

KAJIAN MENGENAI PENGGANTI KEPIMPINAN
SEBAGAI
MODERATOR TERHADAP CARAGAYA
KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA

ABDUL GHANI KANESAN BIN ABDULLAH

Tesis yang diserahkan untuk memenuhi
keperluan bagi Ijazah Doktor Falsafah

Ogos 2002

PENGHARGAAN

SYUKUR ALHAMDULILLAH, setinggi kesyukuran dipanjatkan kehadrat Allah S.W.T. atas limpah kurnia serta hidayahNya membolehkan kajian ini diselesaikan setelah menempuh berbagai pengalaman suka duka yang bukan sahaja mencabar keupayaan intelek dan ketabahan, malah menduga budi.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga ingin dirakamkan kepada Yang Bahagia Profesor Dato' Dr. Hj. Ghazali Bin Othman selaku Penyelia Utama yang banyak memberikan dorongan, bantuan dan bimbingan bagi melaksanakan kajian dari awal hingga akhir. Kesungguhan dan keprihatinan yang ditunjukkan telah mengukuhkan semangat untuk menyiapkan kajian ini. Saya turut terhutang budi kepada Dr. Abdul Rashid Bin Mohamed selaku Penyelia Bersama di atas segala bimbingan dan nasihat yang diberikan.

Saya juga turut berterima kasih kepada Dekan, Pusat pengajian Ilmu Pendidikan, Profesor Madya Dr. Aminah Ayob kerana sokongan, dorongan dan simpati yang diberikan sewaktu pembentangan penyelidikan dilakukan. Seterusnya pengkaji ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada pihak – pihak berikut :-

- i. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia kerana meluluskan cadangan penyelidikan ini dan seterusnya memberikan kebenaran kajian ini dijalankan di sekolah.
- ii. Pengarah Pendidikan, Jabatan Pendidikan Pulau Pinang, Kedah Darul Aman, Perlis Indera Kayangan kerana memberi kebenaran untuk menjalankan kajian di sekolah – sekolah yang terpilih.
- iii. Dekan dan Pensyarah berkenaan di Pusat Pengajian Pengurusan Universiti Sains Malaysia yang telah memberikan cadangan istilah dan kaedah analisis data kajian ini.
- iv. Kakitangan staf perpustakaan Universiti Sains Malaysia, University of Sacramento, California, U.S., Nanyang University of Singapore, Universiti Pertanian Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia kerana memberi kebenaran merujuk bahan – bahan berkaitan.
- v. Untuk keluarga tersayang khususnya isteri tercinta, Zawiyah Bt. Yusoff, Aina, Hilmi dan Farez; saya menyanjung tinggi segala sokongan dan pengorbanan yang kalian tunjukkan.
- vi. Semua yang lain yang telah memberikan bantuan dan sokongan

ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti potensi pengganti kepimpinan sebagai moderator terhadap perhubungan di antara caragaya kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. Secara khususnya objektif kajian ini ialah :- a) menghuraikan perhubungan antara pembolehubah pengganti kepimpinan, kepimpinan transformasi pengetua dengan pembolehubah kriteria seperti kepuasan kerja guru, komitmen guru terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan; b) mengenal pasti ciri pengganti kepimpinan yang bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan di antara caragaya kepimpinan transformasi dengan pembolehubah kriteria seperti kepuasan kerja guru, komitmen guru terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. Maklumbalas melalui soal selidik diperolehi daripada 3006 orang guru dan 151 orang pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Harian biasa dari Negeri Pulau Pinang, Kedah Darul Aman dan Perlis Indera Kayangan. Data yang diperolehi telah dianalisis pada peringkat sekolah dan pengujian hipotesis pula dilakukan dengan menggunakan prosedur Korelasi Pearsons dan '*Hierarchical Moderated Multiple Regression Analytical Procedures*'. Manakala bentuk moderator pengganti kepimpinan pula ditentukan melalui kriteria yang telah dikemukakan oleh Howell, Dorfman dan Kerr (1986). Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat beberapa dimensi caragaya kepimpinan

transformasi pendidikan dan pengganti kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah kriteria kajian; dan beberapa dimensi caragaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah pengganti kepemimpinan. Keputusan kajian juga turut menunjukkan bahawa kesan moderasi yang paling banyak dipengaruhi oleh pengganti kepemimpinan ialah komitmen terhadap organisasi; caragaya kepemimpinan transformasi yang paling banyak dipengaruhi oleh kesan moderasi pula adalah keprihatinan individu, menjana permuafakatan dan ketrampilan peribadi; dan ciri pengganti kepemimpinan yang paling banyak menghasilkan kesan moderator pula adalah pembolehubah jurang pemisah antara pemimpin dengan subordinat dan keperluan untuk bersendirian. Manakala bentuk moderator pengganti kepemimpinan yang paling banyak menghasilkan kesan moderasi terhadap kepemimpinan transformasi adalah “*enhancer*” berbanding “*neutralizer*” dan “*substitute*”. Kesimpulannya, dapatan kajian ini telah meletakkan asas yang kukuh untuk mentafsir kepemimpinan pendidikan dengan lebih berhati – hati sambil memberi perhatian yang adil kepada pengganti kepemimpinan dan bukannya menonjolkan situasi di mana pengetua sebagai pemimpin yang mutlak, mempunyai pengaruh secara langsung serta guru menjadi pengikut yang setia. Sebaliknya mencadangkan bagaimana pengetua boleh mengenal pasti, memanipulasi serta memperkasa ciri pengganti kepemimpinan yang bertindak sebagai moderator bagi mengukuhkan kepemimpinannya atau membuang mana- mana ciri pengganti kepemimpinan boleh mengancam pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua demi kepentingan organisasi.

AN INVESTIGATION OF LEADERSHIP SUBSTITUTES AS MODERATOR OF PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the potential effects that substitute for leadership has on the relationships between principals' transformational leadership behaviors and teachers' job satisfaction, commitment and organizational citizenship behavior. More distinctively, this study hopes to verify:- a) the relationship between substitute for leadership and transformational leadership with teachers' job satisfaction, commitment and organizational citizenship behavior; and b) the moderating effects of the substitute for leadership on the relationship between the transformational leadership behaviors and the followers' criterion variables. Data were collected using questionnaire procedures taken from 3006 teachers and 151 principals of secondary schools across the State of Penang, Kedah Darul Aman and Perlis Indera Kayangan. The data were then analyzed at school level and the hypothesis was tested using Pearson Correlation and Hierarchical Moderated Multiple Regression Analytical Procedures. The form of substitute for leadership moderators was identified using the criteria specified by Howell, Hofman and Kerr (1986). The results show that a number of the transformational behaviors and substitute for leadership variables are significantly related to criterion variables; and several of the transformational leadership behaviors are

significantly related to several of the substitute for leadership variables. Results of the research also signify that moderation has a higher level of effect if it is influenced by substitute for leadership on commitment; whereas, for transformational leadership it can be seen through individual consideration, collaboration and role model behaviors. The distinctiveness of substitute for leadership that has a high impact on moderation effect is the spatial distance between leader and subordinate and the need for independence. Meanwhile, the form of substitute for leadership moderator that brings about high moderation effect on transformational leadership behaviors is enhancer, in contrast to neutralizer and substitute. In short, the result of this research has set a solid foundation to decipher educational leadership warily as well as to give an impartiality focal point to the substitute for leadership and not to hassle on situations whereby a principal is the ultimate leader, has direct influence and the teacher becomes a loyal follower. Functionally, this means that any structural model that examines the effects of these leader behaviors in the subordinate criterion variables that does not include the substitute variables would be misspecified. Finally, the findings of this study suggest that the leaders need to have a better understanding of those contextual (substitute for leadership) variables which acts as a moderator to build up his leadership or shaping up the context in which the subordinates work for the good of the organization.

