

Hubungan Antara Amalan Kepemimpinan Pengetua Dan Efikasi Guru
Relationship between Principal's Leadership Practice and Teacher's Efficacy

Nor `Amimah Binti Omar

Abstract

This study aims to identify the relationship between principal's leadership practices and teachers' efficacies. A quantitative questionnaire, consisted of 40 items, was answered by a group of 40 school teachers in a secondary school. Results indicated that the teachers stated that the principal leadership practice in the school influents their efficacies. However, as a whole, the data indicated that there was no significance relationship between principal's leadership practices and teacher's efficacy.

PENGENALAN

Kepemimpinan merupakan satu elemen penting dalam penambahbaikan aspek pengurusan sesebuah sekolah dalam usaha untuk mewujudkan sekolah berkesan dan melahirkan generasi cemerlang, gemilang dan terbilang. Kepemimpinan pengetua sekolah didefinisikan sebagai keupayaan pengetua untuk mempengaruhi, memotivasikan, mengubah sikap dan tingkah laku guru-guru, selaku pelaksana untuk menjayakan sebarang perubahan bagi mencapai matlamat sekolah. Kajian lepas telah menunjukkan kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting bagi menghasilkan sekolah berkesan dan pandangan ini turut disokong oleh Andrews dan Morefield (1991), Edmonds (1979) dan Quinby (1985), yang mendapati bahawa sekolah-sekolah berkesan dipimpin oleh pengetua yang berwibawa. Menurut Abdul Shukor (1998), sekiranya sesebuah sekolah tidak diurus secara berkesan, maka usaha pembangunan negara akan turut terjejas.

Bagi memacu penambahbaikan sekolah ke arah kecemerlangan yang berterusan, kepemimpinan sekolah perlu berperanan secara proaktif dalam mengurus barisan guru di sekolahnya kerana para guru merupakan pelaksana dasar, visi dan misi sekolah dalam mencapai matlamat sekolah dan seterusnya merealisasikan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Kepemimpinan pengetua di sekolah merupakan penentu utama kecemerlangan sekolah yang dipimpinnya (Edmonds, 1979; Hussein, 1993) dalam mempengaruhi efikasi para guru di sekolahnya.

Bandura (1986) menyatakan bahawa efikasi mempengaruhi prestasi dengan meningkatkan usaha dan kecekalan. Efikasi didefinisi sebagai kepercayaan atau keyakinan tinggi seseorang guru yang beliau mampu mencapai sesuatu maksud atau melakukan sesuatu tugas dengan cemerlang dan berkesan dengan kemahiran sedia ada dan seseorang guru akan memilih usaha yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan ketahanan diri dalam menghadapi sebarang cabaran dan rintangan.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti amalan kepimpinan pengetua, iaitu (1) gaya kepimpinan pengetua, (2) galakan permuafakatan pengetua, (3) motivasi dan dorongan yang diberikan oleh pengetua, serta (4) amalan pengupayaan pengetua yang mempengaruhi efikasi guru. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti perhubungan antara amalan kepimpinan dengan efikasi guru.

METODOLOGI

Kajian tinjauan ini dilaksanakan di sebuah sekolah menengah di daerah Seremban, Negeri Sembilan. Ia merupakan satu kajian penyelidikan kuantitatif yang mengumpul data melalui pentadbiran soal selidik.

Subjek Kajian

Subjek kajian ini merupakan 40 orang guru terlatih yang dipilih secara rawak mudah daripada populasi guru (N=98) di sebuah sekolah menengah daerah Seremban, Negeri Sembilan.

Instrumen Kajian

Soal selidik dalam kajian ini telah diadaptasi daripada soal selidik yang dibina oleh Standard Kompetensi Pendidikan Malaysia 2007 yang dikeluarkan oleh Jemaah Nazir, Kementerian Pelajaran Malaysia dan Schwarzer, Schmitz, & Daytner (1999). Soal selidik ini mencakupi tiga bahagian iaitu Bahagian A (6 item) bagi tujuan memperoleh maklumat latar belakang responden; Bahagian B (30 item) bertujuan mengukur amalan kepimpinan pengetua dan Bahagian C (10 item) bertujuan mengkaji efikasi guru di sekolah kajian. Soal selidik ini telah diuji kebolehpercayaannya dengan merujuk pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach. Chua (2006) mengatakan kebolehpercayaan instrumen kajian menggunakan pekali Alpha Cronbach, nilai alfa .65 hingga .95 dianggap memuaskan. Hasil analisa kajian rintis ini, pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach bagi Bahagian A ialah .94 dan Bahagian B ialah .82.

