

**Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)**

Volume 4, Issue 6, October 2019

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:

[www.msocsciences.com](http://www.msocsciences.com)**Impak Personaliti, Kemahiran, Tahap Kompetensi Teras, Latihan Profesional serta Strategi Tranformasi Amalan Profesional Pentadbir Terhadap Komitmen Guru di Sekolah-sekolah Menengah di Sabah****Cecelia Binti Intang<sup>1</sup>, Sabariah Mohd. Sharif<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Sekolah Menengah Kebangsaan Tandek, Kota Marudu, Sabah<sup>2</sup>Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS)Correspondence: Cecelia Binti Intang ([xcell22@hotmail.com](mailto:xcell22@hotmail.com))**Abstrak**

Artikel ini bertujuan untuk menyelidik dan mengetahui impak personaliti, kemahiran, tahap kompetensi teras, latihan profesional serta strategi amalan profesional pentadbir terhadap komitmen guru di sekolah-sekolah menengah di Sabah. Negara memerlukan tranformasi sistem pendidikan dan golongan pentadbir dilihat sebagai elemen terpenting dalam membangunkan sekolah berprestasi tinggi bagi menghadapi cabaran Alaf ke-21. Kerangka kajian adalah berdasarkan Model Tret Kepimpinan Utama Northouse(2003, 2007), Model Kompetensi Pemimpin Sekolah IAB (2009), Model Tiga Kemahiran Katz (1974), Kerangka Kepemimpinan Efektif oleh Strike, Sims, Mann dan Whilhite (2016) dan Komitmen Guru (Danneta, 2002). Reka bentuk kajian adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan persampelan secara rawak berstrata daripada 1440 sampel di 30 buah sekolah menengah bandar dan 30 buah sekolah menengah luar bandar. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini merupakan satu set soal selidik yang dibina sendiri oleh pengkaji berdasarkan kepada pemerhatian dan sorotan kajian. Dapatan kajian daripada penyelidikan ini nanti diharap dapat memberikan satu inovasi tentang strategi terbaik untuk menyediakan dan melahirkan calon pengetua atau guru besar yang berkelayakan tinggi untuk memimpin organisasi sekolah dan menjayakan Pelan Pembangunan Pendidikan Negara (PPPM 2013-2025).

**Kata kunci:** kepimpinan, komitmen guru, Pelan Pembangunan Pendidikan Negara**The Impact of Personality, Skill, Core Competent Level, Professional Training and Transformation Strategy As Professional Practice by Administrator Towards Teachers' Comitment in Secondary School in Sabah****Abstract**

This article is aimed to research and to know the impact of personality, skill, core competent level, professional training and transformation strategy as professional practice by the administrator towards teachers' commitment in secondary school in Sabah. The country needs education system transformation and the school admins are seen to be the vital element in developing a High Performance School in facing the challenge of the 21<sup>st</sup> century. The research framework is based on the Northhouse Main Leadership Model Trait (2003, 2007), School Leadership Competency IAB (2009), Katz Three Model Skills (1974), Effective Leadership Framework by Strike,Sims,Mann and Whilhite (2016) and Teachers Commitment (Danneta, 2002). Qualitative research design is used with stratified random

sampling with 1440 samples from 30 urban secondary schools and 30 rural secondary schools. The instrument used in this research is a set of questionnaire that was set by the researcher based on the observation and literature review. The finding of the research is hoped to give the best innovation strategy to prepare and to produce a highly qualified principal or headmaster to lead the school organization and to ensure the success of the National Education Development Plan (PPPM 2013-2025).

**Keywords:** leadership, teachers' commitment, national education development plan

---

## Pengenalan

Pendidikan masa ini berhadapan dengan cabaran yang lebih besar ekoran daripada pendidikan makroekonomi dunia yang secara langsung memberi impak yang cukup besar kepada dunia pendidikan. Malah, mutakhir ini pendidikan lebih signifikan mendepani persaingan globalisasi, inovasi dan teknologi yang menuntut perubahan dalam pendidikan. Rentetan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) turut responsif dan sehaluan dengan arus perdana untuk berhadapan dengan perubahan yang begitu rancak dalam usaha membangunkan modal insan, mengekalkan akses, ekuiti dan kualiti serta melonjakkan pendidikan negara bertaraf dunia (Abd Ghafar, 2010).

Perkembangan pendidikan masa kini banyak memberi tekanan kepada pengurus dan pemimpin sekolah untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, etika professional yang teguh, dinamik dan proaktif (Abd Ghafar 2010; Karamuzaman et al. 2010). Sementara itu, pengurus dan pemimpin sekolah adalah pemangkin kepada kecemerlangan institusi pendidikan negara (Cheng, 2005). Justeru KPM (2006) juga seiring untuk mempertingkatkan dan memantapkan pengurusan dan kepimpinan sekolah melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) dalam memperkasakan latihan kepada pengurus dan pemimpin sekolah.

Kejayaan KPM dalam merangka pelan pembangunan pendidikan negara iaitu PPPM 2013-2025 dengan tujuan menambah baik sistem pendidikan yang sedia ada sekarang adalah amat dialu-alukan. Laporan ini merupakan persediaan jangka panjang untuk membolehkan generasi penerus negara yang ada mampu menghadapi cabaran Alaf 21. Oleh itu, negara memerlukan transformasi pendidikan kerana sistem pendidikan yang ada sudah tidak dapat menyaingi perubahan-perubahan persekitaran lokal dan global.

