

PEMBINAAN MODEL PEMIKIRAN TRANSFORMASI PEMIMPIN SEKOLAH.

Mohd Yusri Ibrahim¹, Haris Yusoh², Mat Rahimi Yusof³

¹Pensyarah Kanan, Pusat Pendidikan Asas & Liberal, Universiti Malaysia Terengganu, 21030 Kuala Nerus, Terengganu (Corresponding author. Telefon: 0199313062, Email: yusri@umt.edu.my). ²Pengetua Cemerlang, SMK Kg Baru Kerteh, 24300 Kemaman, Terengganu. ³Guru, SMK Penarek, 22100 Setiu, Terengganu.

ABSTRAK

Bagi mencapai hasrat Transformasi Nasional 2050, sistem pendidikan negara mesti bergerak selari dengan agenda nasional tersebut. Hasrat untuk melahirkan modal insan berkualiti tinggi bagi mengisi pelan transformasi tersebut boleh dicapai dengan mewujudkan sekolah berkesan, yang ditadbir oleh pemimpin sekolah berprestasi tinggi seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Walaupun pemimpin sekolah sering didesak untuk membudaya pemikiran transformasi untuk menghasilkan impak pendidikan yang besar, namun belum ada model khusus yang boleh dijadikan panduan dan instrumen penilaian terhadap amalan tersebut. Lantaran itu, kajian ini dijalankan untuk membangunkan model pengukuran pemikiran transformasi pemimpin sekolah dengan mencadangkan empat dimensi utama iaitu pemikiran strategik, pemikiran sistematik, pemikiran dinamik dan pemikiran futuristik yang diwakili oleh 42 indikator. Kajian asas secara rentasan menggunakan soal selidik ini dijalankan seluruh Malaysia melibatkan 101 pengetua dan guru besar yang dipilih melalui persampelan bertujuan. Data kajian dianalisis menggunakan perisian AMOS dengan memberi perhatian terhadap elemen muatan piawai, kesahan menumpu, kesahan diskriminasi, kebolehpercayaan komposit dan indeks kesepadanan. Dapatan kajian menunjukkan empat dimensi dan 40 indikator yang dicadangkan adalah sepadan untuk mengukur pemboleh ubah pemikiran tranformasi pemimpin sekolah. Model yang berjaya dibangunkan ini diharap dapat dijadikan panduan oleh pelbagai pihak yang berkepentingan ke arah melahirkan lebih ramai pemimpin sekolah yang berketerampilan tinggi, khususnya untuk memenuhi agenda transformasi pendidikan negara.

Kata kunci: Kepimpinan pendidikan, pemimpin sekolah, kepimpinan tranformasi, pemikiran tranformasi.

1.0 Latar Belakang

Kerajaan telah melancarkan pelan Transformasi Nasional 2050 (TN2050) bagi membina sebuah negara bangsa dengan identiti sendiri menjelang tahun 2050, kesinambungan terhadap Wawasan 2020 yang meletak hasrat untuk menjadikan Malaysia negara maju dengan ekonomi berpendapatan tinggi pada tahun tersebut. Bagi mencapai hasrat itu, sistem pendidikan negara harus bergerak selari dengan pelan transformasi yang dilancarkan, khususnya dalam aspek melahirkan modal insan berkualiti tinggi untuk menggerakkan agenda besar itu.

Antara transformasi yang sedang dijalankan oleh sistem pendidikan kita khususnya Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) adalah pelaksanaan amalan Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK21) yang menekankan pembelajaran berpusatkan murid dengan menekankan potensi mereka dalam aspek komunikasi, pemikiran kritis, kolaborasi dan kreativiti. Pelaksanaan PAK21 telah dirintis pada tahun 2014 dan mula dilaksanakan secara berperingkat bermula tahun 2015 untuk melahirkan murid yang menguasai (i) kemahiran pembelajaran dan inovasi, (ii) kemahiran maklumat, media dan teknologi, serta (iii) kemahiran hidup dan kerjaya.

Pelaksanaan transformasi pembelajaran di sekolah bermodelkan pendidikan abad ke-21 boleh mencapai matlamat sekiranya sekolah dipimpin oleh pemimpin pendidikan yang berkualiti tinggi, khususnya yang memiliki kemahiran pemikiran transformasi dan gaya kepimpinan transformasi dalam mengetuai sekolah. Keperluan ini adalah selari dengan ketetapan KPM dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang berjanji untuk menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah-sekolah dalam tempoh tersebut. Aspirasi ini adalah selari dengan dapatan-dapatan kajian (Mohd Yusri, 2014; Hallinger & Lee, 2013) yang menunjukkan sekolah yang berjaya adalah dipimpin oleh pemimpin sekolah yang berkesan.

