lelaki dan guru perempuan. Begitu juga dengan kompetensi pengetahuan, $t=2.59$, $p= 0.01$ iaitu signifikan. Bagi

kompetensi perkembangan manusia, $t=3.73$, $p= 0.00$, orientasi pelanggan, $t= 2.27$, $p= 0.02$, orientasi pencapaian, $t=2.66$, $p = 0.01$, dan orientasi pasukan, $t=3.47$ dan $p=0.00$. Kesimpulannya, dapatan ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kompetensi kepimpinan pendidikan mengikut jantina.

4.4.2 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Umur

Untuk menguji perbezaan yang lebih dari dua kumpulan, seperti umur, pengalaman dan kelayakan, analisis varian sehala (ANOVA) telah digunakan.

Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi umur.

Jadual 4.13 Jadual ANOVA Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Umur

Tahap Kompetensi	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa dua	df	Min dua	kuasa F	Sig
Komunikasi	Antara Kumpulan	3.63	3		1.21	1.69
	Dalam Kumpulan	108.21	151		0.71	0.17
	Jumlah	111.84	154			
Pengetahuan	Antara Kumpulan	2.43	3		0.81	1.32
	Dalam Kumpulan	92.45	151		0.61	0.27
	Jumlah	94.88	154			
Perkembangan Manusia	Antara Kumpulan	2.50	3		0.83	1.23
	Dalam Kumpulan	100.12	151		0.66	0.29
	Jumlah	102.62	154			
Orientasi Pelanggan	Antara Kumpulan	3.64	3		1.21	0.96
	Dalam Kumpulan	190.79	151		1.26	0.41
	Jumlah	194.44	154			
Orientasi Pencapaian	Antara Kumpulan	3.26	3		1.09	1.73
	Dalam Kumpulan	95.03	151		0.63	0.16
	Jumlah	98.29	154			
Orientasi Pasukan	Antara Kumpulan	3.39	3		1.13	1.71
	Dalam Kumpulan	100.24	151		.066	0.16
	Jumlah	103.64	154			

Keputusan ujian ANOVA pada jadual 4.12, bagi tahap kompetensi komunikasi, nilai $F(1, 151) = 1.69$, $p > 0.05$. Bagi kompetensi pengetahuan, nilai $F(1, 151) = 1.32$, $p > 0.05$. Nilai F untuk perkembangan $(1,151) = 1.23$, $p > 0.05$, manakala nilai F untuk orientasi pelanggan $(1,151) = 0.961$, $p > 0.05$, orientasi pencapaian $(1,151) = 1.73$, $p > 0.05$, dan orientasi pasukan $(1,151) = 1.71$, $p > 0.05$. Keputusan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi kompetensi kepimpinan pendidikan mengikut umur guru.

4.4.3 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Pengalaman

Ho3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi pengalaman.

Jadual 4.14 Jadual ANOVA Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Pengalaman

Tahap Kompetensi	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa dua	df	Min dua	kuasa F	Sig
Komunikasi	Antara Kumpulan	3.63	3		1.21	1.69 0.17
	Dalam Kumpulan	108.21	151		0.71	
	Jumlah	111.84	154			
Pengetahuan	Antara Kumpulan	2.43	3		0.81	1.32 0.27
	Dalam Kumpulan	92.45	151		0.61	
	Jumlah	94.88	154			
Perkembangan Manusia	Antara Kumpulan	2.50	3		0.83	1.26 0.29
	Dalam Kumpulan	100.12	151		0.66	
	Jumlah	102.63	154			
Orientasi Pelanggan	Antara Kumpulan	3.13	3		1.21	0.96 0.41
	Dalam Kumpulan	95.16	151		1.26	
	Jumlah	98.29	154			
Orientasi Pencapaian	Antara Kumpulan	3.64	3		1.09	1.73 0.16
	Dalam Kumpulan	190.79	151		0.63	
	Jumlah	194.29	154			
Orientasi Pasukan	Antara Kumpulan	3.39	3		1.13	1.71 0.17
	Dalam Kumpulan	100.24	151		.066	
	Jumlah	103.64	154			

Keputusan ujian ANOVA pada jadual 4.13, bagi tahap kompetensi komunikasi, nilai $F(1, 151) = 1.69$, $p > 0.05$. Bagi kompetensi pengetahuan, nilai $F(1, 151) = 1.32$, $p > 0.05$. Nilai F untuk perkembangan $(1,151) = 1.26$, $p > 0.05$, manakala nilai F untuk orientasi pelanggan $(1,151) = 0.96$, $p > 0.05$, orientasi pencapaian $(1,151) = 1.73$, $p > 0.05$, dan orientasi pasukan $(1,151) = 1.71$, $p > 0.05$. Keputusan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi kompetensi kepimpinan pendidikan mengikut pengalaman.