Untuk menjayakan matlamat yang telah ditetapkan dalam PPPM 2013-2025, peranan proaktif pengetua, guru besar, para pentadbir, guru kanan mata pelajaran, ketua-ketua panitia, guru-guru, para pelajar, ibu bapa dan ahli-ahli komuniti yang berkepentingan sebagai 'stakeholders' adalah sangat penting. Pengetua dan guru besar memainkan peranan terpenting dalam membangunkan sekolah berprestasi tinggi seperti yang dihasratkan oleh PPPM tetapi ilmu dan strategi tentang cara terbaik untuk menyediakan dan melahirkan calon pengetua dan guru besar yang berkelayakan tinggi sukar untuk dicari.

Mohammed Sani Ibrahim dan Mohd Jasmy (2002) pula menyatakan bahawa satu program perkembangan ikhtisas yang sesuai perlu disediakan dalam membangunkan pemimpin sekolah agar dapat berhadapan dengan perubahan pendidikan yang begitu pesat dalam memenuhi perkembangan global. Pendek kata, sememangnya isu pengurusan dan kepimpinan sekolah sama ada di peringkat nasional ataupun global tidak pernah sepi, malah sentiasa dibahaskan dalam memenuhi tuntutan semasa. Justeru, penekanan kepada aspek personaliti dan kemahiran amat signifikan kepada pentadbir sekolah (Pengetua, Guru Penolong Kanan dan Guru Kanan Mata Pelajaran) dalam menghadapi kepesatan pendidikan yang semakin kompleks dan mencabar.

Walau bagaimanapun, PPPM juga melibatkan kajian terhadap hubungan faktor-faktor sekolah, guru, ibu bapa, murid dan orang ramai di seluruh negara. Tujuannya adalah untuk menilai prestasi semasa sistem pendidikan negara dengan mengambil kira pencapaian lampau dan membandingkannya dengan

tanda aras antarabangsa. Selaras dengan pendekatan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia telah menyemak semula kurikulum pendidikan bagi menyerap dan membangunkan kemahiran-kemahiran utama yang diperlukan sebagai asas untuk abad ke-21. Penyemakan ini meliputi ciri-ciri berfikiran kritis dan kreatif, perkembangan sahsiah murid secara holistik dan seimbang demi menentukan murid mempunyai kemahiran berfikir secara kreatif dan inovatif untuk meletakkan asas-asas kemahiran menginovasi, menjana kemungkinan baharu dan mencipta idea atau pengetahuan baharu.

Pelan ini juga mencadangkan 11 anjakan strategik dan operasi yang perlu dilaksanakan oleh kementerian bagi mencapai visi yang dihasratkan. Kualiti kurikulum dan guru, pengurusan sekolah dan masyarakat, kaedah penyampaian dan cara pengukuran mempunyai kaitan rapat dalam pelan ini. Terdapat enam ciri utama yang diperlukan oleh setiap murid untuk berupaya bersaing di peringkat global. Ciri-ciri itu ialah ilmu pengetahuan, kemahiran berfikir, kemahiran memimpin, kemahiran dwibahasa, etika dan kerohanian dan identiti nasional. Ilmu pengetahuan adalah sesuatu yang amat penting bagi mendepani perubahan. Integrasi ilmu dan nilai adalah sesuatu yang amat penting supaya ilmu tidak hanya dipelajari secara mekanistik tetapi sekali gus membentuk sahsiah dan jati diri pelajar. Kemahiran berfikir merupakan faktor penting untuk perubahan berlaku. Pengetahuan fakta dalam ilmu tidak hanya dihafaz semata-mata untuk keperluan peperiksaan malah proses internalisasi atau penyerapan dan manifestasi ilmu itu perlu terlihat pada dimensi amalan.

Sejak awal alaf baharu ini kian ramai pendidik dan pemimpin masyarakat yang berminat terhadap kepimpinan pendidikan. Masyarakat juga mempercayai bahawa kualiti kepimpinan akan membawa perubahan yang signifikan kepada sekolah dan seterusnya kepada kualiti keberhasilan pelajar. Di seluruh dunia, termasuk negara-negara yang sedang membangun dan maju, semuanya sedar bahawa sekolah-sekolah memerlukan pemimpin dan pengurus yang efektif dalam menjalankan tanggungjawab mereka serta mampu memberikan kepimpinan pendidikan yang terbaik kepada guru dan pelajar mereka. Semua sekolah perlu mempunyai guru-guru yang terlatih dan komited, dan mereka juga memerlukan kepimpinan efektif daripada pengetua atau guru besar yang perlu bijaksana, cergas dan efektif serta mendapatkan sokongan daripada pengurus-pengurus pertengahan yang *senior*.

## Permasalahan Kajian

Tindakan yang bakal dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), dengan merujuk kepada Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (2013), secara jelas menukilkan bahawa akan menempatkan setiap institusi sekolah, tanpa mengambil kira lokasi dan kedudukan prestasi, mempunyai kepimpinan pengetua dan pasukan kepimpinan sekolah yang berkualiti bagi menyediakan kepimpinan institusi pendidikan dalam memacu prestasi institusi sekolah secara berkesan dan menyeluruh. Bagi mencapai setiap matlamat yang dinyatakan ini Kementerian Pendidikan Malaysia berusaha memperkenalkan satu bentuk pakej kerjaya yang terkini kepada kepimpinan pengetua dengan tujuan untuk memantapkan cara kepimpinan pengetua/guru besar dipilih, diberi latihan, dan ganjaran. Langkah yang bakal dilaksanakan adalah termasuk:

- i. Pemurnian dan perjelaskan asas dalam kriteria pemilihan;
- ii. Melaksanakan kelompok kepimpinan institusi sekolah yang berpotensi;
- iii. Melaksanakan penambahbaikan dalam pengurusan profesional secara berterusan;
- iv. Mewujudkan pengurusan yang bersandarkan kepada prestasi serta kompetensi.