KANDUNGAN

Halaman

PENGHARGAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vii
LAMPIRAN – LAMPIRAN	xiv
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xiv

BAB 1 PENGENALAN

1.1.	Pendahuluan	1
1.2.	Pengetua Dalam Konteks Kepimpinan Transformasi dan Kewujudan Pengganti Kepimpinan	3
1.3.	Kepimpinan Pendidikan Dalam Sistem Pentadbiran Sekolah	5
1.3.1.	Latarbelakang Jawatan Pengetua	5
1.3.3.	Cabaran dan Kebuntuan Kepimpinan Pendidikan Di Malaysia	9
1.4.	Pernyataan Masalah	13
1.5.	Tujuan Kajian	19
1.6.	Persoalan Kajian	20
1.7.	Hipotesis Kajian	21
1.7.1.	Hubungan Antara Caragaya Kepimpinan Transformasi Dan Pengganti Kepimpinan Dengan “Outcomes” Kajian	22
1.7.2.	Kesan Moderasi Ciri Individu Terhadap Kepimpinan Transformasi	24

1.7.3.	Kesan Moderasi Ciri Tugas Terhadap Kepimpinan Transformasi	25
1.7.4.	Kesan Moderasi Ciri Organisasi Terhadap Kepimpinan Transformasi	27
1.8.	Kepentingan Kajian	28
1.9.	Limitasi Kajian	32
1.10.	Perspektif Teori	33
1.11.	Potensi Pengganti Kepimpinan Ke atas Caragaya Kepimpinan Transformasi	37
1.12.	Definisi Istilah	41
1.13.	Penutup	52

BAB 2 SOROTAN LITERATUR

2.1.	Pendahuluan	53
2.2.	Kepimpinan	53
2.3.	Kepimpinan Pendidikan	55
2.3.1.	Kepimpinan Pendidikan Dari Perspektif Peranan Politik Pengetua	60
2.3.2.	Peranan Politik Pengetua	62
2.4.	Kemunculan Kepimpinan Transformasi	65
2.4.1.	Teori Kepimpinan Transformasi Burns	66
2.4.2.	Teori Kepimpinan Transformasi Bass	68
2.5.	Klarifikasi Istilah	73
2.6.	Caragaya Kepimpinan Transformasi Pendidikan	77
2.7.	Ciri – Ciri Caragaya Kepimpinan Transformasi Pendidikan	81
2.7.1.	Merangsang Pembentukan Dan Menzahirkan Wawasan	81
2.7.2.	Ketrampilan Peribadi	82
2.7.3.	Ekspektasi Dan Keyakinan Tinggi Terhadap Guru	84
2.7.4.	Menjana Permuafakatan	85
2.7.5.	Merangsang Intelek Organisasi	88

2.7.6.	Keprihatinan Individu	89
2.7.7.	Ganjaran Kontigensi	91
2.8.	Kesan Kepimpinan Transformasi Pendidikan	92
2.8.1.	Kesan Ke atas Persepsi Kepimpinan	94
2.8.2.	Kesan Ke atas Perlakuan Pengikut	95
2.8.3.	Kesan Ke atas Keadaan Psikologi Pengikut	96
2.8.4.	Kesan Terhadap Organisasi	98
2.8.5.	Kesan Ke atas Pelajar	99
2.9.	Sumbangan Kepimpinan Transformasi Terhadap Keberkesanan Sekolah	99
2.9.1.	Wawasan	100
2.9.2.	Jalinan Struktur dan Sosial	101
2.9.3.	Manusia Dan Kemanusiaan	102
2.9.4.	Budaya sekolah	102
2.10.	Teori Pengganti Kepimpinan	103
2.11.	Ciri – Ciri Pengganti Kepimpinan	108
2.11.1.	Ciri Individu	108
2.11.2.	Ciri Tugas	109
2.11.3.	Ciri Organisasi	109
2.12.	Potensi Kesan Pengganti Kepimpinan Ke Atas Caragaya Kepimpinan Transformasi Pendidikan	110
2.13.	Rumusan Rangka Konsep Kajian Kepimpinan Transformasi Dan Pengganti Kepimpinan	116
2.14.	Kesimpulan	121
 BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN METODOLOGI KAJIAN		
3.1.	Pendahuluan	122
3.2.	Melewati Kepimpinan Hirarki Formal	124
3.3.	Sumbangan Kepimpinan Transformasi Pendidikan	127
3.4.	Kerangka Konseptual Kajian	129

3.5.	Pembolehubah Kajian	
3.5.1.	Pembolehubah Bebas Kajian	133
3.5.2.	Pembolehubah Moderator	134
3.5.3.	Pembolehubah Bersandar Kajian	136
3.6.	Instrumen Kajian	143
3.6.1.	Soal selidik Dijawab Pengetua	144
3.6.2.	Soal selidik Dijawab Guru	148
3.7.	Persampelan Kajian	152
3.7.1.	Populasi Kajian	152
3.7.2.	Saiz Sampel	153
3.8.	Prosedur Kajian	155
3.9.	Pembinaan Skala Kepimpinan Transformasi Pendidikan	157
3.9.1.	Pendekatan Kualitatif	158
3.9.2.	Pendekatan Kuantitatif	160
3.9.3.	Rumusan Ciri Caragaya Kepimpinan Transformasi	162
3.10.	Kajian Rintis	163
3.10.1.	Analisis Faktor Skala Kepimpinan Transformasi	163
3.10.2.	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	169
3.11.	Prosedur Analisis Data	171
3.12.	Kesimpulan	176

BAB 4 – ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1.	Pendahuluan	178
4.2.	Kadar Respon Kajian	178
4.2.1.	Profil Sekolah	180
4.2.2.	Profil Responden	181
4.3.	Dapatan Analisis Instrumen Caragaya Kepimpinan Transformasi Pendidikan	184
4.3.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Peringkat Sekolah	184
4.3.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Dijawab Pengetua	190
4.3.3.	Min, Sisihan Piawai, Kebolehpercayaan	193

Dan Interkorelasi Dimensi

4.3.4.	Kesimpulan Analisis Faktor	195
4.4.	Dapatan Analisis Soal Selidik Pengganti Kepimpinan	195
4.4.1.	Analisis Faktor Konfirmatori	195
4.4.2.	Perbandingan Min, Sisihan Piawai dan Interkorelasi Dimensi	198
4.4.3.	Kebolehpercayaan	199
4.5.	Analisis Faktor Soal Selidik 'Outcomes' Kajian	201
4.5.1.	Analisis Faktor Instrumen Perlakuan Warga Organisasi	201
4.5.2.	Analisis Faktor Instrumen Kepuasan Kerja	202
4.5.3.	Analisis Faktor Instrumen Komitmen Organisasi	203
4.6.	Pengujian Hipotesis Bentuk I	204
4.6.1.	Hubungan Antara Dimensi Kepimpinan Transformasi Dengan Perlakuan Warga Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap Organisasi	204
4.6.2.	Hubungan Antara Dimensi Pengganti Kepimpinan Dengan Perlakuan Warga Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap Organisasi	210
4.6.3.	Hubungan Antara Dimensi Kepimpinan Transformasi Dengan Pengganti Kepimpinan	217
4.7.	Pengujian Hipotesis Bentuk II	221
4.7.1.	Analisis Moderator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Perlakuan Warga Organisasi	223
4.7.1.1.	Analisis Moderator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Altruisme	223
4.7.1.2.	Analisis Moderator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Pematuhan I	236
4.7.1.3.	Analisis Moderator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Pematuhan II	244
4.7.2.	Analisis Moderator Bagi Hubungan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja	256

4.7.2.1. Analisis Moderator Bagi Hubungan Transformasi Dengan JOBS 1	256
4.7.2.2. Analisis Moderator Bagi Hubungan Transformasi Dengan JOBS 2	265
4.7.2.3. Analisis Moderator Bagi Hubungan Transformasi Dengan JOBS 3	272
4.7.3. Analisis Moderator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi	275
4.7.3.1. Analisis Moderator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan COM I	275
4.7.3.2. Analisis Moderator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan COM II	286
4.7. Kesimpulan	290

BAB 5 - PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1. Pendahuluan	291
5.2. Rumusan Dapatan Kajian	291
5.3. Perbincangan Dapatan Kajian	297
5.3.1. Hubungan Antara Caragaya Kepimpinan Transformasi Dengan 'Outcomes' Kajian	297
5.4.2. Hubungan Antara Pengganti Kepimpinan Dengan 'Outcomes' Kajian	306
5.4.3. Hubungan Antara Pengganti Kepimpinan Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi	313
5.4.4. Kesan Moderator	318
5.4.4.1. Moderator Caragaya Kepimpinan Berwawasan	320
5.4.4.2. Moderator Caragaya Kepimpinan Ekspektasi Tinggi Terhadap Guru Dan Pencapaian	324
5.4.4.3. Moderator Caragaya Kepimpinan Keprihatinan Individu	328
5.4.4.4. Moderator Caragaya Kepimpinan Menjana Permuafakatan	332

5.4.4.5.	Moderator Caragaya Kepimpinan Ketrampilan Peribadi	337
5.4.4.6.	Moderator Caragaya Kepimpinan Stimulasi Intelek Organisasi	342
5.4.4.7.	Moderator Caragaya Kepimpinan Ganjaran Kontigensi	345
5.5.	Implikasi Kajian	348
5.5.1.	Implikasi Kajian Kepada Teori	348
5.5.2.	Implikasi Kajian Ke Atas Praktis	352
5.5.3.	Implikasi Moderator Kepada Kepimpinan Pengetua	355
5.5.4.	Implikasi Kajian Kepada Metodologi	357
5.5.5.	Sumbangan Kajian Kepada Program Persediaan Pengurusan Pendidikan	359
5.5.6.	Sumbangan Kajian Kepada Instrumentasi	361
5.6.	Cadangan Kajian Lanjutan	364
5.7.	Kesimpulan	368
BIBLIOGRAFI		370

