

# Peranan perubahan dalam kepimpinan pendidikan sekolah

48 13-3-2019 B2

## MINDA PENDIDIK

Oleh PROF. MADYA DR. ABDUL SAID AMBOTANG & MOHD. AZIZUAN ABDULLAH

**DUNIA** pendidikan sentiasa mengalami perubahan selari dengan peredaran zaman dan tuntutan keperluan negara. Oleh itu, sistem pendidikan memerlukan pemimpin yang berkualiti dalam mencapai impian dan wawasan negara. Malahan kepimpinan dalam bidang pendidikan juga mengalami perubahan akibat peredaran zaman. Abad ke-21 merupakan zaman yang serba canggih hasil daripada perkembangan sains dan teknologi yang pesat.

Oleh itu, anjakan paradigma yang strategik perlu dibuat supaya Malaysia mampu menghadapi suasana global yang semakin mencabar. Anjakan paradigma bukan bermaksud meniadakan keperluan perkara yang lama, tetapi mengalih pandangan atau batasan pemikiran daripada terus terkongkong dengan perkara lama kepada perkara baharu yang lebih baik berdasarkan realiti yang sedia ada.

Di institusi pendidikan terutamanya di sekolah, peranan pengetua adalah sangat penting yang mana gaya kepimpinannya akan mempengaruhi dan memajukan tahap perubahan dan pelbagai pembaharuan di sekolah. Pengetua yang berperanan aktif sebagai pemimpin pengajaran dapat meningkatkan tahap akademik di sekolahnya. Selain itu, pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang mempunyai ciri-ciri tertentu seperti kepintaran, kejujuran dan integriti, dorongan kepimpinan, keyakinan diri dan kreativiti.

Bagi pemimpin yang ingin berjaya dalam abad ke-21, mereka bukan sahaja perlu mempelajari dari masa lampau, tetapi juga perlu berkembang maju mengikut anjakan paradigma. Oleh itu, kepimpinan pendidikan yang berkesan adalah memerlukan satu usaha yang teratur, bersistem,

bertatertib serta optimum yang dapat menyepadukan dan memanfaatkan kesemua komponen pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai kejayaan. Namun begitu kepimpinan dalam pendidikan perlu terus berubah mengikut zaman. Perubahan ini dapat dilihat melalui teori-teori kepimpinan yang disarankan pada zaman yang berbeza dengan bermulanya teori sifat, teori perlakuan, teori kontijensi, dan kepimpinan baharu.

Beberapa pendekatan telah digunakan untuk menerangkan apa yang menjadikan seseorang pemimpin yang berkesan. Pendekatan yang pertama ialah teori perwatakan iaitu dengan mengenal pasti sifat personaliti seseorang pemimpin. Pendekatan kedua ialah teori perlakuan atau gelagat untuk menerangkan gelagat seseorang pemimpin manakala pendekatan ketiga ialah teori kontijensi yang mana telah mencadangkan model kontijensi untuk mengatasi kelemahan pendekatan terdahulu dan mengambil kira penemuan penyelidikan.

Teori sifat ini bermula pada zaman Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahawa pemimpin adalah dilahirkan bukan dicipta. Teori ini adalah kepimpinan yang berpusatkan pada pemimpin itu sendiri. Teori ini mengasingkan sifat-sifat sahsiah, sosial, fizikal atau intelektual seseorang pemimpin daripada orang yang bukan pemimpin. Dengan kata lain, sifat-sifat pemimpin berbeza daripada seseorang yang bukan pemimpin. Sifat pemimpin termasuklah kecerdasan, karisma, ketegasan, ketekunan, kekuatan, keberanian, kejujuran, kesabaran, keyakinan diri dan lain-lain. Tiga perwatakan iaitu personaliti, motivasi dan kemahiran dikaitkan dengan keberkesanan kepimpinan seseorang individu.