Berdasarkan kenyataan di atas dengan merujuk perkara yang keempat, timbul beberapa persoalan di antaranya adalah:

- i. Sejauh manakah kompetensi kepimpinan pengetua pada masa kini?
- ii. Adakah kepimpinan pengetua yang ada pada ketika ini telah mencapai standard untuk menjadi kepimpinan pengetua berprestasi tinggi?
- iii. Adakah latihan yang diterima oleh kepimpinan pengetua pada masa kini melayakkan mereka memimpin sekolah berprestasi tinggi?
- iv. Adakah model atau panduan sebagai rujukan kompetensi kepimpinan pengetua untuk menuju ke arah kepimpinan pengetua berprestasi tinggi?

Ini adalah antara persoalan yang mungkin timbul berdasarkan situasi semasa. Dengan merujuk data dan maklumat yang dikemukakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 secara jelas membuktikan bahawa sejak tahun 1987, KPM telah bertindak memperkenalkan suatu bentuk program induksi yang menyentuh hal kepimpinan, iaitu Kursus Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan (KKPP), di mana dalam tempoh memegang jawatan tiga tahun yang terawal bagi pengetua/guru besar akan dilengkapkan dengan kemahiran yang diperlukan sebagai pemimpin di peringkat sekolah. Selanjutnya program latihan persediaan yang dikenali sebagai (NPQEL) atau nama penuhnya Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan untuk Kepimpinan Pengetua, - NPQH) telah diperkenalkan untuk memberi latihan kepada calon yang berinspirasi serta yang mempunyai potensi yang tinggi bagi memegang jawatan sebagai pengetua/guru besar. Oleh itu, lepasan program NPQEL yang telah dilantik memegang jawatan kepimpinan sekolah iaitu pengetua/guru besar dikecualikan dari menjalani kursus KKPP. Ini adalah disebabkan oleh kurikulum serta kandungan kedua-dua kursus dan latihan yang dikemukakan ini sama pada keseluruhannya.

Berpandukan Jadual 1 di bawah sejumlah 3,321 orang peserta telah mengikuti program latihan ini. Daripada jumlah ini, 1,528 orang peserta merupakan guru Bukan Siswazah (Sekolah Rendah) dan 1,793 orang peserta lagi merupakan guru Siswazah (Sekolah Menengah). Walau bagaimanapun sejak diambil pada tahun 1999 hingga 2013, sebanyak 19 kumpulan peserta telah diambil untuk mengikuti Program Latihan NPQEL ini, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1 di bawah. Secara khususnya peserta NPQEL ini merupakan mereka yang terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan iaitu pegawai yang dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Malaysia. Umumnya peserta NPQEL adalah Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang sedang berkhidmat sama ada di sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Institusi Pendidikan Guru (IPG), Politeknik, Kolej Komuniti mahupun daripada Bahagian-bahagian dalam KPM.

Jadual 1: Jumlah Peserta NPQH/ NPQEL Mengikut Tahun dan Ambilan

Kohort	Tahun	Sek. Menengah	Sek. Rendah	Jumlah
Kohort 1	1999	216	43	259
Kohort 2	2000	0	243	243
Kohort 3	2000	130	0	130
Kohort 4	2001	67	58	125
Kohort 5	2001	36	0	36
Kohort 6	2002	58	26	84
Kohort 7	2003	50	0	50
Kohort 8	2004	67	130	197
Kohort 9	2005	40	132	172
Kohort 10	2006	96	76	172
Kohort 11	2007	78	67	145
NPQEL Kohort 1	2008	83	58	141
NPQEL Kohort 2	2009	112	22	134
NPQEL Kohort 3	2010	51	17	68
NPQEL Ambilan 1	2011*	48	66	114
NPQEL Ambilan 1	2012*	52	73	125
NPQEL Ambilan 2	2012*	67	54	121
NPQEL Ambilan 1	2013*	279	216	495**
NPQEL Ambilan 2	2013*	263	247	510***
<b>Jumlah Besar</b>		<b>1793</b>	<b>1528</b>	<b>3321</b>

Sumber: Urus Setia NPQEL IAB (2013)

\* Mod baru

\*\* Telah menamatkan kursus pada Julai 2013

\*\*\* Telah menamatkan kursus pada Disember 2013

Berdasarkan jumlah sekolah mengikut data pada seperti 31 Ogos 2013, terdapat 10094 buah sekolah di seluruh negara dan ini akan melibatkan kepimpinan pengetua seramai 40376 orang dengan andaian 4 orang setiap sekolah iaitu: pengetua/guru besar, penolong kanan kurikulum, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan kokurikulum. Jika diandaikan hanya 5% sahaja yang menghadiri kursus NPQEL atau KKPP ertinya seramai 2019 orang sahaja yang hadir dan 38357 orang lagi masih belum hadir kursus. Adakah matlamat melahirkan kepimpinan berprestasi tinggi di semua sekolah akan tercapai?

Apa yang lebih menyedihkan, daripada data yang diperoleh dalam buku Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (2013), sejak 1999, hanya seperempat daripada semua peserta yang telah menjalani NPQEL berjaya dilantik memegang jawatan sebagai pengetua/guru besar iaitu seramai 303 orang manakala 33% masih lagi memegang jawatan sebagai penolong kanan iaitu seramai 412 orang, malah, 43% iaitu seramai 549 orang masih lagi menjadi guru biasa dari jumlah semua graduan NPQEL seramai 1264 orang sehingga tahun 2010. Penyertaan kepimpinan sekolah dalam latihan KKPP atau NPQEL pada ketika itu tidak diambil kira sebagai prasyarat yang utama dalam menentukan kenaikan pangkat, mahupun peluang ke arah laluan pantas dalam kerjaya masing-masing oleh itu perkara kurang diberikan perhatian yang sewajarnya oleh kepimpinan sekolah.

Banyak isu yang sering dibangkitkan terhadap perantaraan pengetua, guru penolong kanan dan guru kanan mata pelajaran di Malaysia. Persoalannya, perantaraan ke jawatan pengetua, Guru Penolong Kanan atau Guru Kanan Mata Pelajaran harus bersandarkan kualiti diri, kredibiliti dan kebolehan seseorang bukan atas kekananan dalam jawatan semata-mata. Sehubungan itu, pandangan Abdul Rafie (2014) menyokong adalah wajar bagi pentadbir sekolah menyediakan diri mereka sebagai pemimpin yang berkesan.

## **Tujuan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tret personaliti dan kompetensi yang kuasai oleh pentadbir sekolah (pengetua, Guru Penolong Kanan dan Guru Kanan Mata Pelajaran) dalam mengurus dan memimpin sekolah. Kajian ini juga cuba mengenal pasti sejauh mana hubungan latihan profesional yang dihadiri terhadap tahap tret personaliti dan kompetensi pentadbir sekolah dan hubungannya dengan kebolehan mentransformasikan amalan profesional dan komitmen guru.

Selain itu, untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat terhadap tret personaliti dan kompetensi pentadbir sekolah. Pengkaji melihat daripada tiga perspektif iaitu pengetua sendiri dan perspektif Guru-guru Penolong Kanan yang terdiri daripada Guru Penolong Kanan Kurikulum, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Guru Penolong Kanan Kokurikulum serta Guru Kanan Mata Pelajaran iaitu GKMP terhadap tahap tret personaliti dan kemahiran mengurus dan memimpin sekolah serta kebolehan mentransformasikan amalan profesional yang diharapkan dapat memberi impak kepada komitmen guru di sekolah masing-masing. Semua maklum balas yang diperolehi dalam kajian ini dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam membuat dasar-dasar dalam KPM amnya dan para pentadbir sekolah secara langsung. Kajian ini juga akan memberi sumbangan nilai tambah yang dapat menambah tubuh ilmu pengetahuan dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah di Malaysia.

## **Kajian Lepas**

Banyak kajian telah membuktikan bahawa perkembangan pendidikan berteraskan kepada dua aspek utama iaitu pengurusan dan kepimpinan sekolah. Kepimpinan pendidikan dan memainkan kedua-dua peranan secara serentak dan saling berkait (Bush, 2003; Bush & Bell, 2008). pengurusan pendidikan merupakan dua peranan yang tidak dapat dipisahkan dalam sesebuah organisasi sekolah (Kotter, 1990). Para pentadbir sama ada di sekolah rendah atau menengah memainkan peranan dalam aspek kepimpinan dan pengurusan bagi mencapai kejayaan dan kecemerlangan sekolah dengan menjadi pemimpin dan pengurus sekolah yang berwibawa, yakni mampu menjadikan sekolah mereka sebagai sekolah berkesan (Azlin, 2006). Keberkesanan sekolah dan keberhasilan murid (Rusmini, 2005,

Sazali, 2009) sering kali dikaitkan dengan corak pengurusan dan kepimpinan yang efektif (Asmah, 2003).

Pengurusan dan kepimpinan pentadbir sekolah (Pengetua/Guru Besar, Guru Penolong Kanan, dan Guru Kanan Mata Pelajaran/Ketua Panitia) sering menjadi ukuran terhadap keberkesanan sesebuah sekolah. Pengurusan dan kepimpinan lazimnya dianggap sebagai faktor utama untuk membezakan antara sekolah berkesan dengan sekolah yang tidak berkesan (Shahril, 2001; Abd. Shukur, 2004). Para pentadbir lazimnya berhadapan dengan pelbagai cabaran dan kompleksiti dalam mengurus dan memimpin sekolah (Cheng, 2005). Tuntutan dan cabaran abad ke-21 memerlukan pengurus dan pemimpin yang berkualiti dan berakuntabiliti (Wan Chik, 2000). Oleh itu, pentadbir sekolah adalah orang berpengaruh dalam organisasi sekolah (Rahimah, 2001; Sergiovanni, 2001). Selain daripada berkaliber, para pentadbir perlulah berpengetahuan, mempunyai personaliti, komited dan berkerampilan dalam aspek pengurusan dan kepimpinan sekolah.

