

**Gaya Kemahiran Berfikir Dan Gaya Kepemimpinan Para Pengetua Dan Guru Besar Sekolah Dalam Negeri Perak**

*Thinking styles and Leadership Styles of School Principals and Headmasters in Perak*

**Ling Lay Ting**

**Abstract**

*The aim of this study was to identify leadership and thinking styles of a group of school leaders (20 secondary principals and 80 primary school headmasters). The instrument "Thinking and Leadership Styles" was used to identify the leadership styles (open style or closed style) and thinking styles (critical style or creative style) of the subjects. Results indicate that the majority of the school leaders implemented critical thinking with open leadership style. No relationship was found between leadership style and thinking style. However, age appeared as a factor of the thinking and leadership styles of the subject. The finding implies that the school leaders need to enhance and practice creative thinking in leadership in schools.*

**PENGENALAN**

Pengetua selaku pemimpin sekolah perlu menjadi seorang komunikator yang berkesan untuk menyampaikan matlamat, perancangan dan sistem pelaksanaan pengurusannya. Seseorang pengetua yang kreatif akan menjadi lebih berkesan dengan menggunakan cara-cara yang imaginatif serta inovatif untuk berkomunikasi dengan staf dan juga ahli-ahli masyarakatnya.

Komunikasi adalah ibarat benang yang menjalin dan mengikat satu perhubungan dalam kalangan ahli sesebuah organisasi. Pengetua yang kreatif berupaya menggunakan cara dan saluran yang pelbagai untuk berkomunikasi dengan lebih cekap dan berkesan. Komunikasi yang kreatif adalah bersifat pelbagai hala iaitu mendatar, menegak dan melintang (Hackman, 2006). Kecanggihan teknologi masa kini menawarkan semakin banyak pilihan kepada kita.

Kreativiti ialah suatu konsep yang bersifat multidimensi dan interdisiplin (Hackman, 2006). tetapi yang jelas kreativiti boleh dikaji dan difahami berdasarkan beberapa pandangan sarjana dan 'school of thought' yang berbeza-beza seperti perniagaan, pengurusan, ekonomi, seni, falsafah, perubahan dan kepemimpinan. Oleh yang demikian, ada juga sarjana yang berpendapat kreativiti suatu konsep ilmu yang sudah memasuki fasa 'paradoks' (Shields, 2009). Percampuran yang keterlaluan dalam pelbagai bidang ini menjadikan kreativiti sebagai suatu bidang yang amat diminati.

Proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah memerlukan kita untuk berfikir bagi memperoleh keputusan dan membuat tindakan yang paling wajar. Pengetua sebagai seorang pemimpin organisasi perlu mempunyai kemahiran berfikir saintifik, bersifat kritis, analitik, kreatif, divergen dan bersikap lebih terbuka untuk menerima perubahan dan kemajuan. Walau bagaimanapun, Bloom (1990) mendedahkan betapa bahayanya sistem pendidikan dan sistem

sosial lain yang menutup pemikiran rakyat sesebuah negara sehingga mereka tidak boleh berfikir dan menyumbang kepada perubahan dan perkembangan yang berlaku.

Dalam hal ini juga, Azlin Norhaini Mansor (2006), Daresh (2001) dan Foo (2003) menyuarakan kebimbangan mereka menyatakan bahawa masih terdapat pengetua dan guru besar yang mendukung model pengurusan klasik sebagai model terbaik untuk mengurus sekolah. Akibatnya, mereka cenderung kepada kepemimpinan autokratik menerusi peraturan formal, mengabaikan kehendak psikologi guru malah mengutamakan pencapaian akademik dan menyetepikan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan.

Secara ideal, hujah di atas memerlukan penyelidikan dan analisis terperinci tentang amalan kepemimpinan pengetua di sekolah dalam usaha untuk melahirkan pengetua yang berwawasan, berwibawa dan sekali gus menjadikan kualiti kepemimpinan sekolah bertaraf dunia. Kajian ini dilakukan untuk menyelidik gaya pemikiran dan kepimpinan pemimpin sekolah. Ia dapat memberi jawapan sama ada kepemimpinan sekolah di Malaysia masih merujuk kepada model pemikiran tertutup yang dianggap menjejaskan proses membuat keputusan dan mencengkam kreativiti guru.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti:

- (a) Gaya kemahiran berfikir dalam kalangan pengetua dan guru besar.
- (b) Gaya kepemimpinan pengetua dan guru besar
- (c) Hubungan antara gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan pengetua dan guru besar.
- (d) Hubungan antara gaya kemahiran berfikir dan gaya kepemimpinan pengetua dengan beberapa faktor demografi, iaitu jantina, umur, pengalaman, status pendidikan, jenis dan gred sekolah.

## **METODOLOGI**

### **Reka bentuk kajian**

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian bukan eksperimental. Ia berbentuk kuantitatif deskriptif. Ia dilaksanakan secara tinjauan. Menurut Chua (2006), kaedah tinjauan adalah merupakan satu kajian di mana pengkaji akan memungut data dalam satu masa tertentu sahaja dan kebiasaannya menggunakan soal selidik. Dalam kajian ini variabel-variabelnya terdiri daripada gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan pengetua dan guru besar. Kaedah soal selidik kertas pensel telah dipilih untuk mengumpul data daripada responden.

Kajian ini bertujuan mengenal pasti gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan dalam kalangan pengetua dan guru besar di sebuah daerah, negeri Perak. Ia juga menyelidik hubungan antara gaya kepemimpinan pengetua dengan beberapa demografi responden seperti jantina, umur,

### **Subjek kajian**

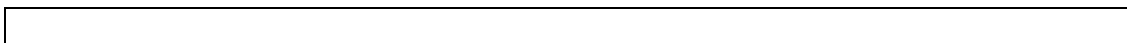
Subjek kajian ini adalah sejumlah 100 orang pemimpin sekolah, yang terdiri daripada 20 orang pengetua sekolah menengah dan 80 orang guru besar sekolah rendah dalam sebuah daerah, negeri Perak.

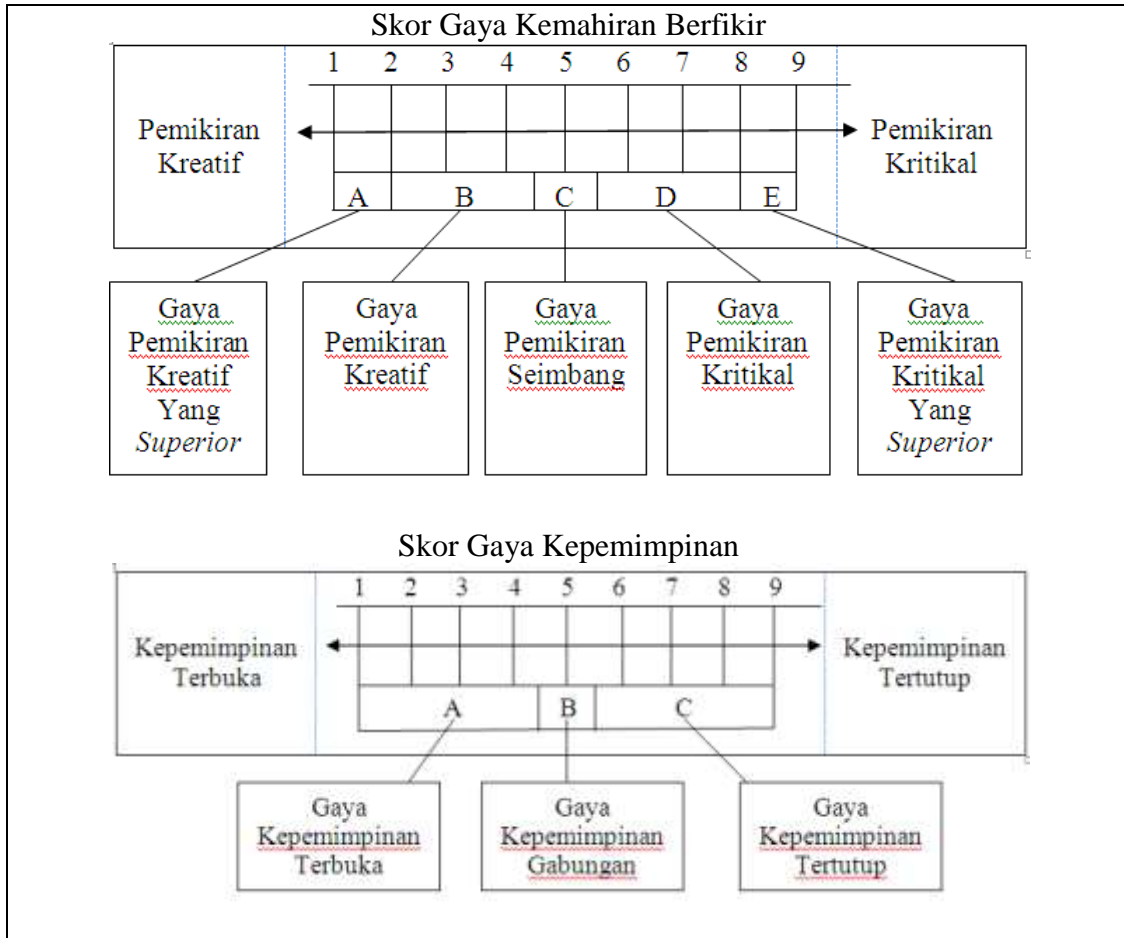
### **Instrumen kajian**

Soal selidik merupakan bentuk yang digunakan dalam kajian tinjauan yang mana responden melengkap dan mengembalikan soal selidik kepada pengkaji (Creswell, 2005). Dalam kajian ini, instrumen digunakan untuk mengukur variabel-variabel seperti gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan pengetua. Pengkaji menggunakan soal selidik yang direka oleh Chua (2009) iaitu “*The Thinking Leadership Styles Test*” (TLS). Instrumen ini mendapat pingat emas dalam *the 21th International Invention and Innovation Technology Exhibition, ITEX 2010*.

### **Kaedah menganalisa data kajian**

Data-data yang telah sempurna dan dikumpulkan melalui soal selidik dikodkan untuk memudahkan pemprosesan komputer. Setiap pilihan jawapan di bawah setiap item bagi soalan 1 hingga 25 akan diberi skor 1 untuk gaya pemikiran sangat kreatif hingga skor 9 untuk gaya pemikiran sangat kritikal, manakala soalan 26 hingga 35 akan diberi skor 1 untuk gaya kepemimpinan terbuka hingga skor 9 untuk gaya kepemimpinan tertutup (Rajah 1). Skor untuk gaya kemahiran berfikir dikira dengan membahagikan jumlah skor yang diperolehi dengan bilangan pilihan yang dibuat oleh responden





Sumber: Chua (2004)

Rajah 1: Indikator bagi Gaya pemikiran dan gaya kepimpinan

## DAPATAN KAJIAN

### Gaya kemahiran berfikir yang diamalkan

Daripada analisis statistik deskriptif, didapati bahawa kebanyakan pengetua dan guru besar mengamalkan gaya kemahiran berfikir secara seimbang iaitu 42 orang (49.4%) dan kritikal seramai 41 orang (48.3%). Kedua-dua gaya kemahiran berfikir telah meliputi 97.7% daripada responden yang dikaji. Manakala gaya kemahiran berfikir secara kreatif dan sangat kritikal pula masing-masing hanya terdapat seorang responden. Tidak ada seorang pun yang memiliki gaya kemahiran berfikir secara sangat kreatif (Jadual 1).

Secara relatifnya, taburan responden dalam mengamalkan gaya kemahiran berfikir secara seimbang adalah lebih tinggi sedikit daripada gaya kemahiran berfikir secara kritikal.

Walau bagaimanapun, taburan gaya kemahiran berfikir responden lebih cenderung kepada kritikal jika dibandingkan dengan kreatif.

Jadual 1: Taburan Responden Mengikut Gaya Kemahiran Berfikir

Gaya Kemahiran Berfikir	Frekuensi	Peratus (%)
Sangat Kreatif	0	0
Kreatif	1	1.2
Seimbang	42	49.4
Kritikal	41	48.3
Sangat Kritikal	1	1.2
Jumlah	85	100

### **Gaya kepemimpinan yang diamalkan**

Jadual 2 menunjukkan taburan responden kajian mengikut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan terbuka merupakan gaya yang paling popular diamalkan oleh pengetua dan guru besar di sekolah. Seramai 69 orang iaitu 81.2% responden memiliki gaya tersebut. Tidak ramai pengetua dan guru besar memiliki gaya kepemimpinan sama ada jenis gabungan atau tertutup. Terutamanya gaya kepemimpinan tertutup yang hanya terdiri daripada 4 orang (4.7%). Manakala gaya kepemimpinan gabungan pula adalah seramai 12 orang (14.1%).

Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Frekuensi	Peratus (%)
Terbuka	69	81.2
Gabungan	12	14.1
Tertutup	4	4.7
Jumlah	85	100

Maka, kajian ini jelas menunjukkan bahawa majoriti pengetua dan guru besar mengamalkan gaya kepemimpinan terbuka jika dibandingkan dengan hanya segelintir sahaja yang mengamalkan gaya kepemimpinan tertutup.

### **Hubungan antara gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan**

Berdasarkan paparan data dalam Jadual 3, jelas terlihat bahawa pekali korelasi bagi gaya kemahiran berfikir dan gaya kepemimpinan adalah dalam hubungan yang sangat lemah iaitu nilai  $r = .10$  dan tidak signifikan ( $p > .05$ ). Oleh yang demikian, hipotesis nol tidak ditolak. Ini bermakna tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kemahiran berfikir dengan gaya kepemimpinan.

Jadual 3: Korelasi Antara Gaya Kemahiran Berfikir Dan Gaya Kepemimpinan

Korelasi Pearson	Gaya Kepemimpinan	Sig. (2 tailed)
Gaya Kemahiran Berfikir	.103	.348

**Hubungan antara gaya kemahiran berfikir atau kepemimpinan dengan faktor demografi**

Ujian regresi pelbagai (*multiple regression*) telah digunakan untuk mengesan faktor-faktor demografi (variabel peramal) yang menyumbang kepada gaya kemahiran berfikir (variabel kriterion) pengetua dan guru besar di sekolah. Pengkaji memilih prosedur penyelesaian *stepwise* untuk menjawab soalan kajian ini. Melalui prosedur regresi pelbagai tersebut, hanya variabel peramal yang signifikan dimasukkan ke dalam regresi seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4: Analisis Regresi Pelbagai Bagi Gaya Kemahiran Berfikir

<i>Model</i>	<i>Variables Entered</i>	<i>Variables Removed</i>	<i>Method</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>
1	Umur		Stepwise (p < .05)	<sup>a</sup> .225	.051

Jadual Rumusan ANOVA

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	2.064	1	2.064	4.428	.038(a)
	<i>Residual</i>	38.689	83	.466		
	<i>Total</i>	40.753	84			

a *Predictors:* (Constant), umur

b *Dependent Variable:* gaya kemahiran berfikir

Keputusan analisis data dalam Jadual 4 menunjukkan bahawa hanya variabel peramal yang signifikan dimasukkan ke dalam regresi iaitu faktor demografi umur. Perubahan dalam variabel peramal yang lain seperti jantina, pengalaman, status pendidikan, jenis dan gred sekolah tidak menyumbang kepada perubahan dalam variabel kriterion apabila ia dikombinasikan dengan variabel peramal umur.

Keputusan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa bagi populasi ini (n=85), skor umur merupakan peramal yang signifikan [ $F(1, 83) = 4.428, p < .05$ ] bagi skor gaya kemahiran berfikir. Hasil tersebut bermaksud terdapat korelasi antara umur dengan gaya kemahiran berfikir iaitu  $r = .225$  yang signifikannya  $p = .038$  lebih kecil dari aras signifikan yang ditetapkan  $p < .05$ . Ini bermakna, terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor demografi iaitu umur dengan gaya kemahiran berfikir.

Dengan lain kata, perubahan dalam umur yang menyumbang kepada perubahan dalam gaya kemahiran berfikir. Nilai *R Square* sebanyak .051 menunjukkan bahawa 5.1% perubahan dalam kemahiran berfikir adalah disebabkan oleh perubahan dalam umur. Sebanyak 94.9% perubahan dalam kemahiran berfikir yang tidak dapat diramalkan mungkin disebabkan variabel-variabel lain (faktor-faktor lain) yang tidak dikaji dalam kajian ini. Ujian statistik ANOVA sehalu telah

digunakan untuk melihat perbezaan antara tahap umur dengan gaya kemahiran berfikir pengetua dan guru besar di sebuah daerah, negeri Perak (Jadual 5).

Jadual 5: Anova Sehala Bagi Gaya Kemahiran Berfikir

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Antara kumpulan	5.013	3	1.671	3.787	.013
Dalam kumpulan	35.740	81	.441		
Jumlah	40.753	84			

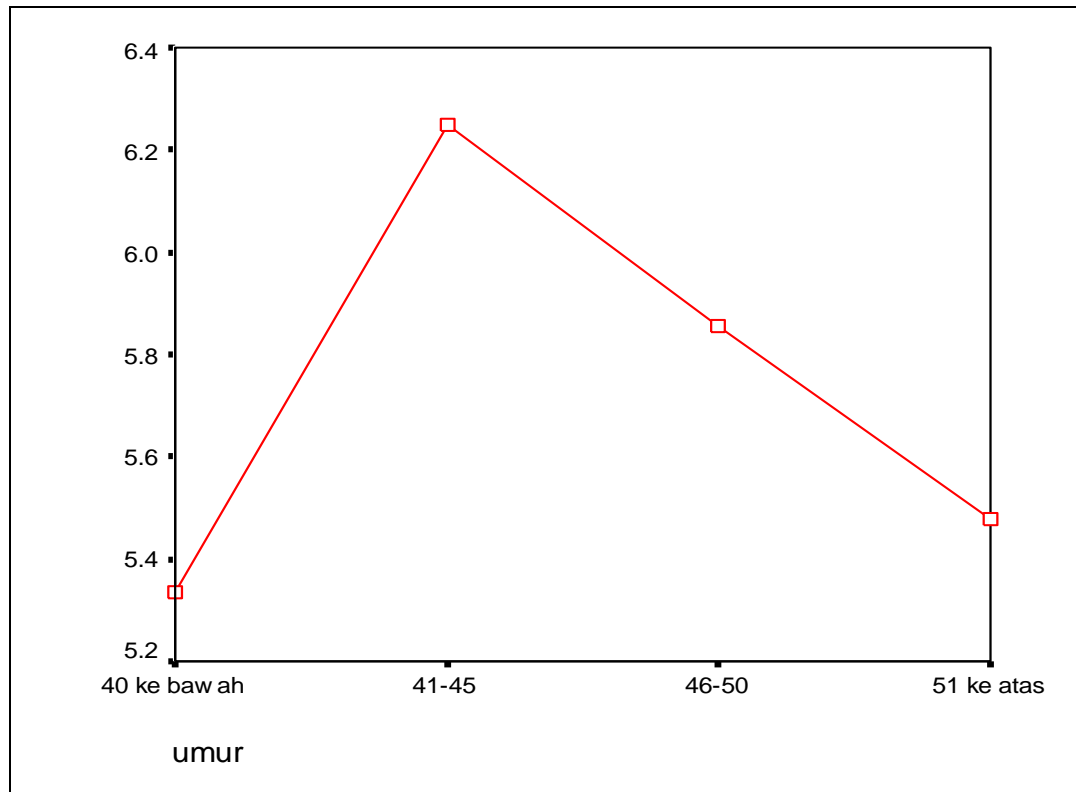
Merujuk Jadual 5, keputusan ujian ANOVA sehala yang diperoleh melalui program SPSS menunjukkan nilai  $F (df=3, 81) = 3.787, p < .05$ . Nilai nisbah  $F$  yang signifikan pada aras .05 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap umur dengan gaya kemahiran berfikir. Setelah hipotesis nol ditolak, pengkaji menggunakan statistik perbandingan pelbagai seperti ujian *Post-Hoc* untuk mengesan secara teliti tahap umur mana yang mengakibatkan perbezaan signifikan tersebut. Keputusan ujian *Post Hoc Multiple Comparisons* dalam Jadual 6 menunjukkan bahawa perbezaan yang signifikan berlaku antara tahap umur 41-45 tahun dengan tahap umur 51 tahun ke atas. Perbezaan nilai min antara kedua-dua tahap umur itu ialah .77.

Jadual 6: Ujian perbandingan *Post Hoc Tukey HSD*

(I) umur	(J) umur	<i>Mean Difference (I-J)</i>	<i>Sig.</i>
40 ke bawah	41-45	-.92	.183
	46-50	-.52	.664
	51 ke atas	-.14	.983
41-45	40 ke bawah	.92	.183
	46-50	.39	.664
	51 ke atas	.77(*)	.014
46-50	40 ke bawah	.52	.664
	41-45	-.39	.664
	51 ke atas	.38	.479
51 ke atas	40 ke bawah	.14	.983
	41-45	-.77(*)	.014
	46-50	-.38	.479

\* Perbezaan min adalah signifikan pada .05 level.

Perbezaan yang signifikan jelas ditunjukkan dalam *Means Plots* bahawa skor min bagi tahap umur 41-45 tahun adalah lebih tinggi daripada min-min bagi tahap umur yang lain seperti yang dipaparkan dalam Rajah 3.



Rajah 3: Graf *Mean Plots*

Hasil ujian ANOVA sehalu dan ujian perbezaan *Post Hoc* menunjukkan bahawa tahap umur dengan gaya kemahiran berfikir mempunyai hubungan yang signifikan di mana golongan pengetua dan guru besar pada tahap umur 41-45 tahun dan tahap umur 51 tahun ke atas mengamalkan gaya kemahiran berfikir secara kritikal.

Ujian regresi pelbagai telah digunakan untuk mengesan faktor-faktor demografi (variabel peramal) yang menyumbang kepada gaya kepemimpinan (variabel kriterion) pengetua dan guru besar di sekolah. Pengkaji memilih prosedur penyelesaian ke belakang untuk menjawab soalan kajian ke empat. Melalui prosedur regresi pelbagai tersebut, semua variabel peramal dimasukkan ke dalam model regresi seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 7.

Keputusan analisis menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara faktor demografi dan gaya kepemimpinan pada  $p > .05$  di mana  $F(6,78) = 1.347$ ,  $p = .274$  seperti yang dipaparkan pada Jadual 7 di atas. Walaupun nilai *R Square* sebanyak .094 menunjukkan bahawa faktor demografi iaitu jantina, umur, pengalaman sebagai ketua jabatan, kategori perkhidmatan, jenis dan gred sekolah menyumbang sebanyak 9.4% kepada perubahan gaya kepemimpinan pemimpin sekolah, keadaan ini mungkin disebabkan oleh ralat persampelan.



Jadual 7: Analisis regresi pelbagai bagi gaya kepemimpinan

<i>Model</i>	<i>Variables Entered</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>
1	Gred sekolah, Jenis sekolah, Jantina, Umur, Pengalaman, Status pendidikan(a)	.306(a)	.094

Jadual Rumusan ANOVA

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	10.437	6	1.739	1.347	.247(a)
	<i>Residual</i>	100.740	78	1.292		
	<i>Total</i>	111.176	84			

a *Predictors: (Constant), gred sekolah, jenis sekolah, jantina, umur, pengalaman, status pendidikan*

b *Dependent Variable: gaya kepemimpinan*

Keputusan ini menunjukkan bahawa semua faktor demografi yang dikaji di atas tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan. Ujian ANOVA sehala juga digunakan untuk menguji sama ada terdapat perbezaan antara dua skor min.

Jadual 8: Anova Sehala Bagi Gaya Kepemimpinan

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Antara kumpulan	2.997	3	.999	.748	.527
Dalam kumpulan	108.180	81	1.336		
Jumlah	111.176	84			

Berdasarkan Jadual 8, keputusan ujian ANOVA sehala yang diperoleh melalui program SPSS menunjukkan nilai  $F(df = 3, 81) = .748, p = .53$  adalah tidak signifikan di mana  $p > .05$ . Keputusan ujian ANOVA ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan antara faktor demografi dengan gaya kepemimpinan.

### PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Daripada hasil analisis kajian ini menunjukkan bahawa gaya kemahiran berfikir kritikal adalah lebih dominan diamalkan oleh pengetua dan guru besar dalam kajian ini. Skor min gaya kemahiran berfikir kritikal adalah lebih tinggi berbanding kreatif bagi pemimpin sekolah. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa sifat pemikiran kritikal adalah yang paling banyak diamalkan walaupun sebahagiannya juga memiliki pemikiran seimbang antara kritikal dan kreatif.

Ciri pemikiran kritikal amat penting dalam pengurusan sekolah. Tanpa pemikiran yang kritikal akan membawa sekolah dalam keadaan tidak teratur. Ini secara tidak langsung menyokong dapatan kajian Nik Azis (1994) yang menyatakan bahawa pemikir yang tidak kritikal dikawal oleh emosi,

prasangka dan kekurangan maklumat. Justeru itu mereka cenderung untuk membuat keputusan secara gopoh-gapah, bertindak secara terburu-buru dan mengemukakan jawapan yang simplistik kepada masalah yang kompleks. Pemikir yang tidak kritikal selalunya akan hanyut dalam arus kekeliruan antara realiti dan ideal.

Sifat keterbukaan pengetua seperti ini akan mempunyai kesan besar ke atas kepuasan dan motivasi guru, serta dapat bekerja dengan tenang dan gembira. Selain itu, para guru akan berasa lebih bersemangat untuk bekerja bersungguh-sungguh untuk membantu para pelajar menghadapi pelajaran dalam suasana pembelajaran yang kondusif dan seterusnya membantu kepada kejayaan pelajar. Dapatan ini menyokong dapatan kajian Ishak (2006) yang berpendapat bahawa keterbukaan dan pertimbangan pemimpin terhadap keperluan dan perhatian yang diberikan kepada pembangunan kerjaya pengikutnya akan menentukan keberkesanan kepimpinan mereka.

Keputusan analisis ujian korelasi antara gaya kemahiran berfikir dengan kepimpinan pengetua dan guru besar yang tidak signifikan menunjukkan bahawa tidak wujud hubungan antara gaya kemahiran berfikir dengan kepimpinan pengetua. Sehubungan itu, tidak ada literatur yang menunjukkan bahawa wujud perhubungan antara gaya kemahiran berfikir dengan gaya kepimpinan.

Keputusan ujian statistik ANOVA sehala membuktikan terdapat perbezaan antara tahap umur dengan gaya kemahiran berfikir Pengetua dan Guru Besar. Ini bererti golongan tersebut mengamalkan gaya kemahiran berfikir yang tinggi iaitu kritikal. Hasil kajian ini memperteguhkan lagi dapatan Cropley (2003), Buzan (2002) dan Amabile (1989) yang menyatakan bahawa kebolehan dan bakat kreativiti individu semakin berkurangan apabila usia meningkat.

Keputusan ujian *Post-Hoc* menunjukkan bahawa perbezaan yang signifikan berlaku antara kumpulan tahap umur 41-45 tahun dan tahap umur 51 tahun ke atas. Dapatan kajian menunjukkan bahawa skor min bagi tahap umur 41-45 tahun adalah lebih tinggi daripada min-min bagi tahap umur yang lain. Ini bererti pengetua dan guru besar yang mencapai umur 41 tahun ke atas tidak mengamalkan gaya kemahiran berfikir secara kreatif sebaliknya lebih cenderung kepada pemikiran kritikal. Ini adalah selari dengan kajian Lehman (1953) yang menyatakan bahawa 'kemuncak kreatif' bagi seseorang dewasa dalam jangka masa hidupnya ialah pada umur 30-39 tahun. Selepas jangka umur tersebut, daya kreativiti akan menurun..

Seterusnya, dapatan kajian juga mendapati tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan faktor-faktor demografi. Ini menunjukkan bahawa faktor demografi tidak mempengaruhi gaya kepimpinan pengetua dan guru besar. Ini menyokong kajian lepas yang dilakukan oleh Lokman et al. (2008) yang menunjukkan bahawa faktor latar belakang bukanlah angkubah yang boleh menyebabkan berlakunya perbezaan dalam gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan.

## **Implikasi Kajian**

Pengetua disaran agar memperluaskan amalan pemikiran kreatif dengan bersifat inovatif, sedia menerima idea-idea baru dan merancang untuk mencari kaedah baru bagi sesuatu tindakan. Cadangan ini juga telah dikemukakan oleh Wickham (2001) kerana setiap orang mempunyai strategi kognitif tersendiri yang digunakan untuk memproses maklumat bagi menyelesaikan masalah. Sumbangan, pemikiran dan idea yang mereka sumbangkan dalam bidang pendidikan tidak dapat dinilai dengan wang ringgit.

Dalam persiapan menghadapi senario dan fenomena abad ke-21 yang lebih mencabar dan kritikal seperti mana yang dinyatakan oleh ramai futuris seperti Peter F. Drexler, John Naisbitt, Charles Handy, Tom Morris, dan Donald Mitchell, maka pengetua dan guru besar disaran supaya mengamalkan kedua-dua gaya kemahiran berfikir iaitu kritikal dan kreatif untuk menangani cabaran dalam dunia pendidikan.

Pengetua dan guru besar disaran supaya mengamalkan gaya kepemimpinan gabungan (terbuka dan tertutup). Gaya kepemimpinan gabungan membolehkan pengetua dan guru besar tersebut menyesuaikan gaya kepemimpinannya mengikut situasi, keperluan, mahupun tuntutan semasa bidang pendidikan. Sebagai pentadbir di sekolah, pengetua perlu mengenali atau menganalisis latar belakang sekolah, sikap dan watak guru sebelum menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai. Gaya kepemimpinan yang tidak serasi dengan ciri dan jenis sekolah serta sikap guru akan memberi tekanan kepada guru-guru malah menurunkan produktiviti mereka. Dalam hal ini, Abdul Shukor Abdullah (2004) berpendapat gaya kepemimpinan akan dianggap berkesan sekiranya amalan kepemimpinan pengetua dapat diterima oleh setiap warga sekolah. Gaya kepemimpinan yang berjaya di sesebuah sekolah juga tidak semestinya berjaya di sekolah yang lain hasil daripada pengaruh budaya dan ciri guru yang berbeza.

Berdasarkan dapatan kajian, faktor kekananan dalam lantikan pengetua perlu difikirkan semula oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia kerana mereka kurang kreatif dan sering menghadapi masalah kekangan masa untuk merealisasikan matlamat kerana hanya tinggal beberapa tahun untuk bersara. Mengikut Bottery (2000), pengetua yang dilantik berdasarkan kekananan ketika menjangkau umur persaraan ditakrifkan tidak lagi efektif untuk mentadbir dan kurang proaktif dalam menangani masalah disiplin di sekolah serta tekanan kerja. Justeru, disarankan agar lantikan jawatan pengetua bermula daripada umur yang lebih awal iaitu sekitar 40-an kerana mereka masih bertenaga, kreatif dan proaktif terutama dalam menangani masalah disiplin di sekolah.

Berdasarkan hasil kajian ini, pihak IPK dan IAB disaran supaya meneliti kembali program latihan pengurusan pendidikan yang tidak memberi kesan kepada amalan kepemimpinan pengetua. Pihak IPK dan IAB turut disaran supaya mewajibkan kehadiran kursus dan latihan yang seragam sebelum dilantik menjadi pengetua. Secara ideal, latihan formal yang seragam kepada pengetua dijangka dapat menjurus kepada keberkesanan kepemimpinan kerana mempunyai pendedahan tentang teori dan latihan pengurusan seperti yang telah dikuatkuasakan dalam sistem lantikan pengetua di Singapura dan United Kingdom (Sharp & Gopinathan 2002; Ishak Sin 2007).

Jurnal Pemimpin

### **Cadangan Kajian Lanjutan**

Kajian yang telah dilaksanakan berperanan sebagai wadah utama tentang gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan pengetua di sebuah daerah, negeri Perak. Jadi, kajian ini perlu diperluaskan dan beberapa saranan untuk tujuan kajian lanjutan seperti berikut:

1. Kajian ini hanya melibatkan pengetua dan guru besar di sebuah daerah, negeri Perak sahaja. Oleh itu, kajian ini boleh diperluaskan dengan melibatkan sampel yang lebih luas iaitu pengetua dan guru besar di Malaysia. Kajian lanjutan kelak lebih berupaya memberi gambaran yang mendalam, terperinci tentang gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan pengetua di Malaysia.
2. Penyelidik juga mencadangkan agar kajian kualitatif sepenuhnya dilaksanakan terhadap gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan pengetua dengan melaksanakan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang dilihat mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan terperinci.

Secara keseluruhannya kajian ini telah berjaya mengenal pasti gaya kemahiran berfikir dan kepemimpinan utama pengetua dan guru besar di sebuah daerah, negeri Perak iaitu kemahiran berfikir secara kritikal dan kepemimpinan terbuka. Dapatan kajian juga telah berupaya memperlihatkan pengaruh faktor umur terhadap gaya kemahiran berfikir pengetua dan guru besar.

Pemimpin sekolah dituntut untuk mempamerkan kepimpinan yang berwibawa dan altruistik serta meningkatkan kemahiran berfikir secara strategik bagi mendorong ciri profesionalisme dalam kalangan guru untuk lebih dedikasi dan komited dalam memantapkan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Hasil kajian ini membekalkan beberapa maklumat penting untuk penggubal dasar, pentadbir-pentadbir sekolah, perancang dan pelaksana kurikulum bagi membantu mereka bentuk program yang boleh menampung secukupnya demi pengembangan potensi kreativiti dalam kalangan para pendidik.

#### **RUJUKAN**

Abdul Shukor Abdullah (2004). Ucapan utama Seminar Nasional Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan Ke 12. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan

- Pendidikan Ke 12. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 14 – 17 Julai.
- Amabile, T. (1989). *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. New York: The Creative Education Foundation.
- Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan Pengurusan Pengetua: Satu Kajian Kes*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bottery, M. (2000). *Education, policy and ethics*. London: Continuum
- Buzan, T. (2002). *The Power of Creative Intelligence*. London: Thorsons.
- Chua, Y. P. (2004). *Creative and Critical Thinking Styles*. Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan (Buku 1)*. Shah Alam: MacGraw-Hill Education.
- Chua, Y. P. (2009). *Understand Leadership and Thinking Styles through a Computer-Based Leadership Styles Test*. Proceeding of the 23rd International Congress for School Effectiveness and Improvement ICSEI (pp. 120). Kuala Lumpur, 5-8 Jan 2010.
- Creswell, J. W. (2005). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cropley, J. A. (2003). *Creativity in Education & Learning*. London: Kogan Page.
- Daresh, J. (2001). *Beginning the Principalship: A Practical Guide for New School Leaders*. 2nd Edition. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Foo, S. F. (2003). Pengurusan dan Keberkesanan Sekolah. Dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fook (ed.), *Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan: Satu Langkah ke Hadapan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Hackman, M. (2006). *Communicating for leadership success*. Retrived Mac 12, 2011 from <http://www.google.com.my/search?q=creative+communication+effective+leadership&hl=en&client=firefox-a&hs=14G&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=np&prmd=ivns&ei=fKVcTcGIHJD-vQOv3NnhDA&start=10&sa=N>
- Ishak Mad Shah. (2006). *Kepimpinan dan hubungan interpersonal dalam organisasi*. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Ishak Sin. (2007). *Mengurus dan memimpin sekolah: adakah latihan professional sebelum memegang jawatan pengetua diperlukan oleh penyandangannya?* Kertas Kerja Seminar

Kebangsaan Isu-Isu Pendidikan Negara Ketiga: dasar dan pelaksanaan. Anjuran Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia. 13 – 14 Februari.

Lokman Mohd Tahir et al. (2008). Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor: Satu analisis. *Jurnal Teknologi*, 48(E): 85-97.

Nik Azis Nik Pa. (1994). *Penghayatan Wawasan Pembangunan Negara*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Sharp, L., & Gopinathan, S. (2002). Leadership in high achieving schools in Singapore. *School leadership and administration: adopting a cultural perspective*. London: RoutledgeFalmer.

Shields, A. (2009). *The Creative Paradox*. Retrieved June 12, 2010 from: <http://www.cult-branding.com/article/creative-paradox.html>

Wickham, P. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship*. Essex: Pearsons Education.