4.4.4 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Kelayakan Guru

Ho4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi kelayakan akademik.

Jadual 4.15 Jadual ANOVA Tahap Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Mengikut Kelayakan Akademik

Tahap Kompetensi	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa dua	df	Min kuasa dua	F	Sig
Komunikasi	Antara Kumpulan Dalam Kumpulan Jumlah	2.32	3	0.77	1.07	0.36
		109.52	151	0.72		
		111.84	154			
Pengetahuan	Antara Kumpulan Dalam Kumpulan Jumlah	3.91	3	1.30	1.32	0.95
		90.97	151	0.60		
		94.88	154			
Perkembangan Manusia	Antara Kumpulan Dalam Kumpulan Jumlah	2.44	3	0.83	1.23	0.30
		100.18	151	0.66		
		102.62	154			
Orientasi Pelanggan	Antara Kumpulan Dalam Kumpulan Jumlah	5.62	3	1.87	1.49	0.22
		188.82	151	1.25		
		194.44	154			
Orientasi Pencapaian	Antara Kumpulan Dalam Kumpulan Jumlah	6.70	3	2.23	3.68	0.13
		91.59	151	0.60		
		98.29	154			
Orientasi Pasukan	Antara Kumpulan Dalam Kumpulan Jumlah	2.62	3	0.87	1.31	0.27
		101.01	151	.066		
		103.64	154			

Keputusan ujian ANOVA pada jadual 4.14, bagi tahap kompetensi komunikasi, nilai $F(1, 151) = 1.07$, $p > 0.05$. Bagi kompetensi pengetahuan, nilai $F(1, 151) = 1.32$, $p > 0.05$. Nilai F untuk perkembangan (1,151) = 1.23, $p > 0.05$, manakala nilai F untuk orientasi pelanggan (1,151) = 1.49, $p > 0.05$, orientasi pencapaian (1,151) = 3.68, $p > 0.05$, dan orientasi pasukan (1,151) = 1.31, $p > 0.05$. Keputusan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi kompetensi kepimpinan pendidikan mengikut kelayakan guru.

4.4.5 Hubungan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Sekolah Rendah Dengan Bidang Pengurusan Strategik

Ujian korelasi Pearson dilakukan untuk melihat sama ada terdapat hubungan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan amalan pengurusan strategik di sekolah.

Ho5: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dari segi pengalaman.

Jadual 4.16 Korelasi Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dengan Pengurusan Strategik

Tahap Kompetensi	r	P
Komunikasi	-.182 (*)	0.02
Pengetahuan	-.226 (*)	0.01
Perkembangan Manusia	-.235(*)	0.01
Orientasi Pelanggan	-.182(*)	0.02
Orientasi Pencapaian	-.247(*)	0.00
Orientasi Pasukan	-.267(*)	0.00

*korelasi adalah signifikan pada 0.05

Jadual 4.15 menunjukkan bahawa dapatan hasil kajian melalui analisis statistik inferen korelasi Pearson adalah terdapat hubungan yang negatif tetapi signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dengan amalan pengurusan strategik . Hubungan antara kompetensi komunikasi dengan amalan pengurusan strategik adalah negatif tetapi signifikan, ($r = -.182$, $p = 0.02$, $p < 0.05$). Begitu juga dengan pengetahuan ($r = -.226$, $p = 0.01$, $p < 0.05$). Kompetensi perkembangan manusia, juga hubungan yang negatif tetapi signifikan dimana ($r = -.235$, $p = 0.01$, $p < 0.05$). Begitu juga dengan orientasi pelanggan ($r = -.182$, $p = 0.02$, $p < 0.05$), orientasi pencapaian ($r = -.247$, $p = 0.00$, $p < 0.05$). dan orientasi pasukan ($r = -.267$, $p = 0.01$, $p < 0.05$). Oleh itu, dapatlah disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan amalan pengurusan strategik.