Banyak indikator untuk menunjukkan seseorang pemimpin sekolah tersebut adalah efektif, namun semua petunjuk tersebut disumbangkan oleh elemen paling utama dan terpenting iaitu gaya berfikir. Gaya berfikir adalah nukleus yang menggerakkan seluruh tindakan seseorang pemimpin sekolah, yang akhirnya menatijahkan tindakan yang berkesan untuk meningkatkan kualiti produktiviti institusi yang dipimpin oleh mereka. Bagi memenuhi

agenda transformasi pendidikan negara ke arah amalan pendidikan abad ke-21, pemimpin sekolah perlu memiliki kemahiran pemikiran transformasi yang tinggi, sekaligus menterjemahkan gaya transformasi dalam kepimpinan mereka.

2.0 Isu & Permasalahan

Walaupun sering didesak supaya membudayakan pemikiran transformasi dalam kepimpinan sekolah, namun belum ada model pemikiran transformasi yang khusus untuk dijadikan panduan oleh pemimpin-pemimpin pendidikan, khususnya model yang bersesuaian dengan persekitaran dan iklim pendidikan negara kita. Ketiadaan model standard yang memiliki kesahan dan kebolehpercayaan tinggi boleh menyebabkan ketidaksiharan dalam amalan pemimpin sekolah, menggunakan model dengan petunjuk yang berbeza, serta kepelbagaian pendekatan yang boleh mengundang risiko tidak selari dengan matlamat yang ditetapkan melalui pelan pembangunan pendidikan.

Selain sukar untuk dijadikan asas panduan, ketiadaan model yang khusus juga sering menyebabkan kesukaran dalam penyediaan kurikulum latihan kepada pengetua dan guru besar, tiada elemen piawai untuk proses penyeliaan dan penaziran untuk meningkatkan kualiti pemimpin sekolah, serta tiada indikator piawai untuk proses penilaian bagi urusan kenaikan pangkat, pemberian insentif dan pelbagai skim galakan kepada pemimpin sekolah khususnya dalam elemen pemikiran yang merupakan kemahiran penting sebagai penyumbang kepada gaya kepimpinan transformasi yang berkesan.

Lantaran belum ada model yang khusus, pemimpin pendidikan sering membuat penerokaan melalui pembacaan untuk meninjau pelaksanaan pemimpin lain khususnya daripada luar negara untuk dijadikan panduan tindakan dalam amalan sendiri. Inisiatif dan proaktif seperti ini adalah sikap terpuji dan merupakan ciri-ciri pemimpin yang berwawasan, namun boleh juga mendatangkan implikasi kurang berkesan apabila persekitaran pendidikan yang dijadikan panduan tersebut berbeza dengan realiti dan normal pendidikan negara kita. Amalan pendidikan luar negara khususnya dari negara-negara maju boleh diimport, tetapi sebaiknya diukur terlebih dahulu secara sistematik untuk mengesahkan kerelevanan dengan sistem pendidikan kita.

Menyedari isu dan permasalahan ini, kajian ini dijalankan bagi membangunkan model pengukuran kemahiran pemikiran transformasi pemimpin pendidikan Malaysia. Kajian asas (basic research) ini dijalankan dengan mencadangkan sebuah model hipotesis kemahiran pemikiran transformasi yang dibangunkan secara teoritikal dan diuji kesahan dan kebolehpercayaan model tersebut dengan membandingkan kesepadanan data di lapangan, iaitu amalan sebenar gaya berfikir transformasi pemimpin pendidikan di Malaysia. Pada akhirnya, daripada dapatan kajian ini, diharap sebuah model pengukuran pemikiran transformasi pemimpin pendidikan dapat dibangunkan dan dicadangkan untuk diimplementasi dalam amalan sebenar.

3.0 Sorotan Literatur

Memasuki era transformasi, pemimpin-pemimpin organisasi termasuk organisasi sekolah dicadangkan untuk mengamalkan kepemimpinan transformasi (Wolinski, 2010; Bass, 2006) yang menekankan elemen kepemimpinan yang memiliki pengaruh sendiri yang hebat dalam aspek kesediaan dan keberanian mengambil risiko, tingkah laku budaya kecemerlangan yang konsisten, serta memiliki tahap integriti dan etika yang tinggi. Ciri individu berkarisma seperti ini membolehkan pemimpin sekolah memberi pengaruh yang hebat kepada guru, murid dan kaki tangan sekolah melalui prinsip kepemimpinan melalui teladan.

Ciri kedua kepemimpinan transformasi adalah kemampuan memberi motivasi yang berinspirasi terhadap pengikut dengan cara melibatkan ahli organisasi dalam penetapan matlamat sekolah yang jelas dan hebat untuk masa depan, berkomunikasi secara berkesan dengan pengikut untuk menjelaskan jangkaan (expectation), serta menunjukkan komitmen yang jelas untuk berkongsi visi dan misi organisasi dengan semua ahli dalam organisasi tersebut iaitu sekolah.

Pengetua atau guru besar yang mengamalkan kepemimpinan transformasi juga perlu berkebolehan dalam merangsang intelektual, iaitu merangsang dan menyokong guru, murid dan seluruh organisasi sekolah untuk jadi lebih kreatif dan inovatif khususnya dalam aspek penyelesaian masalah. Selain itu, kepemimpinan transformasi juga menekankan elemen pertimbangan individu dengan cara memberi perhatian terhadap individu dalam organisasi untuk dikembangkan potensi mereka ke tahap yang optimum. Pemimpin transformasi tahu

menilai setiap unit modal insan yang dimiliki, serta berkebolehan untuk merangsang modal insan tersebut untuk mencapai prestasi yang maksimum.

Semua empat elemen utama kepimpinan transformasi adalah gabungan ciri-ciri pemimpin yang strategik, sistematik, dinamik dan futuristik (berwawasan) dalam memimpin sekolah ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan, khususnya untuk memenuhi agenda pelaksanaan amalan pendidikan abad ke-21 di sekolah. Transformasi semua empat kriteria kepimpinan berkesan ini menjadikan seorang pemimpin tersebut pemimpin yang unggul dalam aspek sendiri, kemampuan berkomunikasi, kebolehan merancang, kepakaran menyelia tugas orang bawahan, efektif dalam membuat penilaian, serta berkemahiran tinggi dalam aspek hubungan kemanusiaan bagi merangsang seluruh anggota organisasi bergerak secara bersama ke arah matlamat yang ditetapkan.

Seseorang pemimpin sekolah boleh mengamalkan kepimpinan transformasi jika memiliki kecenderungan pemikiran transformasi. Pemikiran adalah nukleus yang mengawal dan memandu tindakan, begitu juga dalam aspek kepimpinan. Proses mengamalkan gaya kepimpinan transformasi di sekolah perlu bermula dengan niat minda iaitu pemikiran. Ini dijelaskan oleh Teori Tindakan Terancang (Ajzen, 1991) yang menyatakan semua tingkah laku sebenar bermula dengan niat, iaitu pemikiran atau kehendak minda. Bagi menggerakkan agenda transformasi pendidikan di sekolah khususnya ke arah implementasi PAK21, pengetua dan guru besar perlu memiliki kemahiran pemikiran transformasi yang berkesan.

Dicadangkan pengetua dan guru besar mengambil empat langkah ini (Finn, 2013) sebagai saranan untuk jadi pemikir transformasi (*transformational thinker*) iaitu (i) tidak membuat tindakan secara agak-agak dengan jangkaan yang tidak diasaskan dengan sokongan data dan pertimbangan yang mantap, (ii) definisi dan operasikan secara jelas matlamat yang ingin dicapai oleh sekolah, (iii) sediakan pelan bertindak secepat mungkin sebelum semua urusan dimulakan, dan (iv) mesti menjangka dan menerima kegagalan sebagai sebahagian daripada proses untuk mencapai kejayaan sekolah.

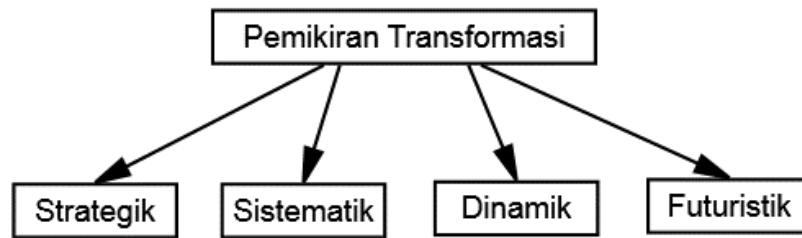
Amalan pemikiran transformasi boleh membantu pemimpin sekolah dalam tiga cara iaitu (i) untuk membuat keputusan yang lebih baik dan berkesan, (ii) jadi pemikir yang berorientasi untuk menyelesaikan masalah, dan (iii) meningkatkan keberkesanan dalam perhubungan dengan anggota organisasi dan komuniti luar organisasi (Jackson, 2015).

Gaya berfikir transformasi boleh menjadikan pemimpin dan komunitas sekolah mahir untuk menghasilkan perubahan yang produktif, hasilkan kejayaan yang lestari dan kekalkan pencapaian cemerlang sekolah pada tahap yang optimum (Dennis, 2015).

Pemikiran transformasi diasaskan kepada kepercayaan bahawa semua manusia adalah dilahirkan kreatif, intuitif dan pintar, serta memiliki kebolehan untuk meluaskan perspektif dan tindakan mereka untuk menghasilkan kejayaan yang hebat. Pemikiran transformasi pemimpin sekolah dijelmakan oleh akauntabiliti, autentik dan wawasan yang ada dalam diri masing-masing (Dennis, 2015). Walaupun pemikiran transformasi adalah untuk merangka agenda masa depan, tetapi ianya adalah amalan masa sekarang, fungsinya adalah untuk merawat pemikiran yang bertoksik seperti budaya bergosip, kritik mengkritik, komen semua orang dan bersifat negatif (Robinson, 2016).