LAMPIRAN

Halaman

A	: Soal Selidik	393
B	: Senarai Sekolah Sampel Kajian	417
C	: Soal Selidik Kajian Penerokaan	410
D	: Rumusan Potensi Pengganti Kepimpinan Ke Atas Kepimpinan	416
E	: Rumusan Ciri Perlakuan Kepimpinan Transfirmasi Kaedah Kualitatif	417
F	: Rumusan Ciri Perlakuan Kepimpinan Transformasi Kaedah Kuantitatif	418
G	: Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis	419

SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman
3.1. Struktur Faktor Kaedah Eksploratori Putaran Varimax	165
3.2. Ringkasan Soal Selidik Analisis Faktor Eksploratori	166
3.3. Min, Sisihan Piawai Dan Kebolehpercayaan Instrumen Transformasi Pendidikan	168
3.4. Dapatan Ujian Kebolehpercayaan Pengganti Kepimpinan	170
3.5. Dapatan Ujian Kebolehpercayaan Instrumen Komitmen Dan Kepuasan Kerja	170
3.6. Dapatan Ujian Kebolehpercayaan Instrumen Perlakuan Warga Organisasi	171
4.1. Profil Sekolah	181
4.2. Profil Pengetua	182
4.3. Taburan Profil Guru Menjawab Soal Selidik Caragaya Kepimpinan Transformasi dan Pengganti Kepimpinan	183
4.4. Taburan Profil Guru Menjawab Soal Selidik Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap Organisasi	184
4.5. Struktur Faktor Putaran Varimax Instrumen Kepimpinan Transformasi Peringkat Sekolah	186
4.6. Ringkasan Soal Selidik Kepimpinan Transformasi Analisis Faktor Peringkat Sekolah	187
4.7. Struktur Faktor Putaran Varimax Instrumen Kepimpinan Transformasi Dijawab Pengetua	191
4.8. Ringkasan Soal Selidik Kepimpinan Transformasi Analisis Faktor Dijawab Pengetua	192
4.9. Min, Sisihan Piawai, Kebolehpercayaan dan Interkorelasi Dimensi Kepimpinan Transformasi	193
4.10. Korelasi Antara Dimensi Kepimpinan Transformasi Dijawab Pengetua Dengan Peringkat Sekolah	194

4.11.	Analisis Faktor Instrumen Pengganti Kepimpinan	196
4.12.	Perbandingan Interkorelasi Dimensi Pengganti Kepimpinan Versi Terjemahan Dengan Versi Podsakoff et al. (1993)	199
4.13.	Perbandingan Nilai ' <i>Cronbach Alpha</i> ' Dimensi Pengganti Kepimpinan Versi Terjemahan Dengan Versi Podsakoff et al.(1993)	200
4.14.	Pemuatan Analisis Faktor Item Perlakuan Warga Organisasi	201
4.15.	Pemuatan Analisis Faktor Item Kepuasan Kerja	203
4.16.	Pemuatan Analisis Faktor Item Komitmen	204
4.17.	Korelasi Pearsons Antara Dimensi Caragaya Kepimpinan Transformasi Dengan ' <i>Outcomes</i> ' Kajian	205
4.18.	Korelasi Pearsons Antara Dimensi Pengganti Kepimpinan Dengan ' <i>Outcomes</i> ' Kajian	211
4.19.	Korelasi Pearsons Antara Dimensi Pengganti Kepimpinan Dengan Dimensi Caragaya Kepimpinan Transformasi	217
4.20.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas Altruisme	224
4.21.	Dapatan Koefisyen Regresi Altruisme Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi, Pengganti Kepimpinan Dan Interaksi	226
4.22.	Perbandingan ' <i>Adjusted</i> ' R Kuasa Dua Untuk Kumpulan Moderator Tinggi dan Rendah Pembolehubah Altruisme	227
4.23.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas Pematuhan I	237
4.24.	Dapatan Koefisyen Regresi Pematuhan I Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi, Pengganti Kepimpinan Dan Interaksi	239
4.25.	Perbandingan ' <i>Adjusted</i> ' R Kuasa Dua Untuk Kumpulan Moderator Tinggi dan Rendah Pembolehubah Pematuhan I	239
4.26.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan	245

	Transformasi Ke Atas Pematuhan II	
4.27.	Dapatan Koefisyen Regresi Pematuhan II Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi, Pengganti Kepimpinan Dan Interaksi	247
4.28.	Perbandingan ' <i>Adjusted</i> ' R Kuasa Dua Untuk Kumpulan Moderator Tinggi dan Rendah Pembolehubah Pematuhan II	247
4.29.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas JOBS I	258
4.30.	Dapatan Koefisyen Regresi JOBS I Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi, Pengganti Kepimpinan Dan Interaksi	260
4.31.	Perbandingan ' <i>Adjusted</i> ' R Kuasa Dua Untuk Kumpulan Moderator Tinggi dan Rendah Pembolehubah JOBS I	260
4.32.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas JOBS 2	266
4.33.	Dapatan Koefisyen Regresi JOBS 2 Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi, Pengganti Kepimpinan Dan Interaksi	268
4.34.	Perbandingan ' <i>Adjusted</i> ' R Kuasa Dua Untuk Kumpulan Moderator Tinggi dan Rendah Pembolehubah JOBS 2	268
4.35.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan Ke Atas JOBS 3	273
4.36.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas COM I	276
4.37.	Dapatan Koefisyen Regresi COM I Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi, Pengganti Kepimpinan Dan Interaksi	278
4.38.	Perbandingan ' <i>Adjusted</i> ' R Kuasa Dua Untuk Kumpulan Moderator Tinggi dan Rendah Pembolehubah COM I	278
4.39.	Analisis Kesan Moderasi HMMR Caragaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas COM II	287

4.40.	Dapatan Koefisyen Regresi COM II Dengan Caragaya Kepimpinan Transformasi, Pengganti Kepimpinan Dan Interaksi	289
4.41.	Perbandingan ' <i>Adjusted</i> ' R Kuasa Dua Untuk Kumpulan Moderator Tinggi dan Rendah Pembolehubah COM II	289
5.1.	Rumusan Bentuk Moderator Caragaya Kepimpinan Transformasi	319

SENARAI RAJAH

Rajah		Halarn
2.1.	Rangka Konsep Kesan Kepimpinan Transformasi Dan Pengganti Kepimpinan Di Peringkat Sekolah	117
3.1.	Model Kesan Kepimpinan Transformasi Pendidikan	128
3.2.	Kerangka Konseptual Kajian	132
5.1.	Model 'Causal' Caragaya kepimpinan, Pengganti Kepimpinan dan Moderator.	350
5.2.	Bentuk Graf Mewakili ' <i>Neutralizer</i> ' dan ' <i>Enhancer</i> ' Caragaya Kepimpinan Transformasi	356

BAB 1

PENGENALAN

1.1. Pendahuluan

Dalam usaha Malaysia menjadi negara maju menjelang abad kedua puluh satu, peranan pendidikan dikatakan sebagai amat kritikal dan penting memandangkan ia adalah salah satu sektor utama dalam pembangunan negara. Setiap perancangan dan pelaksanaan yang diusahakan pula didasari oleh wawasan untuk membawa perubahan dan anjakan paradigma dari segi pemikiran, orientasi dan tindakan seluruh negara. Lantaran itu, cabaran utama yang sedang dihadapi oleh sistem pendidikan negara ialah menyediakan perkhidmatan pendidikan yang cemerlang dan berkualiti untuk menghasilkan generasi yang berpotensi, berilmu pengetahuan dan berkemahiran mengurus guna perubahan sejajar dengan kehendak dan aspirasi pembangunan negara (Abdul Shukor Abdullah, 1998).

Seiring dengan usaha untuk merealisasikan hasrat tersebut, Ibrahim Bajunid (1997) mendapati Kementerian Pendidikan Malaysia telah menetapkan bahawa iradat pembangunan sistem pendidikan negara bagi menghadapi alaf kedua puluh satu adalah menzahirkan sistem pendidikan berkualiti dunia dan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan. Sehubungan itu, Bajunid (1997) mendapati fokus utama sistem pendidikan adalah melaksanakan usaha - usaha strategik yang boleh

meningkatkan keupayaan dan kemampuan sistem tersebut ke tahap kualiti yang tinggi dan cemerlang supaya sistem itu bertapak kukuh untuk menghadapi cabaran - cabaran Abad ke 21.

Bagi menangani cabaran tersebut, sekolah sebagai institusi sosial yang terpenting dalam pembangunan sumber manusia harus beroperasi dengan cemerlang kerana kualiti dan kecemerlangan merupakan tuntutan awam pembangunan sistem pendidikan. Sekolah cemerlang adalah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang yang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan yang lebih penting ialah kepimpinan (Hussein Mahmood, 1993). Beberapa kajian dan tulisan oleh tokoh - tokoh pendidikan dan pengurusan seperti Leithwood et al. (1997,1994,1990); Mortimore (1995); Sergiovanni (1987); Ubben & Hughes (1987); Edmonds (1979); Brookover et al. (1978); Druckers (1969) dan Halpin (1966) telah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sesebuah organisasi seperti sekolah. Sekolah tidak akan menjadi cemerlang sekiranya penggerak atau pemimpinnya tidak berkemampuan untuk menggerakkan budaya cemerlang. Menyedari hakikat ini Ibrahim Bajunid (1996) mendapati pengetua di Malaysia sentiasa digesa untuk menonjolkan diri sebagai pemimpin pendidikan. Ini bermakna tuntutan sedemikian memerlukan seorang pengetua yang berketrampilan sebagai pemimpin transformasi yang berkeupayaan membangunkan diri dan organisasi (Zawawi Yahya, 1999; Ibrahim Bjunid, 1999).

1.2. Pengetua Dalam Konteks Kepimpinan Transformasi Dan Kewujudan Pengganti Kepimpinan

Burns (1978) dalam pengamatannya terhadap kepemimpinan telah membuat satu kesimpulan yang penting apabila menyatakan bahawa sekolah merupakan antara contoh di mana pengamalan caragaya kepemimpinan transformasi boleh dilihat dengan jelas. Ini adalah kerana kepemimpinan sekolah (pengetua) berupaya membawa perubahan dari segi sikap, nilai dan prestasi kepada sebahagian besar warga organisasinya apabila pengetua mengatur dan memajukan pengajaran pembelajaran (Mohd. Salleh Lebar, 2000). Oleh itu kepentingan kehadiran kepemimpinan transformasi di sekolah memang tidak dapat diketepikan memandangkan ciri kepemimpinan transformasi itu sendiri yang kondusif untuk diaplikasi di - sekolah dan faktor perubahan yang menuntut kepemimpinan sedemikian. Kepimpinan transformasi pendidikan pada umumnya tidak terlalu berpaksikan kepada pengaruh kuasa tetapi lebih kepada pengaruh personaliti yang menarik, sifat dalaman yang mantap dan ketrampilan semulajadinya yang berasaskan keilmuan dan keintelektualan. Dengan itu pengetua sebagai pemimpin transformasi berupaya menterjemahkan seluruh kekuatan daripada makna kepemimpinan transformasi dengan kesedaran tentang amanah dan tanggungjawab serta menginsafi betapa stafnya mempunyai pelbagai sifat. Penglibatan kepemimpinan transformasi pengetua yang agak konsisten dalam merealisasikan visi dan misi sekolah, menunjukkan harapan dan ekspektasi tinggi terhadap guru dan pencapaian sebenarnya meletakkan

halatuju yang perlu diharungi oleh warga sekolah. Pengiktirafan sumbangan guru dan menyelesaikan masalah secara kolektif pula akan menghasilkan kesan terhadap penambahbaikan sekolah serta mengukuhkan lagi jalinan struktur dan sosial yang sedia ada. Keupayaan pengetua memperlihatkan perlakuan yang mudah dicontohi, menjana permuafakatan, menstimulasi intelektualan guru dan keprihatinan individu pula boleh mengukuhkan faktor manusia - kemanusiaan di sekolah.

Sungguhpun begitu, dalam urusan pentadbiran sekolah pelaksanaan peranan kepimpinan transformasi pengetua sentiasa dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Antara faktor - faktor tersebut mengikut Koehler & Pankowski (1997) ialah prosedur dan peraturan kementerian serta sumber – sumber fizikal, budaya dan tenaga manusia yang terdapat di persekitaran sekolah. Pitner (1986) mendapati pengetua tidak berupaya untuk memimpin dengan berkesan kerana tugas dan tanggungjawab mereka telah di“*neutralized*” oleh prosedur dan peraturan kementerian serta faktor – faktor persekitarannya. Kewujudan aspek – aspek ini dalam dunia pekerjaan pengurusan sekolah (pengetua) pula tidak dapat dielakkan sepertimana yang diujahkan oleh Kerr & Jermier (1978). Mengikut Kerr & Jermier (1978) pengganti kepimpinan boleh wujud di persekitaran sekolah dalam bentuk ciri individu guru, tugas guru atau ciri organisasi sama ada dalam bentuk formal mahupun tidak formal. Sebagai contoh seseorang guru yang mempunyai kemahiran, pengalaman, latihan dan pengetahuan yang tinggi boleh mengurangkan pergantungan guru tersebut kepada pengetua untuk

memperolehi maklumat yang boleh membantu mereka. Kewujudan "pengganti kepimpinan" seperti ini boleh mengurangkan pengaruh kepimpinan pengetua. Justeru pengetua sebagai pemimpin transformasi sekolah yang terunggul harus sedar bahawa prosedur dan peraturan Kementerian serta sumber di persekitaran yang menghalang pengubahsuaian menjadi berkesan inilah harus dicari oleh pengetua berkenaan serta cuba mengolah dan memperkasakannya bagi tujuan mengukuhkan kedudukan atau memperbaiki mutu perkhidmatannya.

1.3. Kepimpinan Pendidikan Dalam Sistem Pentadbiran Sekolah Di Malaysia

1.3.1. Latarbelakang Jawatan Pengetua

Jawatan pengetua sekolah boleh disifatkan sebagai salah satu jawatan pentadbiran yang tertua di Malaysia. Menurut Ramaiah (1999), perkembangan jawatan pengetua di Malaysia dikatakan mempunyai kaitan dengan Pentadbiran Inggeris pada zaman Negeri - Negeri Melayu Bersekutu. Kewujudan jawatan pengetua pula adalah dilihat seiring dengan penubuhan Sekolah King Edward VII di Taiping pada tahun 1883 dan penubuhan Institut St. John di Selangor pada tahun 1904. Ketika itu, pengetua sekolah adalah orang yang paling penting dalam sistem persekolahan dan biasanya sekolah - sekolah pada masa itu boleh dikaitkan dengan personaliti pengetua yang berkenaan. Mereka adalah guru yang dihormati, juga pemimpin pengajaran dan dalam keadaan kekurangan guru

terlatih, mereka melatih guru - guru untuk mengisi jawatan perguruan yang kosong di sekolah masing - masing. Pada ketika itu, Loh (1981) mendapati tugas pentadbiran sekolah tidak seberat berbanding dengan tugas pengajaran dan sebahagian besar masa kerja pengetua adalah ditumpukan kepada pengajaran.

Kemerdekaan membawa tekad baru dalam Sistem Pendidikan Malaysia apabila terlaksananya Laporan Razak dan Laporan Rahman Talib. Arah baru telah terukir kepada dasar pendidikan negara. Dari sudut peranan pengetua Ibrahim Saad (1990) mendapati pengetua secara tidak langsung telah diminta bertindak sebagai pengurus yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan dasar dan program Kementerian Pendidikan dalam bentuk aktiviti di peringkat sekolah kerana keupayaannya membimbing dan pengaruhnya ke atas warga sekolah yang lain. Peranan ini agak menonjol pada awal tahun 1970an apabila pengetua bertindak sebagai pelaksana aktiviti - aktiviti berupa pengukuhan kepada Rukun Negara, Dasar Ekonomi Baru, Kebudayaan Kebangsaan dan penggunaan Bahasa Kebangsaan di peringkat sekolah bagi membentuk masyarakat Malaysia yang bersatupadu. Menurut Ramaiah (1995) peranan ini secara tidak langsung telah meningkatkan kedudukan pengetua dari segi hirarki organisasi pentadbiran sekolah di samping turut meningkatkan jangkaan dan harapan masyarakat terhadap kebolehan seseorang pengetua.

Tetapi kewibawaan dan keupayaan pengetua telah mula dipersoalkan berikutan dapatan Ghazali Othman (1979) dan Laporan

Kabinet tentang Pelaksanaan Dasar Pelajaran (1979). Kedua – duanya mendapati bahawa pengurusan sekolah – sekolah di Malaysia pada umumnya adalah kurang memuaskan kerana pengetua dan guru besar kekurangan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pentadbiran dan pengurusan. Hasilnya Jawatankuasa Kabinet (1979) telah mencadangkan agar penekanan yang lebih harus diberikan terhadap kepimpinan pendidikan di peringkat sekolah melalui penubuhan Institut Aminuddin Baki.

Pada ketika yang sama perkembangan pesat dunia telah membawa arus perubahan kepada pendidikan di Malaysia, apabila Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979) menuntut supaya mengkaji semula kurikulum berorientasikan nilai tempatan. Justeru tahun 1980an merupakan zaman perkembangan yang pesat dalam bidang pendidikan di Malaysia. Bagi menyesuaikan dasar pendidikan dengan kemajuan sains dan teknologi serantau, Kurikulum Baru Sekolah Rendah dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah telah diperkenalkan. Selaras dengan perubahan dan reformasi pendidikan tersebut, Ramaiah (1995) mendapati peranan pengetua telah memperlihatkan perubahan yang lebih ketara kepada pemimpin pengajaran. Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua telah memainkan peranan sebagai pembimbing, penyelia, penilai, pembekal sumber untuk menggalakkan dan memperbaiki pengajaran - pembelajaran di sekolah. Namun demikian disebabkan oleh faktor – faktor seperti kedudukan struktur organisasi sekolah, komposisi kakitangan, peningkatan tahap profesionalisme perguruan, desakan pihak atasan dan faktor – faktor

berkaitan birokrasi sistem pendidikan, penumpuan pengetua terhadap peranan pemimpin pengajaran - pembelajaran telah berkurangan secara sendirinya (Ramaiah, 1995).

Walaupun konsep kepimpinan pengajaran mendapat sambutan yang menggalakkan pada awal gerakan sekolah berkesan, tetapi Hussein Mahmood (1993) mendapati sejak tahun 90an sumbangan pendekatan kepimpinan ini sering dikritik kerana tidak berkeupayaan membawa perubahan - perubahan dinamik seperti yang diharapkan terutama dalam menyelesaikan masalah pengurusan sumber manusia. Manakala Hecks & Hallinger (1998) pula mendapati pada ketika itu kejayaan proses reformasi pengstruktur dan operasi organisasi dunia perniagaan telah diadaptasi dalam pelaksanaan reformasi pendidikan di negara - negara maju sebagai usaha untuk menyelesaikan masalah pengurusan sumber manusia. Kesaran adaptasi reformasi ini dalam pengurusan sekolah di Malaysia menurut Abdul Shukor (1994) pula dapat dilihat konsep - konsep baru seperti "*decentralization*", "*site management*" dan "*empowerment*" telah dipilih sebagai wadah pengisian wawasan pendidikan negara Malaysia. Dari segi peranan pengetua pula Wan Zahid (1993) mendapati reformasi pendidikan ini telah mengubah kepemimpinan pengetua daripada "*routine manager*" kepada "*leader - manager*". Dari sudut pengurusan pendidikan pula, Azmi Zakaria (1995) mendapati satu proses perubahan dalam struktur, peranan dan fungsi telah dilakukan dalam sistem pendidikan Malaysia di setiap bahagian. Sesuai dengan arus perubahan ini pengetua - pengetua di-

Malaysia telah disaran supaya membuat pembaharuan dengan mengamalkan "*reflective rationality*", pengupayaan dalam membuat keputusan, serta memikirkan sesuatu yang "*unreasonable*" dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Matnor Daim (1996) dan Ibrahim Bajunid (1996) mendapati gesaan – gesaan ini sebenarnya menuntut perubahan peranan pengetua dari seorang pengurus pendidikan kepada pemimpin pendidikan. Pemimpin pendidikan yang dimaksudkan di atas menurut Ibrahim Bajunid (1996) adalah pemimpin transformasi yang memiliki ciri - ciri berkarismatik, berupaya memberikan inspirasi kepada orang lain, memiliki pertimbangan individu, mampu merangsang keintelektualan organisasi dan berupaya membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi daripada kepentingan peribadi.

1.3.2. Cabaran Dan Kebuntuan Kepimpinan Pendidikan Di Malaysia

Organisasi pentadbiran sistem pendidikan Malaysia adalah berpusat dan birokratik bagi menghasilkan keberkesanan dalam pengurusan pengajaran pembelajaran, tindakan rasional, kawalan dan penggembelangan tenaga serta sumber. Disebabkan kehendak dan pemilihan sedemikian Abdul Shukor (1994) mendapati sistem persekolahan Malaysia telah mengalami proses pembirokrasian yang berlebihan. Pertama berlaku pembirokrasian menegak dengan aliran kawalan dan proses pembuatan prosedur yang berlapis dari agensi pusat di Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah yang mengawal

pengurusan sekolah secara terus. **Kedua** berlaku proses pembirokrasian secara mendatar. Banyak bahagian Kementerian Pendidikan mengawal dan memberi tunjukajar kepada pengurus - pengurus sekolah apa yang perlu dilakukan dengan cara preskriptif. Sungguhpun kawalan dari bahagian - bahagian tersebut bertujuan meningkat keupayaan pengurusan sekolah tetapi masalahnya ialah peraturan dan prosedur yang berlebihan yang dipaksa terhadap sekolah telah menghimpit kemungkinan pengurusan sekolah untuk bertindak menggunakan budibicara. Secara tidak langsung peraturan dan prosedur kewangan yang terlalu ketat sebenarnya mencabar kewibawaan pengetua untuk mengurus sekolah menggunakan budibicara serta menjadi salah satu faktor kepada timbulnya ketidakhirauan dan keterbiaran sumber pembangunan fizikal di sekolah (Ibrahim Bajunid, 1996).

Sebagai respon terhadap dua pembirokrasian di atas, Omar Din Ashaari (1996) mendapati berlaku pembirokrasian proses dalaman pengurusan sekolah. Pengurus sekolah atau pengetua untuk memenuhi kehendak dan arahan atasan tidak berupaya melakukan peraturan dan kawalan yang tersendiri. Akibat yang nyata dari tindakan birokratik ini ialah wujudnya pengurusan, iklim dan proses yang berbentuk keseragaman di - semua sekolah sehingga menjejaskan kemungkinan lahirnya bentuk pengurusan sekolah yang tersendiri dan unik menepati keperluan setempat. Sungguhpun penurunan kuasa pengurusan (*empowerment*) dalam pengurusan pendidikan digalakkan, namun Jamaliah Abd.Hamid (1999)

meragui kesungguhan pelaksanaan konsep kerana keupayaan penge membuat keputusan berdasarkan kewajaran pemikiran yang terkav Malah Jamaliah (1999) mendapati penurunan kuasa pengurusan yang tert ini boleh dilihat sebagai mencabar kewibawaan pengetua di peringkat sekolah apabila tindakan kuasa keputusan dan risiko tanggungjawab diserahkan kepada jawatankuasa tertentu secara keterlaluan atau digunakan oleh pengetua sebagai helah daripada menerima risiko.

Ghazali Othman (1996) pula mendapati kewibawaan pengetua tercab apabila pengetua sebagai ketua eksekutif di sekolah tidak mempunyai kawalan dalam sumber manusia; beliau tidak dapat mengeneipkan staf yang tidak bermutu, kurang dedikasi, tidak taat dan yang tidak berdisiplin. Mengulas perkara yang sama Ibrahim Bajunid (1996) turut mendapati ketiadaan pegangan profesionalisme di kalangan pengetua sering berlaku tanpa kawalan dalam pengamalan aktiviti pengurusan seharian. Menurut Ibrahim Bajunid (1996) lagi kejadian ini mungkin berikutan pelantikan pengetua ke jawatan ini adalah tanpa melalui latihan penyesuaian yang khusus. Hal ini seterusnya mendorong berlakunya fenomena kurangnya menguasai pengetahuan dan kemahiran '*functional*' berkaitan tugas dan tanggungjawab yang membawa kepada wujudnya prinsip pegangan pengurusan pendidikan yang berbeza dan '*particularistic*'. Fenomena ini menjadi faktor penghalang kepada pengamalan budi bicara apabila pengetua lebih gemar menguatkuasa peraturan daripada menggunakan kebudibicaraan.

Selain dari itu Ramaiah (1995) pula mendapati gesaan agar pengetua mengorak langkah menonjolkan diri sebagai pemimpin serta menjalani sa metamorfis untuk berubah dari pengurus kepada pemimpin boleh berakh dengan konflik. Pengetua mungkin akan terjerumus dalam konflik untu menseimbang antara proses kepimpinan luaran dan proses kepimpinan dalaman.

Dalam proses kepimpinan dalaman, satu perubahan yang haru dilakukan ialah membawa keluar tanggapan pengetua sebagai "pengurus". Tanggapan bahawa pengetua sebagai pengurus kepada satu set rutin yan telah diinstitusikan dan sebagai pengamal polisi sekolah harus dikikiskan. Di samping itu peranan pengetua sebagai pelaksana penyelesaian masalah yang diimport juga harus dikurangkan tetapi pengetua hendakla memperlihatkan diri sebagai penyumbang ke arah pembinaan kemahiran penyelesaian masalah di antara ahli organisasi itu. Dalam konteks in kepengetuaan digambarkan berkepentingan dari segi kepimpinan partisipati dan mempunyai kemahiran berkomunikasi secara interpersonal. Dalam pad itu pengetua juga perlu meningkatkan perubahan keyakinan staf da membina struktur sokongan dalaman yang membenarkan perkembangan satu pasukan kepimpinan. Di samping menonjolkan diri sebagai pemimpin pengajaran dan pengamal pengupayaan, pengetua juga bergerak dari ketua eksekutif kepada '*leading profesional*'.

Dalam proses kepimpinan luaran pula pengetua diharapkan untu mengandakan inisiatif ke arah kebebasan dan kuasa ke atas luaran untu

mencapai kedua - dua keberkesanan dan kecekapan organisasi. Pengetua diandaikan berupaya memainkan peranan masyarakat (*public role*) menjalin hubungan dengan masyarakat luar amnya bagi memastikan terjalinnya hubungan antara sekolah dengan persekitaran. Pengetua yang mana secara tradisinya berfungsi sebagai penerima sumber yang pasif adalah digalakkan berubah kepada "*resource - recruitment*" dan di sini perhubungan dengan masyarakat menjadi lebih signifikan.

1.4. Pernyataan Masalah

Menurut Ibrahim Bajunid (1996) perkembangan terkini dalam bidang pendidikan dan pengurusan pendidikan Malaysia adalah amat pesat sekali dan banyak dipengaruhi oleh pemikiran gerakan pengstruktur semula. Antara lain adalah perkembangan berkenaan dengan Falsafah Pendidikan Negara, Wawasan Pendidikan, Sasaran Kerja Utama Kementerian Pendidikan, Sasaran Kerja Tahunan Organisasi dan Sasaran Kerja Tahunan Pegawai, penekanan kepada penguasaan teknologi informasi dalam pengurusan, dan tuntutan terbaru ialah menjana produktiviti dan kualiti pendidikan ke peringkat dunia. Robiah Sidin (1998) pula mendapati perkembangan berkaitan pengajaran dan pembelajaran pula adalah seperti konsep "*super principal*" dan "*super school*". Manakala di peringkat kemajuan staf pula disisip pemupukan budaya meritokrasi dan persaingan dengan pengikisan budaya ala kadar dan bersikap puas hati (*complacency*).

Hanya yang terbaik sahaja akan ditonjol sebagai model bagi sistem pendidikan.

Bagi merealisasikan harapan dan wawasan tersebut Mohd Salleh Lebar (2000) pula mendapati pengetua sering digesa untuk menjadi seorang pemikir yang berupaya mempersepadukan segala aspek fakta dan pengalaman yang relevan bagi membina kemahiran hubungan manusia dan teknikal. Di samping memiliki set kecekapan seperti kemahiran, kebolehan dan ketrampilan, pengetua juga digesa membuat keputusan yang bukan semata-mata berdasarkan kehendak hati secara "*irrational*" atau keputusan yang berdasarkan "*empirism rational*", tetapi harus mempunyai sumber ide yang besar dan nilai sarwajagat. Di samping itu pengetua juga diminta sentiasa memastikan komitmen dan motivasi yang tinggi dalam organisasinya serta memastikan integriti pendidikan terus dikekalkan.

Seiring dengan harapan tersebut di atas, Abdul Rafie (1997) mendapati terdapat pula gesaan yang nyata dan berterusan daripada masyarakat dan "*stakeholders*" tentang betapa pentingnya pengurusan sekolah hari ini perlu meningkatkan keberkesanan dalam pengurusan harian mereka. Akibatnya pelbagai tekanan dikenakan kepada sekolah yang kurang mencapai tahap kecemerlangan sama ada dari pihak atasan, masyarakat mahupun dari sudut politik.

Justeru keupayaan pengetua bagi memastikan bahawa pembentukan personaliti, penguasaan ilmu serta jelas dengan fokus pengurusannya agar selari dengan harapan dan tanggungjawab yang diletakkan oleh jabatan,

masyarakat setempat, ibubapa, guru dan pelajar bukanlah suatu tugas yang mudah. Kejayaan dan kegagalan dalam melaksana harapan, program dan dasar pendidikan secara tidak langsung mencerminkan keberkesanan pengurusan sesebuah sekolah. Faktor keberkesanan sekolah pula selalunya dijelmakan melalui amalan aktiviti - aktiviti kepimpinan dan pengurusan yang berkualiti. Menyedari kepentingan peranan dan sumbangan kepimpinan dalam pengurusan pentadbiran sekolah maka pelbagai usaha telah diambil oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk memartabatkan kepimpinan pendidikan. Misalnya Robiah Sidin (1998) mendapati program latihan dalam perkhidmatan dan literasi saintifik serta teknikal telah didedahkan kepada pengurus pendidikan dalam usaha untuk mengubah sikap dan memperkembangkan peranan kepimpinan.

Tetapi Ibrahim Bajunid (1999) mendapati walaupun pelbagai usaha telah diambil namun tidak semua pengetua di Malaysia yang menyedari akan potensi kepimpinan dalam mewujudkan pengurusan yang berkesan kerana bukan semua pengetua memimpin. Ada yang memimpin dengan tidak memuaskan dan ada yang tidak memimpin langsung. Menurutnya lagi pengetua yang telah mendapat pendedahan pengurusan di bawah program latihan dalam perkhidmatan pula didapati menimbulkan masalah yang berbeza apabila kecekapan profesional dan kepemimpinan selalu diabaikan di peringkat pelaksanaan. Abdul Shukor (1998) yang pernah mengulas mengenai pengabaian peranan kepimpinan di kalangan pengetua mendapati terdapat perkaitan antara pengabaian peranan kepimpinan dengan penentuan

arah kepimpinan dalam situasi pengurusan sekolah di Malaysia kerana sistem pengurusan sekolah di Malaysia seolah – olah tertumpu kepada proses luaran daripada proses dalaman; ramai pengetua terjebak dengan tugas - tugas luaran.

Selain dari itu Abdul Shukor (1998) juga mendapati dalam keghairahan Kementerian Pendidikan Malaysia melakukan pembaharuan psikologi guru, keunikan profesionnya telah kurang diberi perhatian. Sebagai contoh beliau mendapati sikap '*konservatisme*' (guru tidak suka kepada pembaharuan dan mahukan pengekalan), '*individualisme*' (cara pendekatan terhadap masalah dalam darjah bercorak individu) dan '*presentisme*' (situasi dan kaedah kerja kekal dalam situasi yang sama) masih menebal dikalangan guru. Sikap – sikap sedemikian memungkinkan sebahagian guru – guru enggan bekerjasama dengan seruan dan gesaan pengetua untuk menerima perubahan walaupun matlamat telah ditentukan.

Malah menurut Ibrahim Bajunid (1999) satu lagi situasi yang mengelirukan di peringkat pelaksanaan ialah apabila pengetua yang tertakluk kepada karenah birokrasi dan memiliki set kemahiran, kebolehan serta ketrampilan kepimpinan purata; mempunyai tahap kawalan terhadap ganjaran; mempunyai kewibawaan dan pegangan profesional yang lemah; tahap kepercayaan dan keyakinan yang rendah di kalangan guru menuntut taat setia yang tidak berbelah bahagi terhadap peraturan dan mengesa motivasi serta komitmen yang tinggi terhadap profesion pendidikan. Sebaliknya menurut Ibrahim Bajunid (1999) apa yang berlaku

ialah wujud konflik apabila staf tidak bersungguh – sungguh dalam menjalankan tanggungjawab; menjadi kurang minat untuk bertindak; hilang keyakinan terhadap kepimpinan dan kewibawaan pengetua apabila diketahui pengetua sebagai ketua eksekutif tidak mempunyai kawalan dalam sumber manusia.

Memandangkan pengetua tersepit di antara permasalahan, cabaran dan kebuntuan di atas, serta pada masa yang sama perlu berusaha secara berterusan untuk mengekalkan perjalanan sekolah yang aman dan licin maka pergantungan kepada imej kepimpinan tidak mencukupi hanya berteraskan kepada autoriti. Ia memerlukan legimitasi, personaliti dan pematuhan secara sukarela. Kepimpinan tidak boleh dilihat dari sudut pelakornya sahaja, malah perlu dilihat dari sudut pentasnya. Keberkesanan kepimpinan pengetua di sesebuah sekolah di bentuk oleh persekitaran sekolahnya. Pengetua membina iklim sekolahnya dan iklim juga membentuk pengetua. Walaupun seorang pengetua mampu melakukan sesuatu pembaharuan, keberkesanan yang terjelma sebenarnya ditentukan oleh setakat mana guru, pelajar serta warga sekolah di sekelilingnya menerima pembaharuan yang dikemukakan. Disebabkan kedudukan pengetua terletak di puncak struktur organisasi sekolah, tidak bermakna ia telah diiktiraf sebagai pemimpin. Kepimpinan sebenarnya bukanlah satu yang nyata tetapi ia dijelmakan hasil dari perhubungan serta persepsi dan imaginasi antara ahli – ahli dalam sebuah organisasi. Oleh itu kepimpinan dalam sesebuah sekolah perlu dilihat melalui perspektif yang luas dan

bukannya menonjolkan situasi di mana seorang pengetua menjadi pemimpi dan guru serta pelajar menjadi pengikut. Ide kritikal di sini ialah konsep kepimpinan sekolah perlu dilihat berada pada tengah – tengah satu kumpulan untuk menghasilkan satu kesedaran tujuan secara kolektif tanpa merendahkan keupayaan setiap guru. Ini bermakna pengetua harus membina 'komuniti' kepimpinan di kalangan guru dan bukan bergantung secara mutlak kepada kepimpinan pengetua. Pembinaan komuniti atau pasukan kepimpinan pula haruslah berteraskan sumber yang ada dalam persekitaran sekolah. Pasukan kepimpinan ini mungkin wujud dalam bentuk tidak formal dalam sekolah. Seseorang yang menjadi pemimpin tidak formal mungkin berpengaruh kerana kebolehan, kemahiran dan ciri – ciri personaliti yang membolehkan beliau memenuhi permintaan anggota kumpulannya. Pengetua mungkin tidak berkesan tanpa sokongan yang mantap dari komuniti kepimpinan ini kerana pada ketika tertentu komuniti kepimpinan ini mampu bertindak secara efektif bagi melicinkan perjalanan sekolah tanpa menyingkirkan pengaruh kepimpinan pengetua secara langsung. Pada ketika lain pula ciri – ciri yang terdapat pada komuniti kepimpinan ini berupaya mengimbangi atau mengurangkan pengaruh kepimpinan pengetua ke atas sikap, motivasi, persepsi dan prestasi stafnya. Ciri - ciri yang dikatakan wujud bersama komuniti kepimpinan serta berupaya bertindak mengimbangi pengaruh kepimpinan pengetua telah dinamakan oleh Kerr & Jermier (1978) sebagai pengganti kepimpinan (*Substitute For*

Leadership). Pengganti kepemimpinan yang dimaksudkan adalah terdiri daripada ciri – ciri individu guru, tugas guru dan organisasi pendidikan.

Berdasarkan kepada premis di atas, satu kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti potensi kesan pengganti kepemimpinan yang mungkin wujud ke atas caragaya kepemimpinan transformasi pengetua adalah diperlukan. Di samping itu kefahaman mengenai bagaimana pembolehubah pengganti kepemimpinan ini terbentuk dan bagaimana pula kepemimpinan pengetua berinteraksi dengan pengganti kepemimpinan bagi menghasilkan pengurusan sekolah yang efektif juga harus diterokai.

1.5. Tujuan Kajian

Tujuan utama kajian adalah untuk mengenal pasti potensi pengganti kepemimpinan sebagai moderator terhadap perhubungan di antara caragaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. Dengan itu adalah diharapkan kajian ini dapat menjelaskan kefahaman tentang konsep pengganti kepemimpinan secara lebih terperinci dengan membekalkan rasional yang logik. Secara khususnya kajian ini ingin :-

- i) menghuraikan hubungan antara caragaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan.
- ii) menghuraikan hubungan antara pengganti kepemimpinan dengan caragaya kepemimpinan transformasi.

- iii) menerangkan perhubungan antara pengganti kepimpinan dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi pendidikan dan perlakuan warga organisasi pendidikan.
- iv) mengenal pasti ciri individu yang bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan.
- v) mengenal pasti ciri tugas yang bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi pendidikan dan perlakuan warga organisasi pendidikan.
- vi) mengenal pasti ciri organisasi yang bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan.

1. 6. Persoalan kajian

Adalah diharapkan kajian ini dapat menjawab persoalan berikut : -

- i) adakah terdapat hubungan yang signifikan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan?
- ii) adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pengganti kepimpinan dengan caragaya kepimpinan transformasi?

iii) adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pengganti kepemimpinan dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan?

iv) ciri individu yang manakah bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara caragaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan?

v) ciri tugas yang manakah bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara caragaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan?

vi) ciri organisasi pendidikan yang manakah bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara caragaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan ?

1. 7. Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada tujuan dan persoalan kajian, berikut dinyatakan hipotesis kajian dalam bentuk Hipotesis Nul (H_0) untuk diuji kebenarannya. Paras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada paras keyakinan $p < 0.05$.

1.7.1. Hubungan antara caragaya kepemimpinan transformasi dan pengganti kepemimpinan dengan 'outcomes' kajian

Kepimpinan transformasi pendidikan telah terbukti mempunyai kesan yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, komitmen guru terhadap organisasi pendidikan dan perlakuan warga organisasi pendidikan melalui merangsang dan merealisasikan wawasan, ekspektasi dan harapan tinggi terhadap guru, ketrampilan peribadi, merangsang stimulasi, keprihatinan individu, menjana permuafakatan dan ganjaran kontigensi (Leithwood et al., 1997). Walau bagaimanapun andaian bahawa kepemimpinan hirarki ini mempunyai kesan terus terhadap kepuasan kerja, komitmen dan perlakuan warga organisasi telah dicabar oleh Kerr dan Jermier (1978).

Kerr dan Jermier (1978) telah mengenal pasti satu set ciri – ciri individu, tugas, dan organisasi yang mungkin boleh bertindak sebagai moderator kepada kepemimpinan dan dengan itu berupaya menyederhana kesan langsung perhubungan antara kepemimpinan transformasi dengan pembolehubah kriterion. Ciri – ciri individu, tugas dan organisasi adalah dilihat sebagai moderator yang berpotensi kepada kepemimpinan transformasi dalam kajian ini. Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996) yang menguji teori pengganti kepemimpinan dengan menggunakan teori kepemimpinan transformasi pula mendapati pembolehubah pengganti kepemimpinan didapati memperolehi perhubungan yang signifikan dengan beberapa caragaya kepemimpinan transformasi serta memperolehi jumlah varians yang melebihi

caragaya kepemimpinan ke atas pembolehkan kriteria kakitangan. Dapat ini mengisyaratkan bahawa pembolehkan pengganti kepemimpinan berpotensi untuk mempengaruhi caragaya kepemimpinan dan juga pembolehkan kriteria kakitangan. Dengan andaian bahawa pengganti kepemimpinan mempunyai kesan yang sama seperti kajian Podsakoff, MacKenzie dan Bommer (1996) dalam konteks pendidikan maka hipotesis yang dibent adalah :-

Ho1 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara caragaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi pendidikan dan perlakuan warga organisasi pendidikan.

Ho 1.1 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi caragaya kepemimpinan transformasi dengan perlakuan warga organisasi pendidikan

Ho 1.2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi caragaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja

Ho 1.3 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi caragaya kepemimpinan transformasi dengan komitmen terhadap organisasi

Ho 2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi pengganti kepemimpinan dengan perlakuan warga organisasi pendidikan

Ho 3 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi pengganti kepemimpinan dengan kepuasan kerja

Ho 4 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi pengganti kepemimpinan dengan komitmen terhadap organisasi

Ho 5 : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara dimensi pengganti kepemimpinan dengan dimensi caragaya kepemimpinan transformasi

1.7.2. Kesan Moderasi Ciri Individu Terhadap Kepimpinan Transformasi

Menurut Kerr dan Jermier (1978) terdapat empat ciri individu yang berpotensi sebagai pengganti kepimpinan. *Kemahiran, pengalaman, latihan, dan pengetahuan* yang mencukupi di kalangan guru seharusnya mengurangkan pergantungan guru kepada pengetua untuk memperoleh maklumat yang boleh membantu mereka. *Keinginan untuk bersendirian* pula boleh mengurangkan kesediaan guru untuk menerima percubaan dan usaha pengetua untuk memberikan khidmat nasihat atau bimbingan. Ciri-ciri ini juga boleh mengurangkan usaha pengetua untuk membentuk kerja-kerja sepadan dalam sesebuah sekolah. Kajian – kajian lepas telah mendapati bahawa keperluan untuk bersendirian telah bertindak sebagai moderator ke atas perhubungan antara kesan kepimpinan dengan komitmen dan kepuasan kerja. *Orientasi profesional* pula membolehkan guru – guru membina perhubungan horizontal dengan teman sekerja. Justeru ia boleh bertindak sebagai sumber utama di kalangan kumpulan guru bagi tujuan menyokong atau sebaliknya terhadap prestasi mereka. *Tiada perbezaan ganjaran dalam organisasi* pula boleh menghasilkan jurang antara pengetua dan guru kerana ganjaran yang diterima mungkin tidak menarik serta di luar kawalan pengetua. Ciri – ciri pengganti tersebut di atas dijangka akan bertindak sebagai moderator yang mampu mengurangkan perhubungan antara kepimpinan transformasi dengan pembolehubah kriterion dalam kajian ini. Oleh itu hipotesis yang ingin diuji adalah :-

Ho 6 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri individu secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan perlakuan warga organisasi pendidikan

Ho 7 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri individu secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja

Ho 8 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri individu secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan komitmen terhadap organisasi

1.7.3. Kesan Moderasi Ciri Tugas Terhadap Kepimpinan Transformasi

Tiga ciri tugas telah dicadangkan sebagai pengganti yang berpotensi kepada kepimpinan oleh Kerr dan Jermier (1978). Ciri pertama tugas tersebut ialah *tugas yang tidak kabur, rutin dan tiada kelainan dalam kaedah tugas*. Ciri ini merupakan ciri yang senang diduga oleh guru. Jika adapun sebarang perubahan ianya harus melalui satu turutan polisi dan prosedur yang memerlukan keputusan pihak atasan. Situasi sedemikian di jangka akan mengurangkan pergantungan guru kepada pengetua untuk mendapatkan klarifikasi dan maklumat berkaitan sesuatu tugas. Dalam kajian terdahulu pembolehubah ini telah didapati bertindak sebagai moderator terhadap perhubungan antara caragaya struktur tugas dan komitmen guru terhadap organisasi.

Manakala ciri tugas kedua ialah *maklumbalas tugas* yang diperolehi secara segera selepas sesuatu sesi pengajaran mahupun selepas sesuatu ujian kemajuan pula adalah bertujuan untuk mendapatkan laporan

mengenai tahap prestasi yang ditunjukkan seseorang guru ketika ia sedang mengajar. Faktor ini boleh mengurangkan pergantungan guru terhadap maklumbalas pengetua yang hanya sekali sekala sahaja melakukan pemantauan berbanding teman sekerja.

Ciri tugas ketiga ialah *tugas berbentuk pemuasan intrinsik* pula membolehkan guru - guru berpeluang untuk merasa puas dengan pencapaian pelajarinya ataupun kepuasan yang dicapai sebagai penyempurnaan sesuatu tugas. Justeru tugas berbentuk pemuasan intrinsik mungkin boleh mengurangkan pengaruh pengetua dalam menggalakkan motivasi guru melalui ganjaran dan pujian. Pengganti - pengganti ini dijangka berpotensi untuk mengurangkan kesan perhubungan kepemimpinan transformasi pengetua dan pembolehubah kriterion dalam kajian ini. Oleh itu hipotesis yang dibentuk untuk menguji andaian di atas ialah : -

Ho 9 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri tugas secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan perlakuan warga organisasi pendidikan

Ho 10 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri tugas secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja

Ho 11 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri tugas secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan komitmen terhadap organisasi

1.7.4. Kesan Moderasi Ciri Organisasi Terhadap Kepimpinan Transformasi

Kerr dan Jermier (1978) telah mengenal pasti enam ciri organisasi yang berpotensi sebagai pengganti kepimpinan. Ciri tersebut ialah *formalisasi organisasi* iaitu penggunaan takwim, manual kerja, matlamat, tunjukajar, tanggungjawab dan peraturan asas. Manakala ciri *tiada fleksibiliti dalam organisasi* pula merujuk kepada situasi pekerjaan yang terlalu rigid serta akur kepada peraturan dan prosedur yang ketat. Kedua – dua ciri organisasi ini menjadikan pekerjaan itu kaku, rigid serta membataskan pengamalan faktor kemanusiaan mungkin mengurangkan pergantungan guru kepada informasi berkaitan kerja dan tunjukajar terus daripada pengetua. Sementara itu ciri organisasi seterusnya ialah *sokongan teman sekerja* dan *kejelekitan di kalangan kumpulan guru*. Sokongan teman sekerja dalam persekitaran sekolah dijangka boleh mengambilalih peranan menyebarkan maklumat, memberi panduan dan maklumbalas mengenai prestasi yang sering kali diberikan oleh pengetua. Manakala kejelekitan di kalangan kumpulan guru pula boleh menggilap sokongan emosi, motivasi dan menambah keakraban di kalangan warga guru. Dengan itu kedua – dua ciri organisasi ini dijangka akan mengurangkan pergantungan kepada pengetua sebagai pemimpin mutlak mereka. Ciri *ganjaran organisasi bukan di bawah kawalan pemimpin* pula berpotensi sebagai moderator kepada kepimpinan pengetua terutamanya apabila guru - guru menyedari ganjaran itu berada di bawah kawalan orang lain. Jika keadaan ini wujud, ciri – ciri

ini mungkin berpotensi untuk mengurangkan pengaruh pengetua terhadap guru – gurunya. Manakala ciri *jurang pemisah antara pengetua dengan guru* pula berpotensi untuk bertindak sebagai moderator terhadap interaksi antara seseorang guru dengan pengetuanya sehingga menjadi garis pemisah antara pengetua dengan guru - gurunya. Justeru ciri – ciri pengganti ini dijangka akan mengurangkan kesan langsung perhubungan kepemimpinan transformasi pengetua dengan pembolehubah kriterion dalam kajian ini. Oleh itu hipotesis yang dirangka menguji andaian tersebut adalah : -

Ho 12 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri organisasi secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan perlakuan warga organisasi pendidikan

Ho 13 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri organisasi secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja

Ho 14 : Tidak terdapat kesan moderasi ciri organisasi secara signifikan terhadap perhubungan antara caragaya kepimpinan transformasi dengan komitmen terhadap organisasi

1.8. Kepentingan Kajian

Ada beberapa sebab mengapa kajian ini penting dijalankan. Kajian berkaitan keberkesanan kepimpinan pengetua harus dijalankan dari masa ke semasa sebagai rangka rujuk, tabung fakta dan sumber rujukan profesional kepada semua yang terlibat dalam pengurusan pendidikan kerana kedinamisme konsep kepimpinan pengurus pendidikan (pengetua) hendaklah selari dengan perubahan sejarah, sains dan teknologi, ekonomi,

berkaitan topik ini, namun ianya tidak boleh dijadikan sumber rujukan utama sepanjang zaman memandangkan tugas, peranan, cabaran dan masalah yang ditanggung oleh pengetua adalah berbeza dan sentiasa berubah mengikut peredaran masa dan situasi. Seyfarth (1999) mendapati pengetua tahun 90an pula perlu menjalin hubungan dengan ibu bapa, menjadi ahli masyarakat, bertolak ansur dengan ketidaktentuan, memotivasikan staf dalam keadaan tanpa ganjaran tambahan, perlu menjadi pengurus kewangan yang cekap dan berhemat serta berkemampuan untuk membendung segala cabaran secara segera. Justeru dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai satu usaha untuk memperkayakan tabung maklumat mengenai amalan pengurusan tempatan yang bersesuaian dengan situasi dan keunikan sistem pendidikan di Malaysia.

Dari sudut teori pula, pengganti kepimpinan diharap dapat membekalkan asas konseptual yang luas dan komprehensif untuk mengenal pasti pembolehubah moderator seperti teori kepimpinan situasional. Dengan itu kajian ini mungkin akan membolehkan penyelidik dalam bidang ini mengenal pasti aspek – aspek ciri kakitangan, tugas dan organisasi yang akan memberikan perlakuan – perlakuan kepimpinan tertentu yang tidak efektif atau tidak penting. Dengan itu ia boleh menolong menerangkan kenapa dalam sesuatu situasi itu kepimpinan seseorang pengetua mempunyai kesan yang sangat positif manakala dalam situasi yang lain pula tidak mempunyai kesan ke atas pembolehubah kriterion. Tambahan pula dengan dapatan ini memungkinkan pengkaji – pengkaji memberi fokus ke -

atas faktor – faktor persekitaran yang nampaknya turut mempunyai kesan yang ketara ke atas sikap, persepsi peranan dan prestasi guru berbanding kepimpinan pengetua.

Dapatan kajian ini juga boleh dijadikan sebagai maklumat untuk membantu pihak pengurusan memahami implikasi gaya kepimpinan dan pengganti kepimpinan dalam meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah. Pengetua misalnya boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk menumpukan ke arah memperbaiki kualiti aspek persekitaran kerja yang mungkin mempunyai impak ke atas sikap dan prestasi guru.

Dari konteks organisasi pendidikan pula, meskipun diketahui umum bahawa kebanyakan kajian mengenai sekolah efektif menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah sekolah terletak dalam tangan pengetuanya. Namun demikian didapati tidak banyak kajian tempatan yang agak komprehensif dilakukan untuk mengenal pasti faktor – faktor yang mungkin menyederhana kesan caragaya kepimpinan pengetua. Seterusnya dapat mengenal pasti kenapa sebilangan perlakuan kepimpinan mungkin efektif dalam beberapa situasi tetapi tidak ke atas situasi yang lain. Dapatan kajian ini juga diharap dapat memberi panduan kepada pengetua secara lebih mendalam ke atas situasi – situasi yang mungkin boleh meningkatkan keberkesanan kepimpinan. Di samping itu pengetua juga dapat mengetahui tentang ciri personaliti, gaya pengurusan, tingkahlaku dan amalan yang boleh menyerlahkan ketokohan kepimpinan seseorang untuk bertindak dengan cemerlang manakala gaya perlakuan yang tidak efektif boleh