4.5 Rumusan

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan antara jantina. Bagi semua tahap kompetensi kepimpinan, min guru lelaki adalah lebih tinggi daripada guru perempuan. Manakala, dari segi umur, analisis kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan umur guru.

Hasil analisis kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan pengalaman guru. Tahap kompetensi komunikasi, pengetahuan, perkembangan manusia, orientasi pelanggan, orientasi pencapaian dan orientasi pasukan menunjukkan darjah p melebihi 0.05. Seterusnya,

melalui ujian ANOVA telah mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan kelayakan guru. Tidak ada satu pun daripada keenam-enam tahap kompetensi yang menunjukkan paras signifikan kurang daripada 0.05.

Akhir sekali, melalui analisis statistik inferen korelasi Pearson, keputusan menunjukkan terdapat hubungan yang negatif tetapi signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dengan amalan pengurusan strategik.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini memberi tumpuan kepada huraian terhadap dapatan penyelidikan, rumusan dan cadangan untuk penyelidikan akan datang. Pengkaji menghuraikan dapatan penyelidikan berdasarkan objektif-objektif yang dikemukakan.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini bertujuan mengkaji kompetensi kepimpinan pendidikan yang dimiliki oleh guru-guru sekolah rendah di negeri Perlis dalam melaksanakan tugas dan amanah yang diberi. Kajian ini cuba memfokuskan kepada aspek hubungan antara kompetensi kepimpinan dengan amalan pengurusan strategik yang diamalkan dalam sistem pendidikan di negara ini. Adakah guru-guru berkebolehan dan berkemampuan dalam aspek kepimpinan untuk menjayakan misi dan visi sistem pendidikan negara.

Kajian ini dijalankan di sepuluh buah sekolah rendah di negeri Perlis dimana guru-gurunya dipilih secara rawak untuk menjadi sampel kajian. Dalam kajian ini, penyelidik telah memilih seramai 155 orang guru dari 10 buah sekolah rendah. Dari jumlah tersebut, 38 adalah guru lelaki dan 117 orang guru perempuan. Dari segi gred sekolah, 96 orang guru datang dari sekolah gred A, manakala selebihnya sekolah gred B. Dari segi lokasi

sekolah pula, 44 orang guru dari sekolah yang terletak dalam kawasan bandar seperti Kangar dan Arau, manakala 111 orang dari sekolah luar bandar.

5.2.1 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dari Segi Jantina

Berdasarkan jawapan yang diberikan oleh responden, terdapat perbezaan antara guru lelaki dengan guru perempuan dari segi tahap kompetensi kepimpinan pendidikan. Skor min guru lelaki bagi kesemua tahap kompetensi adalah lebih tinggi daripada guru perempuan. Perbezaan kompetensi kepimpinan pendidikan dari segi jantina telah dibuktikan melalui ujian t. Hasil analisis ujian t mendapati, terdapat perbezaan yang signifikan pada paras $p < 0.05$ bagi kesemua tahap kompetensi kepimpinan pendidikan. Dapatan ini menyokong kajian yang telah dibuat oleh Rychen dan Salganik (2000) dan Mc Connel (2001) yang mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara pendidik lelaki dan perempuan dari segi kemampuan mereka memimpin. Teori Kepimpinan “Path Goal” oleh Robert J House turut menyatakan tentang perbezaan antara pemimpin lelaki dan pemimpin perempuan di mana pemimpin perempuan lebih teliti, rigid dan kurang menggunakan budi bicara dalam membuat keputusan.

5.2.2 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dari Segi Umur

Analisis yang dibuat berdasarkan jawapan yang diberi oleh responden menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dari segi umur guru. Hasil ujian analisis varian sehala (ANOVA) menunjukkan kesemua tahap kompetensi kepimpinan pendidikan tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor umur guru tidak mempengaruhi kebolehan mereka untuk

memimpin di sekolah. Dapatan ini menyokong hasil kajian oleh Angelo, Erik, dan Steven (2004), serta kajian oleh Patricia D. Schwarber (2005). Kajian mereka mendapati pemimpin-pemimpin muda mampu mengurus dengan baik dalam sesebuah organisasi. Kemampuan mereka memimpin dan mengurus organisasi dipengaruhi oleh faktor pendidikan dan latihan yang diterima.