Pengetua atau guru besar yang mengamalkan pemikiran transformasi akan (i) memberi penurunan kuasa kepada pasukan kerja mereka untuk membuat keputusan sekaligus memaksimumkan produktiviti, (ii) mengurangkan pembaziran masa untuk mesyuarat dan proses penyampaian, (iii) mewujudkan panduan tugas yang jelas serta jangkaan hasil berobjektif, dan (iv) mewujudkan budaya pembelajaran berterusan dalam organisasi (Mark, 2016), khususnya untuk jadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (*learning organisation*) bukan semata-mata institusi pengajaran yang fokuskan kepada murid sahaja.

Berdasarkan sorotan tersebut, kajian ini mencadangkan elemen pemikiran transformasi dalam kalangan pemimpin sekolah ditentukan oleh empat elemen utama iaitu pemikiran strategik, pemikiran sistematik, pemikiran dinamik dan pemikiran berwawasan yang disebut sebagai pemikiran futuristik. Gabungan keempat-empat elemen ini melengkapkan ciri-ciri pemikiran transformasi yang dicadangkan oleh sarjana-sarjana dalam bidang tersebut. Lanjutan itu, model hipotesis untuk pemikiran transformasi pemimpin sekolah dicadangkan seperti dalam Gambarajah 1 berikut.



Gambarajah 1: Model hipotesis pemikiran tranformasi

Pada setiap masa, pemimpin sekolah perlu menerapkan elemen strategik dalam pemikiran semasa memimpin sekolah. Pemikiran strategik memerlukan pengetua dan guru besar sentiasa mencari idea untuk menetapkan matlamat jangka pendek dan matlamat jangka panjang organisasi mereka, serta mengatur strategi yang praktikal untuk mencapai matlamat tersebut. Berpandukan pandangan penyelidik-penyelidik sebelum, dicadangkan 10 tingkah laku berfikir sebagai indikator untuk pemikiran strategik pemimpin sekolah, seperti ditunjukkan dalam Jadual 1 berikut.

Jadual 1: Indikator pemikiran strategik

Item	Indikator
S1	Merancang matlamat sekolah yang selari dengan pelan pendidikan negara dan keperluan masa depan.
S2	Memikirkan langkah-langkah bagi mengatasi halangan, ancaman dan kelemahan yang menyekat pencapaian matlamat.
S3	Melatih guru dan kakitangan dengan kemahiran terkini yang diperlukan untuk mencapai matlamat sekolah.
S4	Berusaha mendapatkan sumber yang mencukupi untuk bergerak bagi mencapai matlamat sekolah.
S5	Mengenal pasti peluang-peluang yang boleh dimanfaatkan ke arah pencapaian matlamat
S6	Menyediakan plan tindakan yang praktikal untuk mencapai matlamat sekolah.
S7	Mewujudkan hubungan strategik yang berkesan dengan komuniti dan agensi luar.
S8	Membuat pemantauan dan penilaian berterusan terhadap pencapaian semasa.
S9	Memanfaatkan sepenuhnya kemudahan teknologi komunikasi dan informasi dalam operasi sekolah.
S10	Menyediakan mekanisma hebahan yang berkesan untuk memasarkan jenama sekolah kepada komuniti luar.

Selain berfikir secara strategik, pemimpin sekolah perlu berfikir secara sistematik untuk memastikan semua perancangan yang ditetapkan mencapai matlamat. Pemikiran sistematik adalah merujuk bagaimana seseorang pemimpin sekolah merancang input dan proses dengan berkesan ke arah menghasilkan produk yang berkualiti tinggi. Pemimpin sekolah

yang berfikiran sistematik akan bekerja dengan pelan tindakan dan pelan pemantauan yang jelas, seperti yang digambarkan dalam Jadual 2 berikut.

Jadual 2: Indikator pemikiran sistematik

Item	Indikator
SK1	Menetapkan jadual kerja (time frame) untuk mencapai sesuatu matlamat yang ditetapkan
SK2	Kenal pasti dan analisis masalah terlebih dahulu sebelum merancang tindakan penyelesaian
SK3	Memberi keutamaan terhadap tindakan yang berpotensi menghasilkan keputusan yang lebih bermakna
SK4	Mengagihkan tugas mengikut kepakaran kakitangan untuk mendapat hasil yang optimum
SK5	Merancang perbelanjaan kewangan yang berkesan untuk mencapai matlamat sekolah
SK6	Membuat penilaian terhadap sesuatu pencapaian secara kuantitatif dan kualitatif
SK7	Memastikan hasil yang diperolehi adalah sepadan dengan sumber (masa, tenaga, kewangan) yang digunakan
SK8	Membuat bedah siasat (post-mortem) untuk menilai keberkesanan dan mencadangkan penambahbaikan sesuatu program
SK9	Menekan pencapaian objektif yang memberi impak besar dalam sesuatu tindakan atau program
SK10	Mengutamakan peningkatan kualiti yang berterusan dalam operasi sekolah

Salah satu ciri pemikiran tranformasi adalah berfikir secara dinamik, iaitu memberi perhatian serta mengambil kira elemen situasi dalam perancangan dan tindakan mereka. Pengetua atau guru besar yang dinamik sering memberi penurunan kuasa kepada orang bawahan yang diyakini dan berautoriti, membuat pengubahsuaian sesuatu perancangan berdasarkan keperluan semasa, serta menggunakan pendekatan berbeza untuk berhubung dengan ahli organisasi yang memiliki karakter berlainan. Indikator pengukur tingkah laku pemikiran dinamik pengetua dan guru besar ditunjukkan dalam Jadual 3 berikut.

Jadual 3: Indikator pemikiran dinamik

Item	Indikator
D1	Memberi penurunan kuasa (empowerment) kepada guru-guru yang berautoriti untuk membuat keputusan yang diperlukan.
D2	Menyediakan beberapa pelan alternatif untuk mencapai sesuatu matlamat sekolah.
D3	Membuat pengubahsuaian terhadap sesuatu perancangan apabila keadaan memerlukan.
D4	Mendapatkan kerjasama komuniti dan pelbagai pihak luar untuk mencapai matlamat sekolah.
D5	Lebih mengutamakan situasi semasa berbanding manual sedia ada semasa membuat sesuatu keputusan.
D6	Menggunakan pendekatan yang pelbagai untuk berurusan dengan kakitangan yang berbeza karakter.
D7	Memberi rangsangan dan motivasi berterusan untuk meningkatkan kompetensi kerja guru dan kakitangan sekolah.
D8	Mewujudkan hubungan mesra dengan kakitangan untuk menimbulkan persekitaran kerja yang kondusif.
D9	Membuat semakan dan pengubahsuaian terhadap matlamat sekolah, khususnya pada pertengahan tahun.
D10	Merancang sesuatu tindakan yang mencabar dan di luar zon selesa untuk mendapat hasil yang lebih besar.

Pemimpin sekolah yang berkesan adalah pemimpin yang berwasasan, iaitu mempunyai jangkaan-jangkaan yang logik untuk organisasi sekolah. Mereka sering menyediakan persekitaran organisasi sekolah untuk mendepani perubahan pada masa depan, khususnya dalam aspek PAK21. Pemikiran futuristik ini membolehkan semua unit dalam organisasi bersiap siaga (readiness) untuk mengimplimenkan perubahan-perubahan yang diperlukan ke dalam amalan peringkat sekolah. Jadual 4 berikut memaparkan cadangan indikator tingkah laku pemikiran furistik pemimpin sekolah.

Jadual 4: Indikator pemikiran futuristik

Item	Indikator
F1	Menyedia murid dengan ilmu yang relevan untuk keperluan masa depan
F2	Meneroka idea dan pendekatan baru yang berimpak tinggi dalam memimpin sekolah
F3	Menetapkan wawasan yang jelas untuk pencapaian sekolah pada masa depan
F4	Menetapkan wawasan sendiri yang tinggi untuk dicapai dalam kerjaya sebagai pemimpin pendidikan
F5	Melatih guru dan kakitangan dengan kemahiran yang selari dengan keperluan pendidikan yang berkembang pantas
F6	Menyediakan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang sesuai untuk pendidikan abad 21
F7	Membina jaringan jangka panjang dengan agensi dalam dan luar negara untuk kemajuan sekolah
F8	Mengambil risiko dengan mencuba idea baru yang belum pernah dipraktikkan bagi memperolehi hasil yang memberangsangkan
F9	Melakukan analisis untuk kenal pasti keperluan yang perlu ditambah baik pada masa akan datang
F10	Merancang penggunaan teknologi komunikasi dan informasi secara optimum untuk peningkatan sekolah secara berterusan
F11	Menggalak guru dan murid berkomunikasi dengan dunia luar secara maya untuk dapatkan idea-idea baru bagi peningkatan sekolah

4.0 Metodologi

Kajian ini mengguna pakai pendekatan kajian asas (basic research), iaitu kajian penerokaan untuk membangunkan model baru. Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian tinjauan secara rentasan dengan mengambil kaedah kuantitatif. Responden kajian adalah pengetua dan guru besar sekolah menengah dan sekolah rendah seluruh Malaysia, dipilih secara bertujuan. Data dikumpul melalui soal selidik menggunakan pilihan maklum balas empat mata, merujuk kepada kekerapan pemimpin sekolah mengamalkan pemikiran dalam tugas mereka sebagai pemimpin sekolah. Pemimpin sekolah yang dikenal pasti boleh

memberi input kepada kajian ini dihubungi melalui pesanan teks, serta diminta menjawab soal selidik secara atas talian.