Bagi mengukur tahap amalan kepimpinan pengetua dan efikasi guru, Jadual 1 di bawah digunakan sebagai panduan.

Jadual 1
Interpretasi Nilai Min

Nilai min	Tahap
0.00-1.00	Amat Rendah
1.01-2.00	Rendah
2.01-3.00	Sederhana
3.01-4.00	Tinggi
4.01-5.00	Amat Tinggi

Bagi kekuatan korelasi antara variabel kajian, Jadual kekuatan pekali korelasi (Chua, 2008: 246) dirujuk.

DAPATAN KAJIAN

Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepemimpinan

Analisa Min dan Sisihan Piawai (SP) digunakan untuk meninjau empat amalan kepemimpinan yang mempengaruhi efikasi guru. Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepemimpinan pengetua digambarkan dalam Jadual 2.

Jadual 2
Analisa Dimensi Gaya Kepemimpinan

Dimensi	N	Min	Median	SP
Gaya Kepemimpinan	40	3.10	3.08	.68
Permuafakatan	40	2.97	3.00	.88
Motivasi	40	3.07	3.10	.95
Pengupayaan	40	3.29	3.33	.73

Hasil analisis amalan kepemimpinan yang ditunjukkan dalam Jadual 2 menunjukkan bahawa secara keseluruhannya nilai min amalan kepemimpinan sekolah dalam mempengaruhi efikasi guru berada pada tahap sederhana (min = 3.11, SP = .81). Di antara keempat-empat dimensi yang dikaji, dimensi Pengupayaan merupakan dimensi yang paling tinggi (min = 3.29, SP = .73) diikuti dimensi Gaya Kepemimpinan (min = 3.10, SP = .68) dan dimensi Motivasi di tempat ketiga (min = 3.07, SP = .95), manakala skor yang paling rendah ialah dimensi permuafakatan (min = 2.97, SP = .88).

Persepsi Guru Terhadap Efikasi Guru

Data berkaitan dengan persepsi guru terhadap efikasi guru ditunjukkan dalam jadual 3.

Jadual 3
Analisa Keseluruhan Efikasi Guru

Variabel	Min	SP
Efikasi	3.71	.55

Jadual 3 menunjukkan nilai min efikasi guru secara keseluruhan adalah tinggi (Min = 3.71, SP = .55). Ini menunjukkan secara keseluruhan efikasi guru berada pada tahap tinggi berdasarkan persepsi guru.

Persepsi Guru Terhadap Hubungan Amalan Kepemimpinan Pengetua dan Efikasi Guru

Bagi menjawab soalan sama ada terdapat hubungan antara amalan kepemimpinan dan efikasi guru, pengkaji akan menggunakan korelasi Spearman rho. Ujian korelasi Spearman rho digunakan untuk menganalisis data ini adalah kerana soal selidik menggunakan skala ordinal. Item soal selidik berskala ordinal sesuai dianalisis dengan menggunakan ujian bukan-parametrik ini (Chua, 2008).

Jadual 4
Analisa Korelasi Amalan Kepemimpinan Dan Efikasi Guru

Amalan Kepemimpinan	Efikasi	
	r (Pekali Korelasi)	Sig
Gaya Kepemimpinan	-.25	.12
Permuafakatan	-.24	.13
Motivasi dan Dorongan	-.27	.09
Pengupayaan	-.27	.10

Jadual 4 menunjukkan perhubungan antara amalan kepemimpinan dan efikasi guru di sekolah kajian. Pada keseluruhannya nilai pekali korelasi adalah antara -.24 hingga -.27 dalam keempat-empat dimensi Amalan Kepemimpinan dengan Efikasi Guru. Ini menunjukkan korelasi yang sangat lemah antara kedua-

dua variabel. Korelasi ini adalah tidak signifikan, iaitu $p > 0.05$. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang sangat lemah di antara tiap-tiap dimensi amalan kepemimpinan dengan efikasi guru iaitu Gaya Kepemimpinan ($r = -.25$), Permuafakatan ($r = -.24$), Motivasi dan Dorongan ($r = -.27$) dan Pengupayaan ($r = -.27$).