5.2.3 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dari Segi Pengalaman

Dalam kajian ini, penyelidik cuba mengkaji perbezaan kompetensi kepimpinan pendidikan berdasarkan pengalaman mengajar. Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan faktor pengalaman mengajar. Ujian analisis varian sehala (ANOVA) mendapati kesemua tahap dalam kompetensi kepimpinan pendidikan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan jawatan disandang guru serta pengalaman mereka mengajar.

Dapatan ini bertepatan dengan hasil kajian oleh Saterfiel dan Mc Larty, 1995 dan Bowles dan Gintis, 2002 yang menegaskan bahawa kejayaan seseorang individu lebih bergantung kepada ciri-ciri personaliti berbanding kemahiran spesifik yang dimiliki. Jawatan disandang serta pengalaman saja tidak cukup untuk membantu seseorang menjadi pemimpin yang baik dalam sesebuah organisasi. Seseorang pemimpin bukan sahaja perlu memiliki kemahiran, tetapi juga personaliti yang baik (Mintzberg, 1997).

5.2.4 Perbezaan Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dari Segi Kelayakan

Berdasarkan jawapan yang diberikan oleh responden, tidak terdapat perbezaan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan kelayakan guru. Analisis varian sehala

(ANOVA) menunjukkan kesemua tahap kompetensi kepimpinan pendidikan tidak signifikan dengan kelayakan guru. Ini bermakna kelayakan guru, sama ada memiliki ijazah, diploma, ataupun sijil tidak mempengaruhi kemahiran kepimpinan mereka di sekolah. Dapatan ini menyokong kajian yang telah dibuat oleh Deborah, J.Barret (2002) Odusami (2002) dan David L Goetsch (2005) yang mendapati kelayakan akademik tidak mempengaruhi kemampuan memimpin seseorang guru. Guru-guru yang berkelayakan lebih rendah menunjukkan kompetensi kepimpinan yang tinggi hasil daripada latihan dan pendedahan yang diberikan oleh pihak pentadbir.

5.2.5 Hubungan Antara Kompetensi Kepimpinan Pendidikan Dengan Amalan

Pengurusan Strategik

Hasil ujian korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang negatif tetapi signifikan antara kompetensi kepimpinan pendidikan dengan amalan pengurusan strategik. Bagi setiap tahap kompetensi, nilai $p < 0.05$ walaupun nilai r adalah negatif. Hasil kajian ini boleh dikaitkan dengan dapatan kajian oleh Neill (1999), Hurd (2004) dan Claggett (1999). Kesemua pengkaji ini sependapat dengan menyatakan kompetensi sebagai kemahiran yang penting di tempat kerja yang merentasi semua jenis pekerjaan dan bidang akademik. Menurut Hurd (2004) kompetensi sebagai kemahiran, pengetahuan dan tingkahlaku yang diperlukan untuk cemerlang dalam melaksanakan pekerjaan. Claggett (dalam Imel, 1999) pula memberikan tafsiran kompetensi ini amat perlu kepada individu di semua peringkat pekerjaan termasuk dalam amalan pengurusan strategik.

Salah satu tahap kompetensi kepemimpinan pendidikan yang diukur ialah komunikasi. Kebolehan pemimpin berkomunikasi dengan jelas amat penting dalam menjamin kejayaan pengurusan strategik mereka. Kenyataan ini menyokong dapatan oleh Neil, 1999 yang menyenaraikan tujuh kebolehan utama, yang antaranya ialah berkomunikasi dengan jelas. Dapatan ini juga bertepatan dengan peranan dan fungsi yang dimainkan oleh seorang pemimpin oleh Mintzberg (1977), iaitu pemimpin sebagai jurucakap atau penghubung antara pihak organisasi dengan pihak luar. Katz dan Khan (1988) pula menyatakan dalam menjalankan kedua-dua peranan iaitu pemimpin dan pengurus, kompetensi pemimpin perlu merangkumi tiga aspek iaitu, kompetensi dalam hal teknikal, perhubungan interpersonal dan penyelesaian masalah.