Data kajian dianalisis menggunakan model persamaan struktur (SEM) dengan mengaplikasikan perisian AMOS 20. Bagi pembinaan model pengukuran ini, analisis pengesahan faktor (CFA) dijalankan. Empat elemen utama diberi perhatian iaitu muatan piawai (standard loading), kesahan menumpu (convergent validity), kebolehpercayaan komposit (composite reliability) dan kesahan diskriminasi (discriminant validity). Item, dimensi dan pemboleh ubah model akan diterima apabila pekali regresi (β) bagi muatan piawai adalah sekurang-kurangnya 0.708, nilai *average variance extracted* (AVE) bagi kesahan menumpu 0.5 dan ke atas, nilai *composite reliability* (CR) bagi kebolehpercayaan 0.708 dan ke atas, serta nilai punca kuasa dua AVE lebih besar daripada nilai-nilai korelasi antara item atau antara konstruk bagi kesahan diskriminasi (Hair et al., 2012; Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). Walaupun nilai pekali yang ditetapkan adalah 0.708 dan ke atas, namun nilai pekali regresi item yang melebihi 0.4 masih boleh diterima sekiranya nilai AVE dicapai, iaitu melebihi 0.5 (Hair et al., 2012).

Untuk menentukan kesepadanan antara data kajian dengan model yang dicadangkan, beberapa indeks kesepadanan seperti nisbah khi kuasa dua, CFI, NFI, PCFI, PNFI dan RMSEA diperhatikan. Model dianggap sepadan apabila nilai nisbah khi kuasa dua < 5 , CFI dan NFI > 0.90 , PCFI dan NFI > 0.50 dan RMSEA < 0.1 (Meyers et al, 2013). Model juga dianggap sepadan apabila sekurang-kurangnya satu indeks daripada setiap kategori iaitu tetap, relatif dan pengubahsuaian adalah sepadan.

5.0 Dapatan

Seramai 101 responden telah mengisi dan memulangkan soal selidik secara atas talian. Daripada jumlah tersebut, 70 orang adalah lelaki manakala selebihnya iaitu 31 orang perempuan. Sebanyak 63.4 peratus responden adalah pengetua sekolah menengah, manakala 36.6 peratus adalah guru besar yang memimpin sekolah rendah. Majoriti responden iaitu 63.4 peratus berkelulusan sarjana muda, 22.8 peratus berkelulusan sarjana, seorang berkelulusan doktor falsafah, manakala 13 orang berkelulusan sama ada sijil atau diploma. Seramai 56 responden memiliki sijil ikhtisas Kelayakan Profesional Pemimpin

Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) dan selebihnya iaitu 45 orang belum memiliki. Majoriti responden iaitu 50.5 peratus mempunyai pengalaman selama 1 hingga 3 tahun sebagai pengetua atau guru besar, 25.7 peratus berpengalaman selama 4 hingga 6 tahun, 8.9 peratus berpengalaman 7 hingga 9 tahun, manakala seramai 15 orang iaitu 4.9 peratus telah berkhidmat sebagai pengetua atau guru besar melebihi 10 tahun.

Dapatan kajian menunjukkan pemboleh ubah pemikiran tranformasi dan semua empat dimensinya iaitu pemikiran strategik, pemikiran sistematik, pemikiran dinamik dan pemikiran futuristik berada pada tahap agak tinggi, iaitu melebihi skor tiga daripada skor maksimum empat. Ini menunjukkan secara umumnya pengetua dan guru besar telah menerapkan elemen pemikiran transformasi dalam kepimpinan. Walaupun secara keseluruhan skor adalah tinggi, namun ada beberapa indikator menunjukkan berada pada tahap sederhana dan boleh ditambah baik lagi seperti berfikir untuk (i) menyediakan mekanisma hebahan yang berkesan untuk memasarkan jenama sekolah kepada komuniti luar, (ii) membuat semakan dan pengubahsuaian terhadap matlamat sekolah, khususnya pada pertengahan tahun, (iii) merancang sesuatu tindakan yang mencabar dan di luar zon selesa untuk mendapat hasil yang lebih besar, (iv) membina jaringan jangka panjang dengan agensi dalam dan luar negara untuk kemajuan sekolah, dan (v) mengambil risiko dengan mencuba idea baru yang belum pernah dipraktikkan bagi memperolehi hasil yang memberangsangkan. Selain itu dapatan juga menunjukkan pemboleh ubah dan dimensi berada pada taburan normal dengan nilai skewness dan kurtosis kurang daripada satu. Dapatan juga menunjukkan semua dimensi dalam pemboleh ubah saling berkorelasi pada tahap yang kuat seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5.

Jadual 5 : Diskriptif, kenormalana dan korelasi

Konstruk	Min	SP	Skew	Kurt	1	2	3	4	5
Transformasi (1)	3.20	0.06	-0.14	-0.34	1				
Strategik (2)	3.25	0.06	-0.23	-0.60	0.88	1			
Sistematik (3)	3.28	0.06	-0.12	-0.47	0.87	0.82	1		
Dinamik (4)	3.19	0.05	-0.12	-0.24	0.79	0.78	0.86	1	
Futuristik (5)	3.09	0.06	-0.09	-0.05	0.83	0.76	0.81	0.84	1

Dapatan juga menunjukkan semua 42 item indikator yang dicadangkan memperolehi skor muatan piawai (standard loading) melebihi 0.4, secara umumnya boleh diterima sebagai indikator pengukur kepada semua dimensi dalam pemboleh ubah pemikiran transformasi yang dicadangkan. Walau bagaimanapun, pengiraan terhadap kesahan menumpu (convergent validity) menunjukkan nilai AVE bagi dimensi pemikiran dinamik hanya 0.41, tidak mencapai tahap kesahan konstruk yang ditetapkan iaitu 0.50. Nilai AVE bagi konstruk pemikiran dinamik boleh meningkat kepada 0.50 apabila item D1 dan D7 disingkirkan. Item D1 berkaitan tingkah laku pemimpin sekolah memberi penurunan kuasa kepada guru-guru, manakala item D7 berkaitan tingkah laku pengetua dan guru besar memberi motivasi dan rangsangan berterusan untuk peningkatan kualiti kerja guru dan kaki tangan sekolah.

Selain dimensi pemikiran dinamik tersebut, semua dimensi lain iaitu pemikiran strategik, pemikiran sistematik, pemikiran futuristik dan pemboleh ubah pemikiran transformasi mencapai tahap kesahan menumpu, kesahan diskriminasi dan kebolehpercayaan komposit yang dikehendaki, seperti yang dipaparkan melalui nilai-nilai AVE, CR dan AVE punca kuasa dua dalam Jadual 6 berikut. Sebagaimana yang ditekankan tadi, nilai AVE bagi dimensi pemikiran dinamik juga mencapai tahap yang diperlukan jika diketepikan item D1 dan D7.

Jadual 6: Kesahan menumpu, kebolehpercayaan komposit dan kesahan diskriminasi

Konstruk	AVE	CR	$\sqrt{\text{AVE}}$
Transformasi	0.92	0.98	0.959
Strategik	0.50	0.89	0.707
Sistematik	0.52	0.91	0.721
Dinamik	(0.41)	0.88	0.640
Futuristik	0.50	0.91	0.707

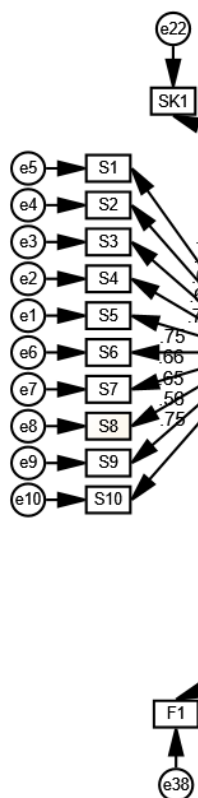
Dapatan juga menunjukkan model hipotesis yang dicadangkan untuk mengukur pemikiran transformasi pemimpin sekolah adalah sepadan dengan data sebenar di lapangan. Jadual 7 berikut menunjukkan semua kategori indeks kesepadanan sama ada indeks asas, relatif dan

pengubahsuaian mencapai tahap yang diperlukan untuk mengesahkan bahawa model hipotesis yang dicadangkan secara teoritikal adalah sepadan dengan realiti pelaksanaan dalam amalan sebenar di sekolah.

Jadual 7: Kesepadanan model pengukuran

Indek kesepadanan	Piawai kesepadanan	Skor model
χ^2	Semakin kecil makin sepadan	1432.542
χ^2/df	< 5	1.758
CFI	> .90	0.951
NFI	> .90	0.892
RMSEA	< .08	0.087
PCFI	> .50	0.735
PNFI	> .50	0.573

Akhir sekali, daripada dapatan kajian ini, sebuah model pemikiran tranformasi pemimpin sekolah berjaya dibangunkan seperti ditunjukkan dalam Gambarajah 2 berikut. Model pengukuran ini mempunyai empat dimensi dan 42 tingkah laku sebagai indikator pengukuran. Jika diambil kira indikator D1 dan D7 yang tidak menyumbang kepada kesahan konstruk bagi pemboleh ubah pemikiran dinamik, model pengukuran ini masih berbaki 40 pengukuran bagi mengukur empat dimensi utama pemboleh ubah pemikiran tranformasi pemimpin sekolah.



Gambarajah 2: Model pengukuran pemimpin pendidikan

6.0 Rumusan & Perbincangan

Kajian ini berjaya membangunkan model pengukuran pemikiran tranformasi pemimpin pendidikan berasaskan realiti persekitaran pendidikan Malaysia. Walaupun model ini masih pada peringkat awal, namun sudah boleh dijadikan panduan oleh pemimpin sekolah sama ada pengetua atau guru besar, atau pemimpin-pemimpin pertengahan seperti guru-guru penolong kanan sebagai senarai semak semasa menjalankan tugas di sekolah. Keberkesanan sesuatu perancangan dan tindakan bermula daripada bernasnya sesuatu idea yang difikirkan. Bagi menggerakkan agenda tranformasi pendidikan yang selari dengan PAK21, pemimpin sekolah boleh mengambil sedikit sebanyak panduan daripada model pemikiran tranformasi ini untuk menjelmakan gaya kepimpinan tranformasi di sekolah.

Pihak-pihak berautoriti khususnya KPM melalui agensi pelaksanaanya seperti Institut Aminudin Baki (IAB), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) boleh menggunakan panduan daripada model ini untuk memantapkan kurikulum

dan pelaksanaan latihan kepada pemimpin sekolah, khususnya pengetua dan guru besar. Model ini dibangunkan dengan mengambil kira elemen yang selari dengan persekitaran pendidikan di negara kita, wajar dijadikan pedoman untuk memperkasakan sistem latihan pemimpin sekolah, ke arah mencapai hasrat untuk menempatkan 100 peratus pemimpin berkualiti tinggi di semua sekolah menjelang tahun 2025 sebagaimana yang digariskan dalam PPPM 2013-2025.

Selain untuk latihan, model pengukuran ini juga boleh dijadikan asas untuk pembangunan instrumen penilaian untuk proses pelantikan, pemberian insentif dan kenaikan pangkat pemimpin sekolah. Indikator-indikator dalam model ini boleh dijadikan ujian penilaian kepada bakal-bakal pemimpin sekolah yang ditemuduga, serta boleh dijadikan inventori penilaian untuk menilai prestasi kerja pemimpin sekolah khususnya dalam aspek penaziran dan penyeliaan, serta untuk pemberian anugerah dan insentif kepada pemimpin sekolah yang cemerlang.

Sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini, kajian ini adalah penerokaan peringkat awal. Dicadangkan kepada penyelidik-penyelidik seterusnya untuk memantapkan lagi pembangunan model ini dengan membuat pengujian dan pengubahsuaian berterusan terhadap item-item indikator dan dimensi-dimensi yang dicadangkan kepada pemboleh ubah pemikiran transformasi ini. Kami sengaja mengekalkan item D1 dan D7 dalam model ini walaupun sedikit mengganggu kesahan konstruk yang dibangunkan, tujuannya adalah supaya penyelidik seterusnya boleh terus menguji kesahan dan kebolehpercayaan indikator ini, sesuai dengan kepentingannya iaitu aspek penurunan kuasa dan motivasi berterusan kepada orang bawaha dalam organisasi.

Senarai Rujukan

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational behaviour and human decision processes*, 50(2): 179-211.
- Bass, B.M. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). Lawrence Erlbaum: Associates, Inc.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

- Dennis, R. L. (2015). *Transformational thinking for transformational leadership and christian scholars*. United States: Xulon Press
- Finn, E. (2013). 4 Key Ways to Become a Transformational Thinker and Get What You Want Out of Life. Diperolehi daripada http://www.huffingtonpost.com/erika-nicole-finn/how-to-get-what-you-want-out-of-life_b_3645325.html.
- Fornell, C & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Jackson, T. (2015). 3 Ways Transformational Thinking can Help You. Diperolehi daripada <https://www.linkedin.com/pulse/3-ways-transformational-thinking-can-help-you-terence-jackson-ph-d->
- Hair, F., Sarstedt, M., Ringle, M. & Mena, A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 413-433.
- Hallinger, P & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand. *International Journal of Educational Development*, 33(4), 305-325.
- Mark, N. (2016). Transformational thinking: embracing experience, vision, accountability, ownership and subordination. Diperolehi daripada <https://www.linkedin.com/pulse/transformational-thinking-embracing-experience-vision-nathan-mark>
- Mohd Yusri Ibrahim. (2014). Model kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Meyers, L.S, Gamst, G & Guarino, A.J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Sage Publication: London.
- Robinson, J. (2016). Transformational Thinking: What to do with “Toxic” Thoughts. Diperolehi daripada <https://www.elephantjournal.com/2016/04/transformational-thinking-what-to-do-with-toxic-thoughts/>
- Wolinski, S. (2010). What is transformational leadership. Diperolehi daripada <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/06/03/what-is-transformational-leadership/>