Dapatan kajian ini mempunyai nilai r (pekali korelasi) negatif kerana korelasi antara keempat-empat dimensi amalan kepemimpinan dan efikasi guru adalah songsang. Ia mungkin disebabkan oleh keputusan kajian menunjukkan secara keseluruhan amalan kepemimpinan pengetua berada pada tahap sederhana sahaja sedangkan tahap efikasi guru adalah tinggi. Walau bagaimanapun, korelasi antara kedua-dua variabel ini adalah tidak signifikan, iaitu tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara keempat-empat dimensi amalan kepemimpinan dan efikasi guru di sekolah tersebut.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian mendapati guru-guru mempunyai persepsi yang sederhana terhadap gaya kepemimpinan pengetua dalam mempengaruhi efikasi guru. Dapatan kajian juga menunjukkan berdasarkan persepsi guru amalan kepemimpinan berada pada tahap yang tinggi bagi dimensi Gaya Kepemimpinan tetapi berada pada tahap yang sederhana bagi dimensi Permuafakatan, dimensi Motivasi dan Dorongan dan dimensi Pengupayaan dalam mempengaruhi efikasi guru.

Dapatan kajian ini turut menunjukkan keseluruhan nilai min adalah cenderung menjurus kepada nilai pusat, Tetapi secara keseluruhannya nilai sisihan piawai pula menunjukkan nilai yang tinggi. Nilai sisihan piawai yang tinggi menunjukkan terdapat perbezaan persepsi yang tinggi dalam kalangan guru-guru. Keadaan ini menunjukkan satu situasi yang mana seolah-olah wujud dua kumpulan yang mempunyai perbezaan pandangan yang ekstrem di sekolah, yang mana satu kumpulan mempunyai persepsi yang rendah terhadap amalan kepemimpinan dalam mempengaruhi efikasi guru dan satu kumpulan pula mempunyai persepsi yang tinggi terhadap amalan kepemimpinan dalam mempengaruhi efikasi guru. Namun secara keseluruhannya, amalan kepemimpinan mempengaruhi efikasi guru berada pada tahap sederhana berdasarkan persepsi guru.

Dapatan kajian menunjukkan nilai efikasi guru secara keseluruhannya adalah tinggi dan perbezaan persepsi dalam kalangan guru adalah sederhana. Dapatan kajian ini menunjukkan secara keseluruhannya efikasi guru di sekolah berada pada tahap tinggi yang mana para guru yakin serta percaya akan kebolehan mereka melaksana tugas dengan berkesan.

Secara keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan korelasi antara amalan kepemimpinan dengan efikasi guru adalah sangat lemah dan tidak signifikan. Korelasi ini menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan adalah sangat lemah dan tidak signifikan dalam mempengaruhi efikasi guru.

Dapatan kajian ini telah menunjukkan secara keseluruhannya, amalan kepemimpinan sekolah berdasarkan persepsi guru bagi mempengaruhi efikasi guru berada pada tahap sederhana walau bagaimanapun persepsi guru adalah positif terhadap amalan kepemimpinan. Walaupun efikasi guru adalah tinggi namun korelasi antara amalan kepemimpinan dan efikasi guru adalah sangat lemah dan tidak signifikan dalam mempengaruhi efikasi guru. Dapatan kajian ini menunjukkan daripada persepsi guru amalan kepemimpinan berada di tahap sederhana dalam kemampuannya untuk mempengaruhi efikasi guru-guru di sekolah. Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan amalan kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi efikasi guru dalam populasi tersebut. Efikasi guru-guru tersebut yang tinggi adalah disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat dikenal pasti melalui kajian ini.

Dapatan kajian ini tidak menyokong pendapat Putti (1985) yang mengatakan korelasi variabel tingkah laku antara pemimpin dan pengikut menunjukkan variabel tingkah laku pemimpin mempengaruhi pengikut seperti kejeleketan, taat setia, produktiviti dan kesungguhan bekerja yang positif yang mana akan mempengaruhi efikasi guru dalam menghadapi segala cabaran untuk melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan, tetapi di sekolah efikasi guru adalah tinggi walaupun tahap amalan kepemimpinan pengetua adalah sederhana. Allinder (1994), (Guskey, 1988) dan (Coladarci, 1992) mendapati bahawa guru-guru yang memiliki efikasi yang tinggi mempunyai sasaran yang lebih tinggi terhadap pelajarannya, mudah menerima idea baru dan mempunyai daya ketahanan yang tinggi untuk melaksanakan suatu tugas yang baru atau mencabar.

Pandangan Putti (1985) selaras dengan dapatan kajian Brown (2002) yang mendapati secara signifikan yang kuat perhubungan antara tingkah laku pemimpin dan tingkah laku pengikut. Pandangan ini turut disokong oleh Ross dan Gray (2004 & 2006). Ross & Gray (2006) mengatakan bahawa tahap kepemimpinan berkesan akan mempengaruhi tahap efikasi dan komitmen guru terhadap misi sekolah dan peningkatan pencapaian pelajar.

Bagi menjayakan usaha penambahbaikan dan keberkesanan sekolah, pemimpin sekolah perlu mempunyai pengetahuan dan meningkatkan serta memantapkan kemahiran kepemimpinan kerana kajian-kajian lepas telah membuktikan kepemimpinan yang berkesan mampu memperkasakan satu barisan guru di sekolah untuk mencapai matlamat organisasi. Maurer (2001) menyatakan efikasi kepemimpinan dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh staf, membentuk harapan dan aspirasi mereka serta meningkatkan tahap usaha yang akan digembleng. Oleh itu, kepemimpinan sekolah perlu memperkasakan amalan kepemimpinan beliau supaya guru-guru yang berefikasi tinggi dapat mengekalkan efikasi mereka dan sentiasa bersedia untuk bekerja sebagai satu pasukan ke arah mencapai visi dan misi sekolah. Ia selaras dengan pandangan Edmonds (1979) dan Hussein (1993) bahawa kepemimpinan berkesan merupakan tunjang utama kecemerlangan sekolah yang dipimpinya.

IMPLIKASI KAJIAN

Berdasarkan dapatan kajian berhubung persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan untuk mempengaruhi efikasi guru dan hubungan antara amalan kepemimpinan dan efikasi guru, beberapa implikasi dikemukakan iaitu:

1. Pengetua perlu menghidupkan budaya penyelidikan dengan mengkaji keperluan guru sekolah. Kajian perlu dijalankan supaya dapat mengenal pasti keperluan guru dan seterusnya membantu menyelesaikan masalah dan memenuhi keperluan mereka. Sekiranya kepemimpinan sekolah bertindak berdasarkan data dan maklumat bagi membuat perubahan, para guru lebih mudah menerima perubahan tersebut dan budaya percaya-mempercayai akan wujud serta dapat mempengaruhi efikasi para guru.
2. Dengan mengamalkan gaya kepemimpinan yang berkesan, menghidupkan budaya permuafakatan, memberikan motivasi dan dorongan berterusan dan memberikan pengupayaan dengan penuh kepercayaan dan keyakinan tanpa melupakan bimbingan dan latihan berterusan kepada para guru, ini akan wujud iklim sekolah yang sihat dan budaya *trust* akan terus subur. Budaya *trust* yang kuat akan membuatkan para guru cenderung untuk bekerja secara kolaboratif, percaya-mempercayai dan saling bantu-membantu serta mempunyai efikasi yang tinggi untuk mencapai matlamat sekolah.
3. Kementerian Pelajaran Malaysia dan Jabatan Pendidikan Malaysia dapat menganjurkan kursus-kursus untuk meningkatkan kepemimpinan di sekolah dengan mereka bentuk modul yang bersesuaian dalam membina dan memperkasa kepemimpinan sekolah. Kepemimpinan sekolah juga perlu didedahkan tentang peranan guru dalam usaha penambahbaikan sekolah. Oleh itu, kepemimpinan sekolah perlu mengetahui kepentingan menghargai para guru dan mempengaruhi efikasi mereka supaya para guru sanggup bekerjasama dengan kepemimpinan sekolah.
4. Institut Pengajian Kependetaan (IPK) dan Institut Aminuddin Baki (IAB) perlu membuat perancangan dan penilaian yang tepat dalam merangka dan melaksanakan kursus-kursus untuk pengetua dan bakal pengetua bagi memastikan amalan kepemimpinan mereka berkesan dan dapat membentuk barisan guru yang mempunyai efikasi tinggi bagi membantu pihak kepemimpinan membuat penambahbaikan di sekolah masing-masing.

CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Sepanjang kajian dijalankan, beberapa kekuatan dan kelemahan telah dikenal pasti. Berdasarkan maklumat tersebut, dicadangkan pengkaji-pengkaji akan datang perlu mempertimbangkan perkara-perkara berikut:

1. Membuat kajian tentang hubungan antara amalan kepemimpinan dan efikasi guru dengan melibatkan sampel yang lebih besar dan meliputi kawasan yang lebih luas seperti keseluruhan daerah atau negeri supaya dapatan kajian boleh digeneralisasikan untuk menggambarkan keadaan sebenar.
2. Membuat kajian terhadap pengetua secara khusus dalam aspek serta keperluan pengetua untuk membangunkan profesional guru dan mempengaruhi efikasi guru. Kajian ini adalah penting supaya pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Institut Aminuddin Baki, Institut Pengajian Kependetaan atau pihak-pihak berkaitan dapat memberikan bantuan yang diperlukan dan tindakan yang tepat dapat dibuat.

RUMUSAN

Dapatan kajian mendapati persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan dalam mempengaruhi efikasi guru adalah sederhana sementara persepsi guru terhadap efikasi guru adalah tinggi. Dapatan kajian ini turut menunjukkan korelasi antara amalan kepemimpinan dan efikasi guru adalah sangat lemah dan tidak signifikan. Memang tidak dapat dinafikan dapatan kajian lepas telah mengaitkan amalan kepemimpinan yang tinggi dengan efikasi guru yang tinggi. Bagaimanapun dapatan kajian ini menunjukkan bahawa efikasi guru berada pada tahap tinggi sedangkan amalan kepemimpinan berada pada tahap sederhana. Untuk mempengaruhi efikasi guru di sekolah tersebut, kepemimpinan sekolah perlu meningkatkan pengetahuan dan kemahiran kepemimpinan supaya barisan guru di sekolahnya akan kekal sebagai aset yang paling berharga dalam usaha membangunkan modal insan minda kelas pertama bagi merealisasikan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010.

RUJUKAN

- Abdul Syukor Abdullah (1998). Pengetua berkesan: Sekolah berkesan, cabaran pembangunan sistem pendidikan negara. *Kertas Kerja Seminar Kecemerlangan Sekolah-Sekolah Negeri Selangor*. Petaling Jaya, Selangor.
- Allinder, R.M. (1994). The relationship between efficacy and the instructional practices of special education teachers and consultants. *Teacher Education and Special Education*, 17, 86-95.
- Andrews, R.L. & Morefield, J. (1991). Effective leadership for effective urban schools. *Education and Urban Society*, 23 (3): 270-278
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Brown, D. (2002). *Vicarious learning: The relationship between perceived leader behavior and work group member behavior*. Unpublished masters' thesis, University Of North Texas.
- Chua, Y. P. (2006). *Buku 2 Asas Statistik Penyelidikan*. Shah Alam: McGrawHill
- Chua, Y. P. (2008). *Buku 3 Asas Statistik Penyelidikan*: Shah Alam: McGrawHill
- Coladarci, T. (1992). Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching. *Journal of Experimental Education*, 60(4)323-337.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1):15-23
- Guskey, T.R. (1988). Teacher efficacy, self-concept, and attitudes toward the implementation of instructional innovation. *Teaching and Teacher Education*, 4, 63-69.
- Hussien Mahmmod (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jemaah Nazir Sekolah (2007). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia - Sekolah*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Maurer, T. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.
- Putti, J.M. (1985). Leader behavior and group characteristics in work improvement teams – the asian context. *Public Personnel Management*, 14(3), 301-306.
- Quinby, N. (1985). Improving the place called school: a conversation with John Goodlad. *Educational Leadership*, 42(6):16-19
- Ross, J. A. & Gray, P. (2004). *Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego.

- Ross, J. A. & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Schwarzer, R., Schmitz, G.S., & Daytner, G.T. (1999). Teacher Self-Efficacy. Retrieved on 18 June 2008 from: http://web.fu-berlin.de/gesund/skalen/Language_Selection/Turkish/Teacher_Self-Efficacy/teacher_self-efficacy.htm