5.3 Perbincangan

Kajian ini telah berjaya menjawab kesemua persoalan kajian. Kajian yang dijalankan telah mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepemimpinan pendidikan dari segi jantina. Ini bermakna hipotesis nul bagi perbezaan tahap kompetensi kepemimpinan pendidikan dengan jantina ditolak. Seterusnya hasil analisis mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kompetensi kepemimpinan pendidikan dengan umur, pengalaman dan kelayakan. Ini bermakna hipotesis nul bagi ketiga-tiga persoalan kajian itu tidak dapat ditolak. Hasil kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepemimpinan pendidikan dengan pengurusan strategik. Oleh itu, hipotesis bagi hubungan antara kompetensi kepemimpinan pendidikan dengan pengurusan strategik tidak dapat ditolak.

5.4 Implikasi Dapatan Kajian

Kajian ini telah berjaya memberikan maklumat penting kepada pihak yang berkepentingan dalam merancang dan merencana program latihan dan pembangunan yang tepat kepada pemimpin sekolah. Sehubungan itu, adalah dicadangkan perkara-perkara berikut diberikan perhatian dan tindakan bagi memastikan agenda latihan dan pembangunan kepada pemimpin sekolah menepati kehendak dan keperluan semasa dan masa depan:

- Dasar latihan dan pembangunan pemimpin sekolah perlu dilihat semula secara menyeluruh.
- Kursus-kursus yang ditawarkan kepada pemimpin sekolah perlu disemak semula supaya kompetensi berimpak tinggi diberi penekanan dalam latihan dan pembangunan.
- Kursus-kursus perlu diberikan secara berterusan kepada guru-guru besar bagi meningkatkan kompetensi mereka. Dalam masa yang sama, kitaran latihan bagi guru-guru besar perlu diambil kira bagi memastikan mereka dilatih dalam tempoh kitaran yang dinyatakan.
- Penggunaan Instrumen Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) secara intensif membolehkan IAB mengeluarkan indeks tahunan keperluan kompetensi pemimpin sekolah Malaysia bagi keperluan latihan dan pembangunan.
- Oleh kerana kompetensi-kompetensi bagi pemimpin sekolah ini bersifat generic dan mungkin berubah, usaha-usaha untuk membuat kajian semula secara berkala perlulah dilakukan.

- Dasar latihan dan pembangunan pemimpin sekolah perlu dilihat semula secara menyeluruh.
- Kursus-kursus yang ditawarkan kepada pemimpin sekolah perlu disemak semula supaya kompetensi berimpak tinggi diberi penekanan dalam latihan dan pembangunan.
- Kursus-kursus perlu diberikan secara berterusan kepada guru-guru besar bagi meningkatkan kompetensi mereka. Dalam masa yang sama, kitaran latihan bagi guru-guru besar perlu diambil kira bagi memastikan mereka dilatih dalam tempoh kitaran yang dinyatakan.
- Penggunaan Instrumen Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) secara intensif membolehkan IAB mengeluarkan indeks tahunan keperluan kompetensi pemimpin sekolah Malaysia bagi keperluan latihan dan pembangunan.
- Oleh kerana kompetensi-kompetensi bagi pemimpin sekolah ini bersifat generic dan mungkin berubah, usaha-usaha untuk membuat kajian semula secara berkala perlulah dilakukan.

5.5 Cadangan Kajian Masa Hadapan

Kompetensi kepimpinan pendidikan sekolah rendah dan bidang pengurusan strategic merupakan bidang yang amat luas dan kompleks yang dapat dijadikan bahan kajian. Oleh itu, cadangan –cangan berikut boleh dijadikan pertimbangan kajian penyelidikan yang akan datang. Antara cadangan-cadangan tersebut adalah:

- a. Kajian lanjutan hendaklah dijalankan bagi mendapat gambaran yang lebih besar dan menyeluruh berkaitan elemen-elemen yang ada dalam kompetensi

yang merangkumi pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri personality. Malah kajian dengan skop yang lebih perlu dijalankan umpamanya kajian di seluruh kawasan utara meliputi negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang.

- b. Kajian lanjut juga wajar dilakukan untuk melihat keperluan bagi mengukuhkan budaya profesionalisme dan ketrampilan gaya kerja dalam pelbagai aspek pengurusan strategic dan efektif di sekolah dalam kalangan guru-guru besar.
- c. Kajian lanjutan seterusnya boleh menjadikan penolong-penolong kanan dan ketua-ketua panitia di peringkat sekolah rendah sebagai objek kajian. Ini adalah kerana, konsep kompetensi kepimpinan dan pengurusan strategic juga perlu diketahui dan perlu diamalkan oleh guru-guru penolong kanan dan ketua-ketua panitia kerana mereka juga bertanggungjawab menaikkan prestasi sekolah. Penolong kanan sendiri bertanggungjawab mengurus dan memimpin bidang kurikulum dan kokurikulum di sekolah boleh dijadikan objek kajian.

5.6 Kesimpulan

Berdasarkan kajian-kajian yang dijalankan ke atas pengurusan dan kepimpinan sekolah, aspek yang sering dikaji adalah gaya kepimpinan dan kompetensi pentadbir sekolah dalam menjayakan program sekolah. Seseorang pemimpin dilantik untuk membantu dan membimbing ahli sesebuah komuniti untuk menggarap matlamat dan hala tuju, membuat perancangan serta mengambil keputusan, menyelesaikan konflik, menyemarakkan semangat dan menilai sejauh mana usaha dan kerja setiap ahli telah membawa kepada pencapaian matlamat dan seterusnya peningkatan objektif. Oleh itu, seseorang pemimpin perlu mempunyai kompetensi untuk memimpin.

Pengurusan strategic adalah penting bagi menentukan kejayaan kerana ia juga merupakan kunci kepada semua proses pengurusan sekolah. Pengurusan strategic merupakan rangka tindakan yang memberitahu dan menyelaraskan keputusan-keputusan lain tentang kurikulum, penstafan (pelantikan dan perkembangan), mencari sumber dan pemasaran atau perhubungan awam

Pengurusan strategik menjadi sebagai satu rangka kerja yang tersusun dan sistematik. Ia perlu diterap dalam set minda pada setiap ahli organisasi. Organisasi tidak dapat meramal dengan tepat tentang masa hadapan. Walau bagaimanapun, pengurusan strategik dapat dijadikan sebagai satu alat percubaan untuk memahami tentang tekanan-tekanan dan perubahan-perubahan pada persekitaran masa depan secara sistematik dan strategic. Pengurusan strategic akan menjad organisasi bertindak secara aktif bagi menghadapi sebarang perubahan dan seterusnya pula memimpin perubahan tersebut, bukannya sebagai pengikut dalam perubahan tersebut. Malah pengurusan strategic menjadikan seseorang itu sebagai pemimpin yang cemerlang dalam melakukan sesuatu yang betul, dengan betul, pada orang yang betul, pada tempat yang betul, pada masa yang betul dalam belanjawan yang betul. Pengurusan dan perancangan strategic berkaitan dengan membuat keputusan. Keputusan yang dibuat pada hari ini amat penting untuk hari esok dan masa depan.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. (2000). *Perubahan dan kepimpinan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Wahab Mat, Shahrol Aman ahmad, Azahari Ramli & Abu Mansor Ahmad.(2007). *Pengurusan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Abd. Aziz Abd. Rahman. (1999). *Perancangan strategik untuk kemajuan sekolah*. Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad, Kuala Lumpur.
- Abdul Rahman Aroff dan Zakaria Kasa. (1987). *Falsafah konsep pendidikan*. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Abdul Rahim Abdul Rashid. (2000). *Wawasan dan agenda pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdul Wahab Abd. Ghani. (1993). *Pengurusan strategik dalam pendidikan: Kes program perancangan akademik*. Jurnal Pendidikan Institut Aminuddin Baki. Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Kelantan.
- Aizat Mohd Nasuridin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad.(2006). *Pengantar pengurusan*. Universiti Sains Malaysia (USM): Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Amin Senin, Dr. (2008). *Institut aminuddin baki: melangkah ke hadapan*. Genting Highland: Unit Penerbitan, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Angelo,Erik, dan Steven (2004), *The importance of personal and professional leadership*. The Leadership and Organization Development Journal. Vol 25 Issues 5, pp.435-451
- Atan Long. (1982). *Psikologi pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pelajaran Malaysia.

- Azlin Noraini Mansor. (2004). *Amalan pengurusan pengetua satu kajian kes*. Universiti Kebangsaan Malaysia. 1-18.
- Bella, H.B. (1992). *A systems view of education: concepts and principles of effective practice*. England cliffs, NJ: Education Technology Publications.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yusof. Dr, Ramlee Mustaffa. Prof Madya, Dr.(2009).*Kompetensi pengetua sekolah menengah Malaysia dalam bidang pengurusan kurikulum*. 18-21 Mei, 2009 http://www.iab.edu.my/KertasKerjaSN15/BITY_SALWANA.pdf dicapai pada 14 Oktober, 2009.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (1980). *The effective principle perspective on school leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brian, F. (1996). *Strategic planning for school improvement*. London: Financial Times, Ptman Publishing.
- Brian, F. (1997). *Strategic management*. in Fidler B, Russell S & Simkns, T (eds) Choices for self-managing schools: autonomy and accountability. London:Paul Chapman Publishing.
- Brown, J., & Sheppard, B. (1996). *Leadership: theory and practice*. Educational leadership. 44(9):3.
- Bryson, J.M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement 3rd ed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, T. (1994). *Theory and practice in educational management*. Dlm. *Principles of educational management*. Sunt. Tony Bush dan John West-Burnham: Longman.
- Buyung Ahmad Syafei.H, P.Hd.(2007). *Kompeten dan kompetensi*. <http://deroe.wordpress.com/2007/10/05/kompeten-dan-kompetensi/> . dicapai pada 27Oktober 2009.
- Chan Yuen Fook. (2004). *Kepimpinan transformasional dan inovasi pendidikan*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004, hlm 108-116.

- Che Su Mustaffa.(2007). *Pengantar komunikasi organisasi*. Petaling Jaya :Pearson Prentice Hall.
- David, Fred R.(1997). *Strategic management*, Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- David, Fred R. (1986). *Fundamentals of strategic management*. Ohio: A Bell & Howell Company.
- David, Fred R. (1997). *Strategic management, Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- David L Goetsch. (2005). *Effective leadership*. Library of Congress Cataloging Publication Data pp 131-137
- Deborah, J.Barret. (2002). *Change communication, using strategic employee communication to facilitate major change*. Corporate Communication International Journal, Vol 7 Issue 4, pp.219-231
- Definisi Pengurusan Strategik. (2008). <http://www.scribd.com/doc/2288694/pengurusan-strategik> dicapai pada 14 Oktober, 2009.
- Fullan, M.G. (1986).*The Management of Change* dalam Hoyle, E. dan McMahon, A. (eds.) "The Management of Schools: World Yearbook of Education 1986" London: Kogan Page.
- Henry, M & B. Q. James. (1991). *Strategy process: concepts and contexts 2nd ed.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- <http://www.scribd.com/doc/2163150/Pendekatan-Pengurusan-Strategik>. Dicapai pada 14 Oktober, 2009.
- Gay, L.R. & Airasian, P. (2000). *Educational research: competencies for analysis and application*, Ed. Ke-6. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Haris, A. (1994). *Effective leadership in schools facing challenging context*. School Leadership & Management, 22(1) 15-22.

- Hoy, W.K. & Miskel C.G. (2001). *Educational administration: theory, research and practice*, ed. ke-6. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hussein Ahmad, Prof. Datuk Dr. (2008). *Pemimpin sekolah perlu tingkat ilmu*. Majalah Pendidik, keluaran Bil 46 / Mac 2008.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. (2004). *Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia*.
- Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail.(2005) *Pengurusan & kepimpinan pendidikan: teori, polisi dan pelaksanaan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Jamaliah Abdul Hamid & Norashimah Ismail. (2005). *Pengurusan dan kepimpinan pendidikan: teori, polisi dan pelaksanaan*. Penerbit Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- James A.F.Stoner, Charles Wankel, Diterjemah oleh Yaakob Ibrahim.(1989). *Pengurusan edisi ketiga*. Petaling Jaya: Amiza Associate (M) Sdn. Bhd.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan. (1992).*Kajian tugas guru besar, guru penolong kanan 1, penolong kanan kokurikulum, penyelia petang dan guru-guru sekolah rendah*.
- Leslie, W.Rue, Phyllis G.Hollan. (1986). *Strategic management, concepts and experiences*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Leslie, W. Rue, Phyllis G. Hollan. (1986). *Strategic management, concepts and experiences*. McGraw Hill Book Co., New York.
- Loy Liang Hui. (2003). *Hubungan kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru*. Master Tesis.
- Mariam Md Salleh, Mohammed Sani Ibrahim & Siti Rahayah Ariffin. (2009). *Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA*. Jurnal Pendidikan Malaysia 34(1):219 – 233.

- Mohamed Sulaiman, Prof. (1996). *Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi*. Kertas yang dibentangkan dalam Siri Syarahan Perlantikan Profesor pada 21 September 1996, di Dewan Budaya, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang. <http://www.penerbit.usm.my/peñ2006/SSU/sulai/index.Html> dicapai pada 14 Oktober, 2009.
- Mohd Salleh Lebar.(1998). *Pengenalan ringkas sosiologi sekolah dan pendidikan*. Batu Cave: Thinker's Library Sdn. Bhd.
- Muhammad Bustaman, A, M. (1997). *Pengurusan strategik: satu pengenalan kepada peranan dan amalan konsepnya dalam pengurusan sekolah*. Jurnal Pengurusan Pendidikan, 7 (1): 36 – 49.
- Muhamad Bustaman bin Haji Abdul Manaf. (2008). *Amalan pengurusan strategic bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah*. Kerta kerja yang dibentangkan pada 10 Ogos 2008, di Institut Aminuddin Baki Kementerian Pelajaran Malaysia. <http://www.scribd.com/doc/4653311/PENGURUSAN-STRATEGIK-untuk-sektor-pendidikan-awam>
- Mintzberg H. (1990) "Strategy Formation: Schools of Thought" dalam Frederickson J. *Perspective on Strategic Management*. Boston MA: Ballinger
- Mintzberg H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Niven.P.R. (2003) *Balanced ScoreCard: Step-by-step for government and non-profit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Norasmah Othman, Phd. & Kamaruzaman Moidunny. (2009). *Kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan: cabaran kepada guru besar dan pengetua*. Jurnal Pendidikan.
- Odusami, K.T. (2002). *Perceptions of construction professionals concerning important skills of effective school leaders*, Journal of Management, vol 18 Issues 2, pp. 61-67
- Patricia D. Schwarber. (2005). *Leaders and the decision-making process*, Management Decison; Vol 43 Issue 7/8

Persepsi terhadap kompetensi guru besar sebagai pemimpin pengajaran: satu kajian di sekolah rendah. Petikan artikel dari internet yang dicapai pada 23 Oktober, 2009.
<file:///F:/UUM/DRAF PROPOSAL BARU/Bab 1.htm>

Ramaiah, A.L. (1995). *Pengurusan sekolah-sekolah keperluan memperkukuhkan dimensi kepimpinan.* Jurnal Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. 39: 89-96.

Ramaiah, A.L. (1999). *Kepimpinan pendidikan: cabaran masa kini.* Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.

Rosli Samot. (2008). *Pengurusan strategic dalam kalangan pengurus sekolah menengah teknik di negeri Perak.* <http://www.iab.edu.my/KertasKerjaSN15/ROSLI SAMOT.pdf> dicapai 14 Oktober, 2009.

Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar, Mohd. Radzuan Rahid dan Ruhana Busu. (2004). *Pengurusan.* Singapura: Thomson Learning.

Sevier, P. (2000). *Strategic planning guide for colleges and higher education.* USA. New York.

Sergiovanni, T.J. (1990). *Value added leadership: how to get extraordinary performance in schools.* New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Sergiovanni, T.J. (1991). *The principlship: a reflective practice perspective 2nd ed.* Boston, MA: Allyn and Bacon.

Sharifah Alwiah Alsagoff.(1984). *Falsafah pendidikan.* Kuala Lumpur:Heinemann Educational Book (Asia) Ltd.

Sharifah Alwiah Alsagoff.(1983). *Ilmu pendidikan pedagogi.* Kuala Lumpur:Heinemann Educational Book (Asia) Ltd.

Sidek Baba, Prof. Dr. (2007). *Modal insan dan pembangunan pendidikan.* Majalah Pendidik, keluaran Bil 34 / Mac 2007

Stoner J.A.F .(1984).*Management.* Prentice Hall Inc. Eaglewood Cliff New Jersey.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*. 3rd Edition. NJ: Prentice-Hall Inc.

Zainal Abidin Mohamed. (1999). *Pengurusan strategik di sektor pendidikan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1998). *Pentadbiran pendidikan*. Kuala Lumpur: Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Zainal, A.M. (1999). *Pengurusan strategik di sektor pendidikan*. Sedang, Selangor: Universiti Putra Malaysia.

Zainal, A.M. (1999). *Pengurusan strategik*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.