Seseorang pemimpin yang berkesan perlu mempamerkan keyakinan diri yang tinggi, sentiasa boleh menangani tekanan, mempunyai kematangan emosi yang stabil

dan memiliki integriti yang hebat. Contoh pemimpin yang mempamerkan keyakinan diri yang tinggi adalah beliau akan menetapkan matlamat yang tinggi untuk dirinya sendiri dan pengikutnya. Beliau tidak akan mudah cemas serta mengalah apabila berhadapan dengan masalah atau kegagalan.

Pemimpin yang menunjukkan keyakinan diri yang tinggi mudah mempengaruhi pengikut bagi menjayakan matlamat organisasi. Selain itu, pemimpin yang emosinya stabil mengetahui kekuatan dan kelemahan sendiri serta sentiasa berusaha memperbaiki kelemahan di samping meningkatkan kemajuan diri, malah juga mengambil berat terhadap pengikut.

Pada amnya, pemimpin yang bermotivasi tinggi adalah lebih berkesan daripada mereka yang rendah harapannya. Sifat motivasi ini penting bagi seseorang pemimpin kerana ia merupakan satu kebolehan untuk mewujudkan hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain sebagai asas untuk mempengaruhi mereka dan pada masa yang sama menonjolkan kuasa serta kedudukan seseorang sebagai pemimpin.

Kemahiran teknikal, interpersonal dan konseptual adalah kemahiran yang penting dan perlu dikuasai oleh seseorang pemimpin yang berkesan. Kemahiran teknikal berkait rapat dengan pengetahuan seseorang tentang cara, kaedah, proses dan peralatan untuk melaksanakan sesuatu aktiviti. Manakala, kemahiran interpersonal pula ada berkaitan dengan manusia dalam sosial. Kemahiran konseptual pula berkaitan dengan perkembangan dan penguasaan idea atau onsep untuk membuat perancangan dan menyelesaikan masalah.

Namun begitu, teori sifat gagal menerangkan kepimpinan kerana teori tidak mengambil kira kehendak pengikutnya dan menolak faktor-faktor situasi. Satu teori baharu iaitu Teori perlakuan atau gelagat yang menyelidik corak dan ragam dalam kelakuan telah

diperkenalkan selepas kegagalan dalam mengenal pasti sifat yang berkesan pada seorang pemimpin.

Pada akhir tahun 1940-an dan 1950-an fokus telah diberikan terhadap corak atau ragam tingkah laku pemimpin, dan bukan lagi kepada perwatakan yang dimiliki oleh seseorang individu sekiranya ingin menjadi pemimpin berkesan. Pendekatan ini menilai gelagat atau ragam perlakuan pemimpin berdasarkan dua kategori. Pertama yang menitikberatkan hal-hal tentang pekerja atau aspek kemanusiaan, perhubungan interpersonal dan kebajikan anggota kumpulan. Kedua yang mementingkan pengeluaran, penyempurnaan tugas dan pencapaian matlamat organisasi. Kepimpinan dalam pendidikan atau sebuah sekolah diklasifikasikan kepada tiga kategori berdasarkan tingkah laku seseorang pemimpin.

Kepimpinan autokratik merupakan pemimpin yang berkuasa penuh dan mengamalkan arahan mutlak. Dalam konteks ini, kakitangan tiada kebebasan untuk bersuara. Mereka dikawal oleh pemimpin dan tidak diberi peluang yang terbuka untuk mengemukakan pendapat. Kepimpinan demokratik merupakan pemimpin menggalakkan penyertaan ahli dalam perbincangan dan membuat keputusan. Pemimpin jenis ini lebih bertolak ansur, terbuka dan senang didampingi.

Kepimpinan bebas merupakan pemimpin memberi kebebasan penuh kepada kakitangan untuk membuat keputusan. Kebebasan yang keterlaluan ini menyebabkan kakitangan sering kali menghadapi masalah apabila terpaksa membuat keputusan sendiri. Suasana begini biasanya menimbulkan ketegangan dan kesannya merugikan organisasi.