Kajian-kajian komtemporari tentang pengurusan dan kepimpinan sekolah begitu responsive kepada perubahan dan cabaran dalam arena pendidikan dan mengambil kesimpulan bahawa kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada kecemerlangan dan kewibaaan pengurusan dan kepimpinan sekolah (Abd Ghafar, 2010). Ini bermakna bahawa pengurus dan pemimpin sekolah masa kini perlulah mempunyai personaliti serta berkemahiran tinggi. Selain daripada itu, mereka perlulah pelbagai ciri seperti sensitif, pembimbing, bijak, ikhlas, yakin, boleh dipercayai, penyayang, boleh berkomunikasi dengan berkesan, boleh menjadi pendengar yang baik serta mempunyai pelbagai ketrampilan untuk menghadapi cabaran pendidikan yang kian kompleks (Abd Shukur 2004; Hogg et al. 2009; Buck, 2009). Kebanyakan para sarjana berpendapat bahawa pengurus dan pemimpin atau pentadbir yang efektif perlu mempunyai kualiti diri, ilmu pengetahuan, dan berkemahiran untuk membolehkan mereka melestarikan sesebuah sekolah (Mumford et al., 2000a; Leithwood, 2003; Northouse, 2003).

Nelson dan Quick (2008) mendefinisikan kepimpinan dalam organisasi adalah satu proses memandu dan mengarah tingkah laku manusia di dalam persekitaran bekerja. Kepimpinan formal berlaku apabila sesebuah organisasi secara rasminya memberi kepada seorang pemimpin autoriti untuk memandu dan mengarah orang-orang lain di dalam organisasi berkenaan. Kepimpinan tidak formal berlaku apabila seorang itu mendapat kuasa secara tidak formal daripada orang-orang lain di dalam organisasi dan menggunakan pengaruhnya untuk memandu dan mengarah tingkah laku mereka. Kepimpinan adalah satu topik yang amat banyak diselidiki berkaitan tingkah laku organisasi dan merupakan satu proses sosial di dalam organisasi yang amat sukar difahami.

Kouzes dan Posner (1997, 2002) telah memilih beberapa tret pemimpin antaranya ialah kejujuran, kecerdasan, inspirasi, berterus terang dan adil di samping mempunyai pemikiran yang kritikal. Selain itu, jika ingin berjaya, seorang pemimpin perlulah memiliki sifat peribadi, mempunyai daya tahan dalaman yang kuat dan ada kualiti diri dan optimis (Abd Aziz et al., 2004; Ilknur & Pinar, 2008; Johansen, 2003). Bagi Ishak Sin (2004) pula, hasil kajian beliau tentang tret personality mendapati pemimpin yang Berjaya perlu mempunyai sifat sabra, jujur, ikhlas, bermotivasi dan tidak pilih kasih. Walaupun banyak kajian yang telah dibuat oleh para sarjana, ada beberapa ciri pemimpin berkesan yang dikenal pasti antaranya ialah bijaksana, kecerdasan, tabah, gigih, adil, agresif, cergas, tekun, terbuka, berintegriti, berilmu, waspada, mudah menyesuaikan diri, cekap membuat keputusan, bertenaga, mempunyai penambal yang menarik, keyakinan yang tinggi, luwes, mampu mempengaruhi orang lain (Anderson, 2005; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994; Ishak, 2004).

Bass (1990) mengatakan bahawa pendekatan kemahiran telah membuktikan bahawa kemahiran seseorang pemimpin ada mempunyai hubungan dengan ciri-ciri pemimpin yang berkesan. Model Kepimpinan Kemahiran telahpun mendapat tempat di dalam kajian-kajian kontemporari. Mumford et al. (2000) berpendapat bahawa seseorang pemimpin amat perlu mempunyai pengetahuan, kebolehan dan kemahiran jika mahu menjadi seorang pemimpin yang efektif. Oleh itu, seorang pemimpin perlu menguasai asas kemahiran dalam memimpin dan mengurus sesebuah organisasi. Dalam era globalisasi dan kepesatan teknologi masa kini, seorang pemimpin perlu mempunyai pelbagai kemahiran dan kebolehan untuk berhadapan dengan pelbagai cabaran yang semakin kompleks untuk diamalkan di dalam tugas-tugas pengurusan dan kepimpinan dalam apa jua organisasi termasuklah sekolah.

Para sarjana mendefinisikan kemahiran sebagai kebolehan yang diperlukan untuk melaksanakan satu set tugas yang telah diberi dengan mengambil kira latihan dan pengalaman serta kemampuan seseorang itu memikul tanggungjawab untuk melaksanakan tugas yang diterima itu (Beardwell et al., 2004). Definisi ini mempunyai kaitan dengan pengetahuan sedia ada serta strategi melaksanakannya pada bila masanya dan bagaimana ianya perlu dilakukan dengan pergantungan kepada orang lain (Blanchard & Thacker, 2004). Azlin (2006) menyatakan bahawa kemahiran mengurus ialah keupayaan serta kepakaran yang ada pada seseorang pentadbir (Pengetua/Guru Besar, Guru Penolong Kanan dan Guru Kanan Mata Pelajaran/Ketua Panitia) dalam mengaplikasikan pengetahuan dan pengalaman masing-masing dalam menguruskan sesebuah organisasi sekolah dengan cemerlang.

## Metod Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif untuk mengumpul data. Kajian ini melibatkan pengumpulan data melalui soal selidik. Dua soal selidik yang digunakan dibina sendiri oleh pengkaji berdasarkan kajian-kajian lepas mengenai aspek yang diselidiki. Data dianalisis menggunakan program *SPSS Versi 21.0* yang melibatkan statistik deskriptif dan inferensi. Bab ini seterusnya menghuraikan rekabentuk kajian, populasi kajian, pemilihan sampel kajian, instrumen kajian, tatacara pemerolehan data, kajian rintis, prosedur pengumpulan data, kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian serta tatacara penganalisan data yang akan dibincangkan secara mendalam.

Reka bentuk kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kaedah tinjauan. Menurut Chua (2006) dan Mohd Najib (1999), kajian tinjauan merupakan salah satu kaedah penyelidikan yang paling popular digunakan dalam pelbagai bidang terutamanya dalam kajian sains sosial dan pendidikan untuk mendapat pandangan subjek mengenai sesuatu isu dan masalah.

Kaedah tinjauan merupakan prosedur penyelidikan kuantitatif yang amat sesuai bagi populasi yang besar dan sampel mewakili populasi kajian. Dapatan daripada analisis kuantitatif dapat memberiksan pemahaman yang menyeluruh terhadap populasi kajian (Creswell, 2008). Justeru, dapatan yang melibatkan saiz sampel yang besar boleh digeneralisasi daripada sampel kepada populasi yang mempunyai latar belakang yang sama. Kaedah tinjauan melibatkan pengumpulan data melalui soal selidik sebagai instrumen utama. Tambahan lagi, penggunaan soal selidik amat praktikal bagi populasi yang bersaiz besar untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh daripada sampel terhadap persoalan kajian (Mohd Majid, 2000). Kelebihan menggunakan soal selidik adalah kerana ia mudah ditadbir, diproses, dianalisis dan maklumat dapat dipungut secara terus daripada responden dalam masa yang singkat. Manakala data kajian dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Data deskriptif adalah untuk mendapat keterangan menyeluruh terhadap populasi kajian. Manakala statistik inferensi digunakan untuk pengujian hipotesis. Maklumat yang dipilih daripada sampel adalah penganggar terbaik untuk parameter sesuatu populasi bagi memastikan inferensi tentang populasi boleh dilakukan dengan tepat dan berkesan. Oleh itu, prosedur pengumpulan data dilakukan tanpa sebarang manipulasi untuk mendapatkan data yang tidak bias.

Rasional dalam menggunakan kaedah tinjauan sebagai teknik yang sesuai untuk mengumpul dan menganalisis data bagi kajian ini adalah atas beberapa perkara. Pertama, kaedah tinjauan adalah lebih sesuai untuk menguji model yang telah dibina terlebih dahulu. Perhatian utama kajian ini ialah untuk melihat sama ada dimensi personaliti yang berasaskan Model Tret Kepimpinan Utama oleh Northouse (2003) dan dimensi kemahiran berasaskan Model Tiga Kemahiran oleh Katz (1974) serta latihan profesional berasaskan Impak Orientasi Kadar Pembelajaran Terhadap Tugas oleh Tan Kwang (2002), Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) IAB (2007), Kerangka Kepimpinan Mentransformasikan Amalan Profesional oleh Strike, Sims, Mann & Wilhite (2016) dan Model Komitmen Guru (Dannetta, 2002) benar-benar memberi impak kepada komitmen guru-guru di sekolah-sekolah menengah di Sabah.

Kedua, kaedah tinjauan juga sesuai untuk digunakan dalam mengukur maklum balas terhadap soalan-soalan berkaitan domain-domain yang dipilih dalam kajian ini. Menurut Weisberg et al. (1996) kaedah

tinjauan adalah sesuai bagi mengukur sikap atau keutamaan, kepercayaan yang meliputi ramalan dan penilaian tentang keutamaan, atau fakta iaitu meliputi pengalaman tingkah laku masa lalu. Kajian ini mengandaikan bahawa penilaian responden terhadap personaliti, kemahiran dan kompetensi pentadbir-pentadbir sekolah yang dijangka akan memberi impak kepada komitmen kerja guru-guru adalah ditentukan oleh persepsi mereka. Bagaimana responden membuat tanggap terhadap personaliti, kemahiran dan kompetensi pentadbir-pentadbir sekolah adalah sangat penting dalam kajian ini. Oleh itu, kaedah tinjauan yang sesuai untuk mengukur persepsi adalah sesuai bagi kajian ini.

Ketiga, soal selidik yang piawai juga merupakan kekuatan yang signifikan bagi kaedah tinjauan (Babbie, 2004). Kaedah tinjauan membolehkan persepsi dan sikap kolektif ahli-ahli organisasi sekolah dapat diukur dengan mudah. Dalam konteks kajian ini, pengumpulan data kuantitatif menggunakan teknik tinjauan deskriptif dan soal selidik adalah sesuai dan praktikal (Mohd Majid, 1998). Di samping melibatkan populasi dan saiz sampel yang besar, persepsi responden terhadap konstruk-konstruk utama kajian boleh diukur melalui kaedah tinjauan. Data dikumpul melalui maklum balas responden terhadap soalan-soalan tertentu yang piawai dan setiap responden dapat bertindak balas terhadap rangsangan soalan dalam lingkungan kerangka yang sama (Vockell, 1995) dengan lebih berkesan (Mohd Majid, 1998). Seperti ditegaskan oleh Weisberg et al. (1996), kaedah tinjauan memainkan peranan penting dalam kajian sains social apabila persepsi umum dan tingkah laku adalah merupakan tumpuan utama. Di samping itu maklumat boleh dikumpul daripada para pentadbir sekolah (Pengetua, Guru Penolong Kanan, Guru Kanan Mata Pelajaran dan guru-guru) di sekolah-sekolah menengah di Sabah dengan kos yang rendah serta menjimatkan masa.

### ***Populasi dan Sampel Kajian***

Populasi kajian melibatkan para pentadbir (Pengetua, Guru Besar, Guru Penolong Kanan, Guru Kanan Mata Pelajaran, Ketua-ketua Panitia) dan guru-guru di sekolah rendah dan menengah di Sabah. Bilangan populasi dalam kajian ini melibatkan 213 buah sekolah menengah di Sabah (61 di bandar dan 152 di luar bandar) dengan bilangan guru siswazah yang ada di Sabah seramai 32,391 orang (Sumber Statistik Jabatan Pendidikan Sabah 2016). Setiap sekolah mempunyai 8 orang pentadbir yang terdiri daripada Pengetua, tiga orang Guru Penolong Kanan, empat orang Guru Kanan Mata Pelajaran dan guru-guru.

Sesuatu populasi ialah satu kumpulan individu yang memiliki ciri-ciri yang sama (Creswell, 2005; Mohd Majid, 1990). Pemilihan rekabentuk persampelan yang akan digunakan dalam kajian ini bergantung sepenuhnya berdasarkan factor-faktor yang tertentu yang dianggap penting. Dalam menjalankan penyelidikan, sampel digunakan dan tidak kesemua responden atau lebih dikenali sebagai populasi. Ini adalah kerana tidak mungkin untuk pengkaji membuat kajian terhadap semua elemen di dalam sesebuah populasi. Kekangan masa, kos dan sumber adalah antara faktor-faktor penyumbang jika seseorang pengkaji ingin mengkaji kesemua elemen yang ada. Oleh itu, satu teknik persampelan yang sesuai perlu diaplikasikan untuk mendapatkan satu sampel yang boleh mewakili sesebuah populasi. Sampel yang boleh mewakili populasi yang menjadi sasaran dipilih sebagai responden mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sesebuah populasi. Wolverton (2009) menyatakan bahawa jika sampel itu tidak boleh mewakili sesebuah populasi, penyelidikan yang dijalankan itu tidak boleh digeneralisasikan kepada populasi berkenaan.

Jadual 2: Bilangan Sampel Sekolah Mengikut Daerah

Bil.	Daerah	Bandar		Guru Siswazah
		Sek. Men	Luar Bandar Sek. Men	
1.	Kota Kinabalu	6	2	3384
2.	Putatan	1	1	440
3.	Penampang	2	1	763
4.	Tuaran	0	1	1747
5.	Papar	2	1	1472
6.	Kota Belud	0	1	1501
7.	Ranau	0	1	1413



8.	Kota Marudu	0	1	1056
9.	Pitas	0	1	717
10.	Kudat	0	2	1422
11.	Beluran	0	1	733
12.	Kinabatangan	0	1	666
13.	Sandakan	6	2	3162
14.	Tongod	0	1	624
15.	Lahad Datu	4	1	1787
16.	Tawau	6	1	2945
17.	Semporna	0	2	1482
18.	Kunak	0	1	601
19.	Beaufort	0	2	1157
20.	Nabawan	0	1	531
21.	Sipitang	0	1	562
22.	Tambunan	0	1	629
23.	Tenom	0	1	932
24.	Kuala Penyu	0	1	396
25.	Keningau	3	1	2117
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>32,391</b>

Jadual 3: Jumlah Responden Kajian.

<b>Kategori</b>	<b>Bilangan Sekolah Menengah</b>	<b>Pengetua (Seorang Setiap Sekolah)</b>	<b>Guru Penolong Kanan (Tiga Orang Setiap Sekolah)</b>	<b>Guru Kanan Mata Pelajaran (Empat Orang Setiap Sekolah)</b>	<b>Guru-Guru (16 Orang Setiap Sekolah)</b>	<b>Jumlah (24 Orang Setiap Sekolah)</b>
Bandar	30	30	90	120	480	720
Luar Bandar	30	30	90	120	480	720
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>180</b>	<b>240</b>	<b>960</b>	<b>1440</b>

### ***Instrumen Kajian***

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai alatan kajian untuk mengumpul maklumat. Soal selidik dibentuk untuk mendapatkan maklumat diri responden dan maklum balas terhadap konstruk yang dikaji. Terdapat dua set soal selidik yang dibina dalam kajian ini yang mengandungi item yang sama iaitu Set A bagi penilaian pentadbir-pentadbir sekolah menengah (Pengetua, Guru Penolong Kanan dan Guru-guru Kanan Mata Pelajaran). Manakala Set B untuk mendapatkan perspektif guru-guru terhadap personaliti, kemahiran dan kompetensi pentadbir dalam kepemimpinan dan pengurusan sekolah serta tahap transformasi amalan professional mereka untuk memberi impak terhadap tahap komitmen guru-guru di sekolah masing-masing.

### ***Kajian Rintis***

Sebelum kajian sebenar ditadbir, terlebih dahulu kajian rintis akan dijalankan bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrument kajian. Ia bertujuan untuk mengelak sebarang kekeliruan dan mengenal pasti kelemahan item-item yang dibina (Creswell, 2008). Maklum balas daripada kajian rintis dapat digunakan untuk memantapkan instrument kajian supaya item-item yang dibina benar-benar dapat mengukur konstruk yang diuji. Oleh itu, kajian rintis akan dilaksanakan sebaik sahaja mendapat kelulusan daripada penyelia dan juga ahli-ahli fakulti.

## **Penganalisan Data**

Alias Baba (1882) menjelaskan penggunaan statistik dalam penyelidikan adalah penting bagi mendapatkan sifat sesuatu populasi yang dikaji. Penggunaan statistik membantu penyelidik membuat kesimpulan terhadap data yang diperolehi. Untuk tujuan kajian ini, data yang digunakan adalah data nominal dan data ordinal. Semua data yang diperolehi menggunakan komputer melalui program *SPSS PC 21.0 for Window*, dengan aras kersignifikan pada tahap 0.05. Dua jenis statistik digunakan iaitu statistik deskriptif (peratus, skor min, sisihan piawai) dan statistik inferensi yang digunakan untuk menjawab soalan-soalan kajian. Sementara itu, untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian adalah ujian F (ANOVA satu hala), MANOVA, korelasi Pearson dan analisis regresi berganda 'Stepwise'.

## **Rumusan**

Kesimpulannya, kajian ini bertujuan meninjau dan mendapat maklumat serta gambaran yang mendalam terhadap sejauh mana tret personaliti, kemahiran profesional, kompetensi teras kepengetuaan dan transformasi amalan profesional dalam kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah di Sabah dapat memberi impak kepada tahap komitmen guru-guru mereka. Oleh itu, model kerangka konseptual kajian ini berasaskan dimensi personaliti yang diadaptasi daripada Model Tret Kepimpinan Utama oleh Northouse (2003, 2007), dimensi kemahiran diadaptasi daripada pendekatan Model Tiga Kemahiran oleh Katz (1974) dan teori latihan berasaskan kepada Orientasi Kadar Pembelajaran Terhadap Tugas oleh Tan Kwang (2002), Standard Kompetensi Kebangsaan Keperolehan Sekolah Malaysia (IAB 2009) (iaitu Kompetensi Teras Keperolehan Sekolah), Domain Transformasi Amalan Profesional oleh Strike, Sims, Mann & Wilhite (2016) dan Domain Komitmen Guru oleh Dannetta (2002). Keenam-enam elemen dalam kajian ini merupakan kriteria penting dalam melahirkan pentadbir sekolah yang berkesan.

Selain itu kajian ini juga melihat sejauh mana faktor demografi iaitu latihan profesional, jawatan, tempoh memegang jawatan, umur dan jantina mempengaruhi tahap tret personaliti dan kemahiran pentadbir-pentadbir sekolah menengah di Sabah. Selanjutnya, kajian ini juga cuba mendapatkan pandangan terhadap system mentor dan jenis sokongan yang diperlukan oleh para pentadbir sekolah menengah di Sabah apabila memegang jawatan. Semua elemen yang dirungkai dalam kajian ini akan mengenal pasti ciri pentadbir yang berkesan untuk memberi impak kepada komitmen guru masing-masing. Semoga dapatan kajian ini dapat menyumbang lebih banyak maklumat kepada pelbagai pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung seperti pengetua, Guru Penolong Kanan dan Guru Kanan Mata Pelajaran, pihak PPD, JPN, IAB dan KPM dalam memartabatkan pengurusan dan kepimpinan pendidikan Negara.

## **Rujukan**

- Abd Ghafar Mahmud. 2010. *Mencetus kegemilangan melalui kepimpinan cemerlang*. Kertas Kerja Seminar Nasional Ke-17. Institut Aminuddin Baki. 19-22 Julai
- Abdul Rafie Mahat. 2004. Ucapan Utama. Kepimpinan unggul bidang pendidikan cemerlang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*. Institut Aminuddin Baki. Hlm. 3-6.
- Abdul Shukor Abdullah. 2001. Ucapan Utama. Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang, gemilang dan terbilang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*. Institut Aminuddin Baki. Hlm. 13-23
- Abas Awang & Balasandran a/l Ramiah. 2002. Peranan pengetua dan guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan Pendidikan Ke-11*. Institut Aminuddin Baki. Hlm. 86-10.
- Amin Senin, Ramli Yusof, Sazali Yusof, Abd Razak Manaf, Rosnarizah Abd Halim & Rusmini Ku Ahmad. 2008. Kajian kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah. Kertas kerja *Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan Pendidikan Ke-15*. Institut Aminuddin Baki. 29 Jun-2 Julai.

- Danielson, C. 2007. *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Foley, E., Mishook, J., Thomson, J., Kubiak, M., Supovitz, J., & Rhude-Faust, M. 2008. *Beyond test scores: Leading indicators for education*. Providence, RI: Brown University's Anneberg Institute for School Reform.
- Green, R. 2013. *Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC standards*. Upper SADDLE River, NJ: Pearson Education
- Jones, S., Harvey, M., Lefoe, G., & Ryland, K. 2014). Synthesising theory and practice: Distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration and Leadership*. Retrieved from <http://emedia.rmit.edu.au/distributedleadership/?q=node/10>
- Strike, K.T., Sims, P.A., Mann, S.L. & Wilhite, R.K. 2016. *Transforming professional practice: A framework for effective leadership*. London: Rowman & Littlefield.