Bidang kepimpinan dalam tahun-tahun 70-an digambarkan sebagai tidak bermaya atau 'suram dan muram'. Dengan idea kepimpinan baharu yang lebih berpandangan jauh dan keinginan untuk berubah, suasana yang tidak bermaya tersebut telah ditukar dalam

tahun-tahun 80-an kepada cetusan keinginan untuk kepimpinan baharu. Aspek yang cuba disegarkan semula ialah aspek karisma yang ada pada seseorang pemimpin. Pendekatan baharu ini berbeza daripada teori-teori dan pendekatan konvensional sebelum ini.

Pendekatan baharu ini menekankan tiga perkara utama, iaitu: pemimpin adalah seseorang yang dapat memberi makna, mempunyai wawasan dan dapat mempamerkan aspek tingkah laku yang kadang kala kurang rasional. Kedua, pemimpin mengutamakan aspek emosi dan menekankan pentingnya reaksi pekerja terhadap visi organisasi.

Akhirnya, tumpuan kepimpinan adalah untuk pemimpin di peringkat atasan. Contoh-contoh kepimpinan baru adalah seperti kepimpinan transformasional, kepimpinan karisma, kepimpinan SUPER (*Super Leadership*) dan Kepimpinan Pygmalion.

Kepimpinan transformasional memberi fokus kepada pemimpin yang mempunyai impak luar biasa ke atas organisasinya. Model ini bermula daripada kajian James McGregor Burns pada tahun 1978 yang melihat kepimpinan sebagai proses perhubungan antara pemimpin dengan anggota dalam sesebuah organisasi yang bersama-sama menaikkan tahap moral dan motivasi mereka. Berdasarkan kepentingan ini, Burns mencetuskan kepimpinan transaksional dan transformasional yang menggalakkan usaha pengikut melalui pemberian ganjaran.

Contohnya di sekolah, pengetua mengkaji apa yang diperlukan oleh guru dan cuba menunaikan kehendak atau keperluan agar mereka melaksanakan kerja dengan lebih baik dan sekali gus dapat meningkatkan prestasi sekolah. Persetujuan dicapai sebelum ini antara pengetua dengan kakitangan. Pekerja melaksanakan apa yang diperlukan oleh pemimpin dan pemimpin memberi apa yang

diperlukan oleh pekerja.

Dengan kata lain, pemimpin transformasional adalah mereka yang mempunyai wawasan dan pandangan jauh serta berusaha membawa kemajuan kepada organisasi melalui tindakan yang kreatif dan inovatif. Mereka menunjukkan contoh dan sentiasa menjadi role model kepada pengikut. Di samping itu, mereka sentiasa menyemarakkan semangat berpasukan, memotivasikan dan memberi cabaran untuk pengikut melonjakkan pencapaian melebihi jangkaan mereka.

Pemimpin mempunyai fikiran terbuka dan berwawasan. Semua ini dilakukan melalui bimbingan dan memberi pengupayaan yang bertujuan memajukan kakitangan, seterusnya dapat menjadikan sekolah sebagai institusi pendidikan yang lebih cemerlang dalam zaman abad ke-21 ini.

Pada akhir abad ke-20 dan menjelang abad ke-21, kita menyaksikan perubahan arus perdana yang melanda negara dan dunia. Peredaran masa ini telah membawa perubahan dan cabaran terhadap para pemimpin sekolah dalam sistem pendidikan negara. Oleh itu, mahu tidak mahu sebagai pemimpin sekolah perlulah berubah.

Pemimpin yang berkesan adalah terdiri daripada mereka yang tahu menyesuaikan diri dalam keadaan yang sentiasa berubah-ubah. Malahan teori-teori kepimpinan juga turut berubah mengikut peredaran zaman iaitu dari teori sifat, teori perlakuan, teori kontijensi dan pendekatan kepimpinan baru. Teori-teori ini masing-masing mempunyai keunikan dan kelebihan, dan pemimpin sekolah perlulah mengubah atau menyesuaikan kepimpinan mengikut keperluan dan situasi yang berbeza.

\* Penulis adalah Pensyarah Kanan dan pelajar pascasiswazah di Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah