

Budaya Sekolah, Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian Akademik Pelajar

School Cultures, Transformational Leadership and Students' Academic Achievement

***YAAKOB DAUD**

YAHYA DON

Universiti Utara Malaysia

Corresponding author: yaakob@uum.edu.my*

ABSTRAK

Tujuan – Budaya sekolah dan kepemimpinan sekolah mampu menyumbang kepada pencapaian dan motivasi murid, kepuasan dan produktiviti guru. Kajian ini meneliti hubungan budaya sekolah dengan kepemimpinan transformasional dan pencapaian akademik pelajar sekolah rendah.

Metodologi – Kajian korelasi ini melibatkan 657 orang guru dan 141 guru besar sekolah daripada 141 buah sekolah di negeri Kedah. Instrumen Budaya Sekolah dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) digunakan sebagai instrumen kajian. Di samping itu, temu bual berstruktur melibatkan empat orang guru besar dan 16 orang guru penolong bertujuan mengenal pasti nilai-nilai positif yang diamalkan di sekolah turut dibuat.

Dapatan – Kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru-guru di sekolah berprestasi tinggi dan persepsi guru-guru di sekolah berprestasi rendah terhadap amalan budaya sekolah mereka, dan budaya sekolah mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepemimpinan transformasional.

Kepentingan – Implikasi kajian ini adalah budaya sekolah dan kepemimpinan transformasional mempunyai kaitan rapat dengan pencapaian akademik pelajar. Justeru, budaya sekolah positif dan

kepemimpinan transformasional dijangka boleh menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah.

Kata kunci: Budaya, kepemimpinan transformasional, sekolah rendah.

ABSTRACT

Purpose – School culture and school leadership potentially contribute to students' academic achievement, and teachers' satisfaction and productivity. The aim of this study was to identify the relationship between school culture, transformational leadership, and academic achievement among primary school's students.

Methodology – This correlational study involved 657 teachers and 141 headmasters from 141 primary schools in Kedah. The School Culture Inventory (SCI) and The Multifactor Leadership Questionnaire were used as survey instruments. Structured interviews which involved 16 teachers and four headmasters were also used to identify positive values that were practiced in school.

Findings – The analysis found a significant difference in perceptions of school culture among teachers in high performance schools and teachers in low performance schools. It was also found that school culture had a positive and significant relationship with transformational leadership.

Significance – The study indicated that school culture and transformational leadership relates strongly with students' academic achievement. Thus a positive school culture and transformational leadership are expected to contribute to the success of a school.

Keywords: Culture, transformational leadership, primary schools.

PENGENALAN

Matlamat sistem pendidikan Malaysia adalah untuk melahirkan insan yang seimbang daripada segi jasmani, emosi, intelek, sosial, dan rohani serta berupaya berperanan sebagai warganegara produktif yang mampu mendukung visi dan misi negara. Kerajaan berusaha

memastikan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 ini direalisasikan sebaik mungkin. Sehubungan dengan hasrat kerajaan itu, salah satu daripada agenda Kementerian Pelajaran Malaysia adalah untuk mengukuhkan semua sekolah kebangsaan (SK) yang ditubuhkan sebagai wahana untuk perpaduan rakyat pelbagai kaum, agama dan budaya sebagai tempat untuk generasi muda hidup bermasyarakat, saling bekerja sama demi menjayakan wawasan Negara (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006-2010).

Sekolah merupakan organisasi formal yang mempunyai budaya yang tersendiri, dibentuk berasaskan interaksi antara warga sekolah iaitu pihak pengurusan sekolah, guru, para staf bukan guru, ibu bapa, dan para pelajar. Budaya sekolah yang positif akan menghasilkan kesan yang positif kepada pencapaian sekolah. Sebaliknya budaya sekolah yang negatif akan memberi imej negatif kepada pencapaian sekolah. Sekolah yang berjaya menggunakan banyak masa untuk membangunkan budaya sekolah, kerana yakin sesuatu reformasi pendidikan tidak akan berjaya untuk meningkatkan pencapaian sekolah andainya budaya sekolah tidak diberi penekanan (Cunningham & Greso, 1993; Piperato & Roy, 2002).

Langkah pertama untuk mencorak budaya yang positif ialah melalui penilaian dan pengukuran budaya itu sendiri, kerana pengurus sekolah perlu mengenal pasti kewujudan jenis budaya sebelum mencorakkannya (Barth, 2002; DuFour, 2002). Di samping itu, kejayaan sesebuah organisasi juga mempunyai kaitan rapat dengan kepemimpinan sekolah dan komitmen guru. Tanpa kepemimpinan sekolah dan komitmen guru terhadap organisasi, matlamat yang disasarkan agak sukar dicapai. Kecemerlangan sesebuah sekolah banyak dipengaruhi dan disebabkan oleh kepemimpinan guru besar yang berkesan. Kepemimpinan inilah yang menggerakkan sekolah maju ke hadapan atau sebaliknya (Shahril Marzuki, 2000).

PERNYATAAN MASALAH

Sekolah Kebangsaan boleh menjadi alternatif yang baik kepada pemupukan perpaduan kaum dan semangat toleransi antara kaum kerana SK ditubuhkan untuk semua kaum. Pemupukan dan penyuburan sikap berbaik-baik dan toleransi perlu dimulai sejak awal persekolahan (Musa Mohamad, 2002). Namun sejak sebelum merdeka 31 Ogos 1957 sehingga kini, sistem pendidikan negara

masih mengekalkan pelbagai aliran sekolah di peringkat sekolah rendah iaitu Sekolah Kebangsaan (SK), Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC), Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SKJT), dan Sekolah Agama Rakyat (SAR). Sekolah Kebangsaan walaupun merupakan sekolah untuk semua kaum tetapi hakikatnya dianggap sebagai sekolah Melayu. Manakala SJKC sebagai sekolah kaum Cina dan SKJT pula sebagai sekolah kaum India. SAR pula menjadi pilihan kepada ibu bapa yang inginkan anak-anak mereka menguasai lebih banyak ilmu keagamaan Islam. SAR, SJKC dan SKJT adalah sebahagian daripada kehendak masyarakat sebagai pengekal budaya masing-masing.

Jika SK hendak dijadikan sebagai alternatif kepada masyarakat pelbagai kaum di Malaysia, adalah wajar SK membuktikan kecemerlangannya terutama dalam pencapaian akademik. Pada peringkat nasional, Kementerian Pelajaran Malaysia belum berpuas hati terhadap pencapaian mata pelajaran Matematik dan Sains di dalam kalangan pelajar Bumiputera, terutama di sekolah kebangsaan. Jika dibandingkan pencapaian mata pelajaran Matematik dan Sains SK dengan SJKC, SK masih jauh lebih rendah, justeru semua pegawai KPM dan guru harus membabitkan diri dengan bersungguh-sungguh untuk memperkasa SK dengan mengurangkan jurang perbezaan antara SK dengan SJKC (Ahmad Sipun, 2005).

Ketidakpuasan tentang pencapaian orang-orang Melayu disuarakan lagi oleh Perdana Menteri Malaysia dalam amanat Presiden UMNO pada 6 Februari, 2005 dan mahukan supaya usaha-usaha ke arah meningkatkan kecemerlangan pelajar SK menjadi kewajipan setiap pemimpin dan ahli UMNO mulai sekarang (Abdullah Ahmad Badawi, 2005). Kerajaan sedar dengan pemeraksanaan SK akan membawa banyak kebaikan kepada pembinaan anak bangsa. Kerajaan berhasrat memperhebat agenda memperkasa SK kerana yakin SK merupakan wadah terbaik untuk memupuk perpaduan, kerjasama, dan semangat cintakan negara dalam kalangan generasi muda. Kerajaan akan meningkatkan prasarana, disiplin dan keselamatan pelajar, pencapaian akademik, pencapaian kokurikulum, penguasaan teknologi komunikasi dan maklumat, kualiti guru dan pengurusan sekolah. Keperihatinan kerajaan juga jelas apabila Rancangan Malaysia ke-9 (RMK9) berusaha menjadikan SK sebagai pusat kecemerlangan pendidikan dalam semua aspek (Hishammudin Hussein, 2005). Mahathir Mohamad (2001) dalam "*Face the Facts*) menyarankan supaya para pendidik dan penyelidik mencari sebab-sebab kemerosotan pencapaian SK,

dan sanggup menerima kebenaran apa jua daripada dapatan kajian bagi memperbaiki sekolah dan mengatasi kelemahan. Pada sidang kemuncak pendidikan 2004 sekali lagi Dato' Seri Abdullah Haji Ahmad Badawi menyarankan Kementerian Pelajaran melakukan perubahan penting bagi menjadikan Sekolah Kebangsaan sebagai 'sekolah pilihan' dengan memelihara kedudukan, meningkatkan kualiti supaya ibu bapa senang untuk menghantar anak-anak mereka ke sekolah SK. Walaupun SK ditubuhkan sebagai aliran perdana bagi memupuk perpaduan rakyat Malaysia, tetapi beberapa kelemahan perlu diatasi supaya SK menjadi pilihan utama masyarakat. Antara kelemahan SK ialah tanggapan masyarakat bahawa pencapaian akademik di SK lebih rendah berbanding sekolah aliran Cina (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006—2010).

Pelan Induk Pembangunan Pendidikan memberi fokus kepada memperkasa SK dalam lapan aspek penting iaitu perluasan program prasekolah, pemantapan kurikulum, penambahbaikan sistem sokongan, meningkatkan kualiti prasarana dan prestasi SK, peningkatan prestasi akademik SK, pemantapan aktiviti kokurikulum dan sukan, pemantapan kepimpinan guru besar dan kualiti guru serta pengukuhan budaya sekolah. Namun aspek kepimpinan sekolah dan aspek pengukuhan budaya sekolah difikirkan sangat penting dalam memperkasa sesebuah sekolah (Podsakof, et al., 1990; Peterson & Deal, 1998; Shahril Marzuki, 2000; Peterson, 2002; Schein, 2004). Di samping itu Standard Guru Malaysia juga menekankan kepada aspek amalan nilai berlandaskan budaya cemerlang dalam tiga domain utama iaitu; domain diri, domain profesion dan domain sosial.

Justeru, demi merealisasikan hasrat dan polisi kerajaan, kajian ini bertujuan memenuhi dua aspek utama dalam memperkasakan SK iaitu, aspek budaya sekolah dan kepimpinan sekolah. Kajian ini bertujuan mengenal pasti budaya sekolah dalam konteks sekolah rendah di sekolah kebangsaan berdasarkan perspektif kerangka teori *Competing Values* (Quinn, 1988) dan hubungannya dengan kepemimpinan sekolah dan pencapaian sekolah.

KAJIAN LITERATUR

Terdapat bukti-bukti yang menunjukkan budaya iaitu norma dan nilai mempengaruhi tingkah laku pemimpin (Schein, 2004; House & Javidan, 2004). Lazimnya seseorang pemimpin lahir dan mengamalkan budaya dalam masyarakatnya, dan diikuti oleh ahli-ahli

dalam organisasi. Tingkah laku dan amalan pengurusan pemimpin seharusnya selari dengan kehendak dan amalan yang disenangi oleh ahli-ahli organisasi. Situasi ini berterusan apabila pemimpin dan ahli-ahli baru organisasi meneruskan budaya sedia ada selari dengan nilai dan norma yang dikongsi bersama (House & Javidan, 2004). Ciri-ciri dan tingkah laku pemimpin merupakan gambaran terhadap amalan organisasi yang sedia ada dan menunjukkan dimensi budaya masyarakat (Kopelman, Bief, & Guzzo, 1990). Manakala Dofman dan House (2004) menjelaskan bahawa kajian literatur menunjukkan dengan jelas bahawa budaya berupaya mempengaruhi kepemimpinan dalam pelbagai aspek. Antaranya ialah; prasyarat untuk menjadi pemimpin, keistimewaan, kuasa, peranan, keutamaan, dan tindak balas pengikut terhadap perbezaan gaya kepemimpinan. Ciri-ciri kepemimpinan yang disenangi oleh para pengikut menunjukkan ada kaitan dengan ciri-ciri budaya. Antara ciri-ciri penting itu termasuklah norma dominan, ideologi, nilai agama, kemodenan, keunikan peranan, dan sejarah pengalaman bersama pemimpin (Dofman & House, 2004). Misalnya, kepemimpinan yang menekankan penyertaan ahli-ahli dalam membuat keputusan boleh diterima dalam masyarakat individualistik barat, tetapi tidak dikira sebagai efektif bagi masyarakat kolektif timur. Laporan dapatan GLOBE oleh Javidan, House, dan Dorfman (2004) mengesahkan lagi bahawa budaya mempengaruhi kepemimpinan. Misalnya, kepemimpinan karismatik menunjukkan skor yang tinggi (Skala 1 hingga 10) dalam kelompok negara-negara Anglo (6.05) dan skor terendah di negara-negara Timur Tengah (5.35); kepemimpinan berorientasikan pasukan mendapat skor yang tertinggi di negara-negara Amerika Latin (5.96) berbanding terendah di Timur Tengah (5.47); kepemimpinan berorientasikan kemanusiaan mendapat skor tertinggi di Asia Selatan (5.38) berbanding terendah di Eropah Nordik (4.42); kepemimpinan autonomus mendapat skor tertinggi di Eropah Timur (4.20) berbanding terendah di Amerika Latin (3.51); dan kepemimpinan bela-diri mendapat skor tertinggi di negara-negara Asia Selatan (3.83) berbanding terendah di Eropah Nordik (2.72).

Menurut Schein (2004) serta Deal dan Peterson (1998), budaya berupaya mempengaruhi ahli-ahli organisasi berfikir dan bertindak serta bertindak balas terhadap persekitaran, justeru budaya boleh menstabilkan dan memberi makna kepada organisasi (Schein, 1985) dan menyatukan ahli-ahli (Deal & Peterson, 1999). Dalam perkataan lain budaya mempengaruhi cara atau amalan ahli-ahli dalam organisasi

Budaya dan kepemimpinan mempunyai kaitan yang rapat dalam mempengaruhi sesebuah organisasi (Peters & Waterman, 1982; Lee, 2001). Pemimpin seharusnya memahami secara mendalam budaya organisasi bagi membolehkannya berkomunikasi dan melaksana visi baru serta meningkatkan komitmen pengikut (Schein, 1990). Mengikut Schein (1990), kepemimpinan transformasional boleh membantu bagi mencorak dan mengekalkan budaya yang dikehendaki oleh organisasi. Malah beberapa penyelidik mencadangkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai pelengkap untuk memahami keberkesanan sesebuah organisasi (Bass & Avolio, 1992). Misalnya, nilai Kung Fu Tze (*Confucian*) kuat mempengaruhi pelbagai cara hidup masyarakat Korea terutama dalam organisasi perniagaan dan organisasi pendidikan (Hofstede, 1984; Tu Wei Ming, 2001). Lee (2001) mengenal pasti pengaruh nilai Kung Fu Tze dalam mempengaruhi kepemimpinan pendidikan di Korea. Nilai Kung Fu Tze menekankan hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut bersasaskan autoritatif hierarki dan autoritatif kemanusiaan. Dapatan Lee (2001) juga menunjukkan bahawa kepemimpinan di sekolah Korea bercirikan autoritarif hierarki. Dapatan Lee (2001) menunjukkan pengikut bercakap dengan pemimpin menggunakan perkataan penuh hormat; kedudukan tempat ditentukan oleh pangkat, status, umur, dan jantina; wanita lazimnya didiskriminasi dalam pentadbiran yang didominasi lelaki; kepemimpinan jarang memberi peluang kepada ahli-ahli dalam berkomunikasi dan membuat keputusan; dan kepemimpinan biasanya menyarankan para pengikut untuk menerima bukan sebaliknya. Justeru, kepemimpinan transformasional yang menekankan nilai positif moden dan hubungan harmonis tidak lazim diamalkan di institusi pendidikan (K001). Lee (2001) merumuskan bahawa pengaruh Kung Fu Tze membawa aspek positif dan negatif terhadap organisasi. Daripada aspek positif, nilai Kung Fu Tze mengemukakan satu norma hubungan antara pemimpin dan pengikut yang perlu dipatuhi, namun daripada aspek negatif nilai Kung Fu Tze menafikan kaum wanita, meminggirkan kolektivisme dan kebolehan individu. Kolektivisme akademik menjadi penghalang terhadap kemajuan, malah kebebasan pendidikan di institusi pendidikan hampir tidak wujud. Lee (2001) merumuskan bahawa organisasi pendidikan Korea mengamalkan sistem hierarki tertutup, komunikasi yang rigid, berasaskan senioriti, dan budaya dominan lelaki yang dipengaruhi oleh nilai Kung Fu Tze.

Sekolah yang berjaya lazimnya dipimpin oleh pengetua atau guru besar yang cemerlang dan hebat (Shahril Marzuki, 2000). Guru besar memainkan peranan yang amat penting dalam membentuk atau meneruskan budaya sekolah yang positif dan hampir semua perkara yang berlaku di sekolah bergantung kepada kepemimpinan. Sikap dan tingkah laku warga sekolah sukar untuk berubah kecuali kepemimpinan sekolah memahami cara bekerja dalam budaya sekolah yang sedia wujud, dan cuba menambahbaik budaya sekolah dari masa ke semasa. Budaya ditakrifkan sebagai “cara kami lakukan di sini”, justeru pemimpin mencorak norma dan tingkah laku atau budaya organisasi dalam pelbagai cara. Jadi, kepemimpinan dan budaya organisasi sekolah mempunyai kaitan yang rapat (DuFour, 2004). Misalnya, sekolah yang berkesan perlu menyediakan persekitaran budaya sekolah yang sihat dan seiring dengan visi serta matlamat sekolah. Sekolah yang berkesan bergantung kuat kepada kepemimpinan sekolah yang berupaya mengembeling guru, staf, ibu bapa, serta murid ke arah pencapaian matlamat bersama dengan cara membina satu set norma atau tingkah laku yang sesuai (Macneil & Maclin, 2005). Kepemimpinan yang hebat ialah kepemimpinan yang mengurus struktur, sistem, mengarah kepada pengajaran, serta memupuk budaya sekolah sihat. Sekolah yang berkesan dihubungkan dengan budaya sekolah yang positif dan orang yang bertanggungjawab mencorakan budaya sekolah positif ialah pengetua, guru, dan ibu bapa. Tanpa kepemimpinan yang hebat, sebarang perubahan akan gagal, semangat dan komitmen staf akan luntur, serta pembelajaran pelajar menjadi malap (Peterson & Deal, 1998).

TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti amalan nilai-nilai dalam budaya sekolah dan seterusnya untuk mengenal pasti sama ada wujud hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dengan kepemimpinan sekolah dan pencapaian sekolah. Budaya sekolah dilihat dari segi dimensi sistem terbuka, matlamat rasional, hubungan kemanusiaan dan proses dalaman. Sementara kepemimpinan merujuk kepada kepemimpinan transformasional dan transaksional guru besar.

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan secara kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik dan temu bual untuk mengumpul maklumat yang diperlukan. Oleh kerana tujuan utama kajian ini adalah untuk menyediakan deskripsi tentang ciri-ciri sesuatu fenomena berkaitan tingkah laku guru dan guru besar, dan hubungannya dengan lain-lain variabel, kajian ini dikelaskan sebagai kajian deskriptif-korelatif (Johnson & Christensen, 2004).

Subjek dan Lokasi Kajian

Kajian korelasi ini melibatkan 141 orang guru besar dan 657 orang guru penolong dari 141 buah sekolah-sekolah rendah di negeri Kedah Darul Aman. Saiz sampel adalah memenuhi ciri-ciri mewakili dan boleh mengenerasi populasi (Fraenkel & Wallen, 2003). Sampel dipilih secara rawak berstrata berkadar berdasarkan kedudukan bandar – luar bandar dan pencapaian tinggi – rendah. Di samping itu seramai empat orang guru besar dan 16 orang guru penolong terlibat dalam temu bual berstruktur bagi menyokong data daripada soal selidik.

Instrumen

Budaya sekolah diukur menggunakan soal selidik yang diubah suai daripada Maslowski (2001), yang terdiri daripada 42 item lima skala likert yang terdiri daripada empat dimensi utama iaitu dimensi hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional, dan proses dalaman. Kepemimpinan transformasional pula diukur dengan menggunakan soal selidik yang diubahsuai daripada Instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire 5x* (MLQ) (Bass & Avolio, 2000) yang terdiri daripada kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan laissez faire. Kepemimpinan transformasional terdiri daripada empat dimensi utama iaitu karismatik, mencetus motivasi, merangsang intelek, dan pertimbangan individu. Sementara kepemimpinan transaksional terdiri daripada dua aspek utama iaitu ganjaran luar jangka dan pengurusan pengecualian. Instrumen MLQ 5x ini terdiri daripada 30 item yang diukur dengan menggunakan skala Likert.

Temu bual

Temu bual melibatkan empat orang guru besar dan 16 orang guru penolong di dua buah sekolah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah berprestasi rendah. Temu bual berstruktur dijalankan bagi mengenal pasti nilai-nilai positif yang diamalkan di sekolah dan sebagai kaedah triangulasi bagi menyokong dapatan daripada soal selidik.

Analisis Data

Data kajian ini dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 15. Statistik deskriptif dengan menggunakan min dan sisihan lazim digunakan. Kaedah korelasi Spearman digunakan untuk menguji hubungan antara budaya sekolah dan kepemimpinan transformasional dengan pencapaian akademik. Ujian Wilks Lamda digunakan untuk mengenal pasti perbezaan budaya sekolah dan kepemimpinan transformasional mengikut pencapaian akadem

DAPATAN KAJIAN

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Semua Instrumen diuji daripada segi kesahan konstruk dengan menggunakan analisis faktor prinsipal komponen dan kebolehpercayaan instrumen diuji dengan alpha Cronbach. Dapatan pada Jadual 1 menunjukkan nilai alpha Cronbach bagi kedua-dua instrumen. Nilai alpha Cronbach bagi kedua-dua instrumen melebihi 0.9 yang menunjukkan kedua-dua soal selidik tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Jadual 1

Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan (Alpha Cronbach)

Konstruk	Bilangan Item	Nilai Alpha Kajian Sebenar
Budaya Sekolah	42	.94
Kepemimpinan	30	.91

Hubungan antara Budaya Sekolah dan Kepemimpinan

Dapatan analisis korelasi (Jadual 2) menunjukkan wujudnya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya sekolah dengan dimensi kepemimpinan guru besar bagi dimensi transformasional ($r = .53, p < .05$) dan transaksional ($r = .39, p < .05$) manakala dimensi *laissez faire* menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan ($r = - .11, p < .05$). Kajian ini mendapati wujud hubungan positif dan signifikan antara budaya sekolah dengan dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional guru besar. Ini bermakna semakin diamalkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional dalam kalangan pemimpin semakin bertambah baik budaya sekolah. Analisis menunjukkan hubungan budaya sekolah adalah lebih kuat dengan kepemimpinan transformasional berbanding dengan kepemimpinan transaksional. Situasi ini memberi implikasi bahawa kepemimpinan yang mempraktikkan nilai-nilai transformasional lebih kuat hubungannya dengan budaya sekolah yang positif berbanding dengan nilai-nilai transaksional. Sementara keadaan sebaliknya berlaku apabila pemimpin sekolah mengamalkan kepemimpinan *laissez faire* didapati tidak membantu dalam pembentukan budaya positif di sekolah. Semakin diamalkan kepemimpinan *laissez faire*, semakin negatif budaya sekolah. Keadaan ini mungkin sekali disebabkan oleh ciri-ciri atau nilai-nilai dalam kepimpinan transformasional lebih mirip kepada nilai-nilai budaya positif. Misalnya, dalam kepimpinan transformasional ciri-ciri karismatik selari dengan budaya sukuan yang mencerminkan hubungan kemanusiaan yang tinggi.

Jadual 2

Pekali Korelasi antara Budaya Sekolah dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan (n=657).

Variabel	1	2	3
Budaya sekolah	---		
Transformasional	.534**	---	
Transaksional	.393**	.715**	---
Laissez Faire	-.108**	-.082*	.127**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Dapatan analisis korelasi menunjukkan wujudnya hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi-dimensi budaya dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Jadual 3

menunjukkan hubungan antara dimensi-dimensi budaya dan dimensi-dimensi kepemimpinan ialah antara $r = .26$ hingga $r = .57$. Hubungan paling kuat ialah antara dimensi pengiktirafan ($r = .57$, $p < .05$) dengan kepemimpinan transformasional, manakala hubungan paling lemah ialah antara kesepaduan ($r = .26$, $p < .05$) dengan kepemimpinan transaksional. Analisis juga menunjukkan bahawa pada umumnya hubungan antara dimensi-dimensi budaya adalah lebih kuat secara relatif dengan kepemimpinan transformasional berbanding dengan kepemimpinan transaksional. Dapatan ini jelas sekali menunjukkan nilai pengiktirafan dalam budaya positif sekolah mempunyai korelasi dengan kepimpinan transformasional yang menekankan aspek pertimbangan individu.

Jadual 3

Pekali Korelasi antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Dimensi-Dimensi Kepemimpinan (n=657).

Variabel	1	2	3	4	5	6	7
1. Sistem terbuka	---						
2. Kesepaduan	.508**	---					
3. Pengiktirafan	.513**	.583**		---			
4. Matlamat rasional	.712**	.542**	.515**	---			
5. Kejelasan arahan	.618**	.490**	.566**	.618**	---		
6. Kawalan	.689**	.446**	.442**	.659**	.565**	---	
7. Transformasional	.463**	.398**	.570**	.346**	.453**	.397**	---
8. Transaksional	.364**	.264**	.420**	.271**	.339**	.715**	.715**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Budaya Sekolah Mengikut Pencapaian Sekolah

Jadual 4 pula menunjukkan secara keseluruhannya budaya sekolah dan dimensi sekolah lebih tinggi skor min di sekolah berpencapaian tinggi berbanding dengan sekolah berpencapaian rendah. Budaya sekolah berpencapaian tinggi ($M = 4.27$, $SD = .39$) lebih tinggi skor min berbanding budaya sekolah di sekolah berpencapaian rendah ($M = 4.11$, $SD = .35$). Di sekolah berpencapaian tinggi budaya matlamat rasional atau budaya pasar lebih dominan ($M = 4.39$, $SD = .44$) diikuti oleh budaya proses dalaman (kejelasan) ($M = 4.34$, $SD = .38$). Sementara di sekolah berpencapaian rendah budaya matlamat

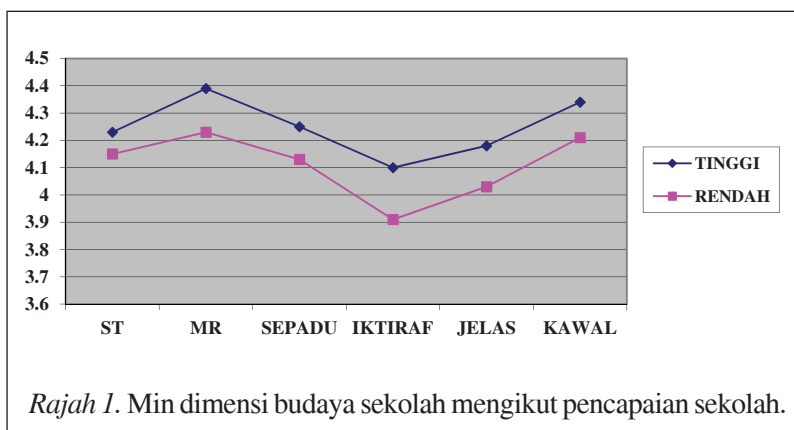
rasional menjadi keutamaan ($M = 4.23$ $SD = .43$) dan budaya pengiktirafan (hubungan kemanusiaan), ($M = 3.91$, $SD = .49$) paling kurang diamalkan. Corak dimensi budaya yang diamalkan adalah sama di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah.

Jadual 4

Budaya Sekolah: Skor Min di Sekolah Pencapaian Tinggi dan Rendah

Pencapaian sekolah	Tinggi		Rendah	
	M	SD	M	SD
Budaya sekolah	4.27	.39	4.11	.34
Sistem terbuka	4.23	.41	4.15	.42
Matlamat rasional	4.39*	.43	4.23*	.43
Kesepaduan	4.25	.43	4.13	.45
Pengiktirafan	4.10	.49	3.91	.48
Kejelasan	4.17	.43	4.03	.42
Kawalan	4.34	.37	4.21	.41

Rajah 1 menunjukkan bahawa skor min semua dimensi budaya sekolah efektif adalah lebih tinggi di sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Graf juga menunjukkan nilai-nilai matlamat rasional dan kawalan lebih menonjol berbanding dengan dimensi pengiktirafan.



Budaya Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Berpencapaian Rendah

Wilks' Lambda $\lambda = .967$ adalah signifikan $F_{(6,648)} = 3.64$, $p < .05$ dan ini menunjukkan variabel yang membentuk budaya sekolah adalah tidak sama di sekolah berpencapaian tinggi dan sekolah berpencapaian rendah. Analisis menunjukkan bahawa budaya sekolah positif lebih tinggi dipraktikkan di sekolah berpencapaian tinggi berbanding di sekolah berpencapaian rendah (Jadual 5).

Jadual 5

Ujian MANOVA Menunjukkan Wilks' Lambda Antara Sekolah Berpencapaian Tinggi dan Rendah.

	Nilai λ	F	df1	df2	Sig.
Wilks' Lambda	.958	3.64**	6	648	.001

** $p < .01$.

Jadual 6 menunjukkan budaya sekolah dan dimensi budaya sekolah adalah berbeza mengikut pencapaian sekolah serta signifikan pada paras .05. Budaya sekolah pada umumnya adalah berbeza mengikut pencapaian sekolah Wilks' Lambda $\lambda = .967$ adalah signifikan $F_{(6,648)} = 3.64$, $p < .05$. Begitu juga dengan dimensi Proses Dalaman (kawalan), Proses Dalaman (kejelasan), dimensi Hubungan kemanusiaan (pengiktirafan), dimensi Matlamat Rasional, dan dimensi Sistem Terbuka. Namun bagi dimensi hubungan kemanusiaan (kesepaduan) adalah tidak signifikan iaitu $p > .05$. Dapatlah dirumuskan bahawa wujud perbezaan yang signifikan antara sekolah berpencapaian rendah dengan sekolah berpencapaian tinggi.

Jadual 6

Univariate Test of Between-Subjects Effects Budaya Sekolah dan Dimensi-Dimensi Budaya Sekolah Dengan Pencapaian Sekolah

Variabel	SS	df	MS	F	Sig.
Kawalan	1.44	1	1.44	8.95**	.003
Kejelasan	.43	1	.43	7.25**	.007

(sambungan)

Variabel	SS	df	MS	F	Sig.
Kesepaduan	.36	1	.36	1.81	.179
Pengiktirafan	3.17	1	3.17	13.25***	.000
Matlamat rasional	2.44	1	2.44	12.91***	.000
Sistem terbuka	.78	1	.78	4.50*	.034

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

PERBINCANGAN

Pada umumnya budaya positif sekolah dan dimensi budaya positif sekolah menunjukkan skor min yang lebih tinggi di sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Bagi sekolah berprestasi tinggi, dimensi yang paling tinggi skor min ialah matlamat rasional, diikuti oleh kawalan, dan sistem terbuka. Manakala dimensi budaya yang paling rendah skor min ialah pengiktirafan. Corak yang sama berlaku di sekolah berprestasi rendah iaitu dimensi yang paling tinggi skor min ialah matlamat rasional, diikuti oleh kawalan, dan sistem terbuka. Keadaan yang sama seperti di sekolah pencapaian tinggi, skor min paling rendah ialah dalam dimensi pengiktirafan. Di samping itu wujud perbezaan signifikan budaya sekolah dan semua dimensi budaya sekolah antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah.

Maslowski (2001) mengaitkan pencapaian tinggi murid dikaitkan dengan sekolah yang diurus dengan baik dan peraturan yang ketat atau mengamalkan dimensi proses dalaman. Sebaliknya, dalam kajian ini corak dimensi budaya di sekolah pencapaian tinggi dan rendah adalah sama iaitu kedua-duanya lebih berorientasikan matlamat rasional di samping memberi keutamaan terhadap dimensi proses dalaman iaitu kawalan. Ini bermakna di samping penekanan terhadap dimensi matlamat rasional, sekolah-sekolah di Kedah juga mengutamakan nilai-nilai kawalan, penyeliaan, komunikasi, maklumat, dan kestabilan. Situasi yang berbeza ini mungkin sekali disebabkan oleh sistem pendidikan yang sangat mengutamakan pencapaian dalam akademik. Sekolah-sekolah di Kedah khususnya dan di Malaysia mementingkan peperiksaan. Justeru, sekolah lazimnya akan menyediakan pelbagai program demi meningkatkan pencapaian sekolah dengan sokongan kuat daripada jabatan pendidikan negeri dan pejabat pendidikan daerah. Di samping itu,

di negeri Kedah terkenal dengan Program Lima Bintang yang juga memberi fokus kepada pencapaian matlamat dan dalam hal ini budaya yang mengejar matlamat rasional.

Gonder dan Hymes (1994) membezakan budaya organisasi sekolah yang menyokong pembelajaran dan tidak menyokong pembelajaran. Di sekolah yang berbudaya positif, bangunan dan persekitaran (artifak dan simbol) menggambarkan kehendak dan keperluan pelajar, dan citra pendidikan. Sebaliknya di sekolah yang tidak berbudaya positif terdapat kurang gambaran yang menunjukkan fokus kepada kehendak pembelajaran pelajar.

Dapatan kajian mendapati sekolah yang berprestasi tinggi memang menunjukkan pengurusan sekolah yang prihatin dengan kehendak dan keperluan pelajar. Bangunan sekolah dihiasi dengan warna-warna menarik, pelbagai mural dilukis di dinding sekolah, pelbagai maklumat disediakan di papan-papan kenyataan. Tandas yang bersih, bangku-bangku disediakan untuk keperluan pelajar di kawasan sekolah. Ada bilik-bilik khas untuk pembacaan, pengukuhan serta pengayaan. Sementara di sekolah yang berprestasi rendah, masih banyak papan-papan kenyataan yang tidak dikemaskini. Banyak ruang-ruang kosong yang tidak dimanfaatkan. Mural dan tulisan-tulisan berbentuk motivasi hampir padam dan tidak jelas. Tiada bangku atau tempat rehat yang mencukupi untuk pelajar, pusat sumber yang tidak teratur dan kondusif serta bilik kaunseling yang hampir tidak berfungsi. Sekolah yang tidak berbudaya positif atau berbudaya toksik sebaliknya menghalang kejayaan dan kecemerlangan sekolah. Peterson (2002) menjelaskan bahawa sekolah berbudaya toksik menunjukkan misi dan visi yang tidak jelas, tidak menggalakkan aktiviti, sering menyalahkan murid kerana kegagalan, tiada kerjasama, dan hubungan kurang baik sesama guru dan kepimpinan.

Dapatan kajian kuantitatif dan kualitatif ini mengesahkan kajian Peterson (2002) iaitu wujud perbezaan budaya sekolah di sekolah yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah. Dapatan kajian ini menunjukkan amalan budaya positif lebih kuat di sekolah berprestasi tinggi berbanding sekolah yang berprestasi rendah. Beberapa kajian seperti (Peterson, 2002; Deal & Peterson, 1999; Leithwood, 1994; Edmonds, 1979) mendapati guru atau guru besar selalu menyalahkan ibu bapa kerana tidak mengambil berat, tidak berpendidikan dan tidak membantu anak-anak mereka dalam pelajaran dan menjadi punca utama kegagalan pelajar di sekolah kurang cemerlang. Hasil temu bual mendapati

guru mempunyai harapan tinggi terhadap keupayaan pelajar di sekolah yang cemerlang akademik. Ibu bapa prihatin dan sama-sama menyokong pelaksanaan program kecemerlangan anak-anak. Sebaliknya, guru agak kurang memberi harapan kepada pelajar di sekolah kurang cemerlang akademik. Misalnya guru besar sekolah berprestasi rendah berkata “*Lebih baik saya berterus terang. Ini adalah sekolah yang berdekatan dengan kawasan perikanan, jadi kebanyakan murid jarang dapat perhatian ibu bapa. Memang banyak masalah dihadapi....masalah keluarga....anak-anak terabai. Jadi anak yang terabai akan melepak dan melakukan gejala sosial lain. Masalah bawa kepada pelajaran yang merosot.*” Situasi yang sama di sekolah berprestasi rendah yang lain, responden G4SK B berpendapat “*Kebanyakan ibu bapa yang hantar anak mereka adalah nelayan dan mereka tidak pentingkan pendidikan....mereka tidak kesah kalau dari segi pendidikan....*”.

Sebaliknya, guru besar sekolah berprestasi tinggi jelas dan faham tentang visi sekolah yang hendak dicapai. Misalnya guru besar sebuah sekolah cemerlang menjelaskan “*Vision sekolah yang juga vision saya sebagai pentadbir ialah ‘penjana kecemerlangan dalam pelbagai bidang pada tahun 2008. Saya sasarkan pada tahun 2008 saya cuba hendak meletakkan sekolah ini cemerlang dalam pelbagai aspek; daripada segi kurikulum, koko, prasarana, budaya, dan suasana*”. Sebaliknya visi sekolah berprestasi rendah agak umum dan kurang jelas. Misalnya, guru besar menyatakan visi sekolah beliau ialah “*Untuk jadi SK cemerlang dalam daerah Kota Setar. Eeemmm dalam masa 3 tahun, 2008*”. Malah guru besar sebuah sekolah berprestasi rendah tidak berapa ingat visi sekolah. “*Visi sekolah sudah berubah. Nanti saya akan beritahu tuan. Kami baru rombak visi sekolah berdasarkan perubahan yang telah berlaku di sekolah*”.

Mengikut Peterson (2002); Deal dan Peterson (1999) antara ciri budaya positif ialah wujudnya suasana saling percaya mempercayai dan keseronokan dalam bekerja. Temu bual mendapati ada responden iaitu G3SK B yang menyatakan bahawa guru agak keberatan menyuarakan pandangan kerana takut menghadapi risiko. G3SK B berpendapat “*...yang berlaku sekarang ialah tidak wujud keseronokan bekerja. Tidak seronok bekerja kerana beban kerja. Sebab itu mengganggu kerja kita. Kedua ialah salah sangka dan maklumat yang diterima tidak jelas....*”. Suasana yang sama berlaku di sebuah sekolah berprestasi rendah, di mana hubungan guru besar dan guru-guru masih ada ruang untuk diperbaiki. Walaupun

guru besar memberi peluang kepada guru-guru untuk bercakap, tetapi guru enggan mengemukakan idea dalam mesyuarat. Guru besar sebuah sekolah kurang cemerlang sendiri hairan dan berkata “ *ada sesuatu keadaan yang saya berasa, kerana tidak ada respon yang baik. Cikgu hanya diam saja apabila saya bercakap....*”. Sebaliknya suasana yang berbeza di sekolah berpencapaian tinggi, di mana guru besar menaruh kepercayaan yang tinggi kepada guru-guru. Apabila ditanya tentang kepercayaan guru besar terhadap guru-guru, guru besar menjelaskan seperti berikut; “ *Ya setakat ni 100 %. Kita boleh scan jika anak buah kita tak setuju. Aaa jika kita lihat progress yang nyata, selalunya mereka akan isi borang untuk tukar sekolah. Tetapi kalau lihat sekitar sekolah ini ada 4 buah sekolah yang berhampiran, tetapi Alhamdulillah, tak seorang pun staf kita yang mintak tukaq. Kita boleh ramalkan bahawa mereka selesa duduk di sekolah ini...*”.

Suasana yang sama berlaku di sekolah cemerlang iaitu guru seronok dan selesa dengan budaya sekolah. Misalnya seorang responden menyatakan “ *Saya rasa selesa dan sesuai dengan rakan di sini. Dari segi sikap guru sangat bagus dan rajin. Budaya cikgu di sini sangat baik. Kita harus guna masa sebaiknya untuk murid* ”.

Berdasarkan temu bual juga mendapati bahawa sekolah cemerlang yang mengamalkan budaya positif bagi semua dimensi adalah dominan berbanding dengan sekolah rendah prestasi dan tingkah laku guru besar selari dengan saranan Cameron dan Quinn (1999), yang menjelaskan bahawa kepemimpinan yang paling efektif dalam budaya sukuan ialah seperti sebuah keluarga, pasukan kerja, pembimbing, pengasuh, mentor dan penyokong.

Kajian ini bertepatan dengan kajian Kementerian Pelajaran Malaysia (2001) yang menunjukkan bahawa faktor penting untuk mengekalkan kecemerlangan sekolah ialah pasukan guru yang kuat, pengajaran dan pembelajaran yang menarik, kerjasama ibu bapa, budaya kerja cemerlang, program khas untuk membantu pengajaran pembelajaran di bilik darjah dan kepemimpinan yang mempunyai ciri-ciri seperti bersedia menerima teguran, sifat suka menyelidik sebelum membuat keputusan, dan berani mengambil risiko. Selain itu kajian Kementerian Pelajaran Malaysia (2001) juga menunjukkan bahawa antara faktor lain yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah ialah *senior* membimbing *junior*, ketua panitia yang komited, murid yang aktif, kebanggaan murid kepada sekolah, PIBG memberi kerjasama, peruntukan kewangan yang mencukupi, kepuasan kerja guru, guru besar bersifat pembimbing dan menepati masa.

Dapatan juga menunjukkan antara faktor kejayaan sekolah berprestasi tinggi yang penting ialah guru besar dan guru mempunyai visi dan matlamat yang jelas serta dikongsi bersama. Semua responden di sekolah cemerlang memberikan jawapan yang hampir sama berkaitan dengan visi sekolah dan visi guru pula selari dengan visi guru besar. Semua responden sekolah berprestasi tinggi menyatakan bahawa visi sekolah mereka ialah kecemerlangan murid dalam pelbagai bidang pada tahun 2008. Situasi ini menunjukkan bahawa wujud perkongsian visi antara warga sekolah yang memungkinkan kejayaan sekolah (Fullan & Hargreaves, 1996; Deal & Peterson, 1999; Cunningham & Gresso, 1992; Dickson, 2001; Peterson, 2002). Guru besar mempunyai 'big picture' yang jelas untuk disempurnakan oleh warga sekolah. Wujud budaya bekerja kuat, rajin dan komited. Di sekolah berprestasi tinggi tahap komitmen organisasi adalah sangat tinggi berbanding dengan sekolah yang rendah pencapaian. Guru besar tidak ragu-ragu memberi skor 10 per 10 bagi tahap komitmen guru di sekolah yang tinggi pencapaian, manakala di sekolah yang rendah pencapaian guru besar hanya memberi markah 8 per 10 sahaja. Wujud saling percaya mempercayai sesama guru dan antara guru dan guru besar. Begitu juga dengan peranan PIBG dan ibu bapa yang prihatin dan sering memberi kerjasama. Peranan PIBG amat penting dalam menjayakan kecemerlangan sekolah, terutamanya dalam pengumpulan dana sekolah. Di sekolah berprestasi tinggi ibu bapa sangat mengambil berat pendidikan anak-anak berbanding dengan sekolah berprestasi rendah yang kebanyakan ibu bapa sibuk dengan tugas masing-masing.

Kajian ini juga mendapati di sekolah berprestasi tinggi, guru besar merupakan *role model* kepada guru. Guru menghormati guru besar kerana memberi contoh yang baik yang menyebabkan guru berasa terpacu untuk melaksanakan tugas walaupun agak membebankan. Misalnya responden G3SC A menjelaskan bahawa "Guru besar jarang berada di office. Selalunya dia akan buat rondaan dan dia selalu tiba awal ke sekola". Situasi yang agak sama berlaku di sebuah sekolah lain. Misalnya, responden G3SK A memberi jawapan apabila ditanya tentang guru besar.

"Selalunya dia akan puji dulu. Staf dan guru rajin katanya. Jadi bila dia sudah puji guru lemah sedikit (gelak). Dia selalu bagi contoh apa yang dia lihat daripada sekolah lain". Walaupun sekolah mementingkan pencapaian matlamat (dimensi matlamat rasional) dan penyeliaan (dimensi kawalan) terbimbing, namun

kepemimpinan sekolah pencapaian tinggi pandai menjaga kebajikan dan memberi pengiktirafan sewajarnya kepada guru atau dalam perkataan lain tidak meminggirkan hubungan kemanusiaan. Di samping itu, kepemimpinan sekolah adalah terbuka dan memberi ruang kepada guru untuk melibatkan diri membuat keputusan bersama. Walaupun di sekolah berprestasi rendah, guru besar memberi ruang untuk mengemukakan idea, namun guru jarang bersuara. Misalnya responden G4SC B membuat ulasan seperti berikut tentang berkomunikasi dengan guru besar “*Tidak berapa baik dan selalunya kalau berkomunikasi sekali pun secara tidak langsung sahaja. Kami pun tidak berani menyuarkan masalah*”. Situasi ini menunjukkan masih ada jurang perbezaan antara guru dan guru besar.

Kajian ini juga selari dengan rumusan Mortimore (1995) yang menyatakan 11 ciri utama sekolah berkesan dan 10 daripadanya berkaitan dengan struktur dan organisasi sekolah. Antara ciri tersebut ialah kepemimpinan profesional yang mengamalkan kepemimpinan tegas dan bertujuan, mementingkan pemuafakatan dalam membuat keputusan dan kepemimpinan kurikulum. Di samping itu warga sekolah berkongsi wawasan, persamaan tujuan dan matlamat, bekerjasama, setiakawan, dan penglibatan dalam membuat keputusan. Sekolah yang mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap kejayaan murid mempunyai kaitan rapat dengan pencapaian akademik murid. Guru didapati aktif dalam membantu murid dan yakin murid boleh berjaya. Mortimore (1995) juga merumuskan bahawa sekolah yang berkesan akan memantau kemajuan dan pencapaian murid secara sistematik. Guru sentiasa faham dan tahu sama ada matlamat sekolah dapat dicapai atau tidak. Di samping faktor sekolah, Mortimore (1995) menekankan kepentingan hubungan sekolah-rumah bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah. Keperihatinan ibu bapa terhadap kemajuan anak-anak dengan membantu menyelesaikan kerja-kerja sekolah dan berbincang dengan pihak sekolah merupakan faktor penting dalam menambah baik sekolah. Selain itu, kepemimpinan sekolah yang mengamalkan dasar terbuka akan mengukuhkan lagi hubungan antara sekolah dan rumah.

Namun kajian ini agak berbeza dengan kajian Igo dan Skitmore (2006) yang menggunakan kerangka Quinn dan Rohrbaugh (1983) iaitu *Competing Values Framework* dan instrumen *Organizational Cultural Assessment* (Quinn & Cameron, 1999). Kajian ini melibatkan 113 orang responden daripada syarikat konsultan

kejuteraan di Australia menunjukkan skor yang tinggi dalam semua dimensi kecuali dimensi hierarki. Dapatan juga menunjukkan bahawa untuk meningkatkan pencapaian, responden inginkan budaya sukuan atau yang lebih menekankan kepada hubungan kemanusiaan berbanding dengan budaya pasar (matlamat rasional). Mengikut Igo dan Skitmore (2006) kajian mereka selaras dengan kajian Thomas et al. (2002) yang mengkaji budaya dan pencapaian dalam organisasi pembinaan yang mana organisasi yang berpencapaian tinggi lebih dominan budaya sukuan (hubungan kemanusiaan) dan organisasi yang berpencapaian rendah, budaya pasar (matlamat rasional) lebih dominan. Mengikut Thomas et al. (2002) dalam sebuah organisasi yang mengamalkan budaya sukuan, organisasi lebih kondusif berdaya maju kerana organisasi memberi kebebasan dan fleksibiliti dalam membuat keputusan. Para pekerja lebih cenderung proaktif dan bertanggungjawab apa yang diamanahkan kerana organisasi membina budaya motivasi sendiri dan menjurus kepada ‘cabaran’ berbanding dengan ‘mengejar matlamat’. Perbezaan dapatan ini mungkin sekali disebabkan oleh perbezaan daripada segi organisasi. Sekolah sebagai sebuah organisasi sosial sudah tentu berbeza dengan sebuah organisasi korporat dan situasi ini bersesuaian dengan falsafah bahawa setiap budaya adalah unik, masing-masing mempunyai matlamat dan harapan yang berbeza serta cara mencapai matlamat juga berbeza.

Kajian ini selari dengan kajian Lee et al. (2003) yang mengkaji hubungan antara budaya sekolah dan pencapaian Matematik di sekolah-sekolah Chicago, El Paso, Memphis dan Miami dengan menggunakan alat ukur *The School Culture Quality Survey* (SCQS) oleh Katzenmeyer (1999). Dapatan Lee et al. (2003) menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan budaya sekolah antara sekolah berpencapaian tinggi dengan sekolah berpencapaian rendah dan sederhana. Namun tiada perbezaan signifikan antara sekolah berpencapaian rendah dan sederhana. Dapatan juga menunjukkan pengaruh kuat dimensi perkongsian visi dan komuniti pembelajaran.

Dalam kajian ini, dapatan menunjukkan guru besar mewujudkan hubungan baik dengan pelbagai pihak luar sekolah demi pencapaian sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian Dempsey dan Sandler (2005) dan Cummings (2004) bahawa hubungan sekolah dengan PIBG dan komuniti luar memberi faedah kepada pencapaian sekolah. Guru besar membina hubungan rapat dengan PIBG dan komuniti luar demi kemajuan sekolah. Guru besar SK A menyatakan “*Alhamdulillah. Sebenarnya kita dengan stakeholders*

kita bukan sekadar JPN tetapi juga NGO's, dengan masyarakat luar yang boleh menyumbang kepada hubungan kita. Apabila hubungan kita dengan stakeholders rapat, kerja kita lebih mudah melakukan apa juga program tanpa ada gangguan". Suasana yang sama di sekolah berprestasi tinggi yang lain. Guru besar menyatakan "Ok PIBG sangat berkesan, dia tak kacau saya. Dia kata cikgu bak buat apa, boleh buat. Mereka percaya dan taruh keyakinan kepada guru besar dan PK. Mereka bantu, bagi sokongan dan sumbangan".

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa budaya sekolah positif secara relatifnya lebih kuat diamalkan di sekolah yang berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah.

Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Tingkah Laku Kepemimpinan

Kajian ini mendapati wujud hubungan yang signifikan dan positif secara statistik antara budaya sekolah dengan tingkah laku kepemimpinan ($r = .53, p < .05$) dan transaksional ($r = .39, p < .05$). Malah kajian ini mendapati semua dimensi budaya sekolah mempunyai hubungan signifikan dan positif dengan tingkah laku kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dapatan juga menunjukkan wujud hubungan positif antara kesepaduan dan kepemimpinan transformasional.

Dapatan ini selari dengan kajian Pillai dan William (2004) yang mengkaji kepemimpinan transformasional, efikasi sendiri, kesepaduan, komitmen dan pencapaian. Pillai dan William (2004) mendapati terdapat hubungan yang positif antara tingkah laku kepemimpinan dengan kesepaduan ahli, efikasi sendiri, komitmen organisasi, dan pencapaian organisasi. Begitu juga dapatan kajian (Bass, 1995; Podsakoff et al., 1996) yang menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen dan pencapaian organisasi. Kajian ini dikukuhkan lagi dengan kajian Masood, Dani, Burns, dan Backhouse (2006) yang mengkaji kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berdasarkan instrumen kepemimpinan transformasional yang dibina oleh Podsakoff et al. (1990) dan instrumen budaya organisasi oleh Cameron dan Quinn (1999). Masood, Dani, Burns, dan Backhouse (2006) mendapati 94.5 % daripada pemimpin transformasional lebih cenderung kepada budaya sukuan dan lebih selesa bekerja

dalam budaya sukuan atau *adhocratic* dan hanya 5.5 % cenderung kepada budaya hierarki. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Masood, Dani, Burns, dan Backhouse (2006) iaitu kepemimpinan transformasional lebih cenderung kepada dimensi pengiktirafan (budaya sukuan) berbanding dengan dimensi-dimensi budaya lain. Kajian ini juga mendapati hipotesis bahawa kepemimpinan bukan transformasional lebih cenderung kepada budaya hierarki atau proses dalaman tidak dapat dibuktikan kerana dapatan menunjukkan semua dimensi budaya sekolah mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan kepemimpinan transformasional berbanding dengan kepemimpinan transaksional.

Kajian ini juga menyokong kajian Penny, Townsend, dan Cummins (2003) yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan dengan budaya. Kajian Penny, Townsend dan Cummins (2003) mendapati budaya yang berbeza dihasilkan oleh kepemimpinan yang berbeza berdasarkan tafsiran dan instrumen Kouzes dan Posner (1997) dengan 5 dimensi kepemimpinan dan empat profil budaya Cameron dan Quinn (1999). Kajian mendapati wujud hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan dengan dimensi budaya sukuan (hubungan kemanusiaan) dan wujud hubungan signifikan dan positif antara variabel “mendorong orang lain untuk bertindak” dengan semua dimensi budaya. Namun kajian Penny, Townsend dan Cummins (2003) menunjukkan hubungan yang negatif antara dimensi kepemimpinan dengan budaya pasar atau matlamat rasional. Wujud hubungan positif antara kepemimpinan dengan budaya sukuan tetapi hubungan negatif dengan budaya pasar menggambarkan kepemimpinan yang menekankan kepada perkongsian visi dan komited dengan melibatkan ahli-ahli dalam menjayakan visi. Perkongsian visi mempunyai korelasi positif dengan budaya pasar menggambarkan kepemimpinan memfokus kepada hubungan kemanusiaan dan fleksibiliti. Manakala perkongsian visi mempunyai korelasi negatif dengan budaya pasar menunjukkan kepemimpinan memfokus kepada penyelenggaraan luaran dan memerlukan stabiliti dan kawalan.

Kajian ini juga selari dengan kajian (Bass, 1990; Nwanko & Richardson, 1996) yang mendapati kepemimpinan transformasional diperlukan bagi menjayakan visi dan matlamat sekolah. Dapatan yang sama juga oleh Den Hartog, Van Muijen dan Koopman (1996) yang membuktikan kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan budaya sukuan dan *adhocratic* (sistem

terbuka) namun mempunyai hubungan negatif dengan budaya pasar dan budaya hierarki. Kepemimpinan dikaitkan dengan keberkesanan meningkatkan kepuasan kerja guru dan motivasi pelajar untuk belajar, justeru guru besar dianggap orang terpenting di sekolah (Elmore, Peterson & McCathney, 1996). Saranan Elmore, Peterson, & McCathney (1996) selari dengan pandangan Leithwood dan Jantzi (1997) yang menjelaskan bahawa kepemimpinan transformasional merupakan tingkah laku kepemimpinan yang berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan membentuk budaya sekolah cemerlang. Leithwood dan Jantzi (1997) menjelaskan lagi bahawa tingkah laku kepemimpinan transformasional berjaya membina organisasi sekolah, membentuk visi, pengagihan tugas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kajian Elmore, Peterson, dan Mc Cathney (1996), dan kajian Leithwood dan Jantzi (1996) selari dengan kajian ini yang mendapati sekolah yang berprestasi tinggi sama ada SK atau SC mempunyai kepemimpinan yang berkarisma tinggi, mempunyai visi yang jelas, bertindak sebagai pembimbing dan menjadi rangka rujuk guru dan warga sekolah lain di samping mempunyai ketegasan.

Kajian ini diperkukuhkan lagi oleh Pang (2006) yang mengkaji nilai-nilai organisasi (budaya sekolah) di Slovenia berasaskan kerangka teoritikal budaya Schein. Dapatan Pang menunjukkan enam buah sekolah yang dikategorikan sebagai berbudaya kukuh tersebut meletakkan skor yang tinggi pada semua subskala budaya sekolah kecuali birokratik dan formaliti. Subskala birokratik dan formaliti secara relatif diberi skor yang sederhana di sekolah berbudaya kukuh, sebaliknya sekolah-sekolah ini memberi penekanan kepada partisipasi, dan kolaboratif. Manakala bagi sekolah-sekolah yang berbudaya konflik, Pang (2006) mendapati sekolah-sekolah ini menghadapi masalah dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah. Guru di sekolah ini memberi skor yang rendah dalam semua subskala iaitu rasionaliti, orientasi pencapaian, partisipasi, kolaboratif, kesepaduan, orientasi matlamat, komunikasi, konsensus, orientasi professional, birokratik, formaliti, dan autonomi guru dalam amalan pengurusan. Pang (2006) merumuskan bahawa sekolah-sekolah yang berbudaya kukuh memberi fokus kepada rasionaliti, orientasi pencapaian, partisipasi dan kolaboratif, kesepaduan, orientasi matlamat, komunikasi dan konsensus, orientasi professional, dan orientasi guru, tetapi tidak menekankan birokratik dan formaliti. Walaupun sekolah yang berbudaya sederhana dan lemah tidak ada

perbezaan signifikan dengan sekolah budaya kukuh daripada segi birokratik dan formaliti tetapi berbeza dalam subskala yang lain. Justeru sekolah-sekolah yang berbudaya sederhana, lemah, dan konflik perlu memberi fokus juga kepada subskala yang lain seperti mana dipraktikkan di sekolah yang berbudaya kukuh. Walaupun kajian ini tidak melihat kepada kekuatan budaya sekolah, tetapi kajian ini menunjukkan bahawa semua dimensi budaya sekolah iaitu sistem terbuka, matlamat rasional, proses dalaman, dan hubungan kemanusiaan lebih diberi penekanan di sekolah berpencapaian tinggi berbanding dengan di sekolah berpencapaian rendah. Dapatan kajian ini juga berlawanan dengan kajian (Pang, 2006) bahawa sekolah yang berbudaya kukuh tidak menekankan budaya birokratik dan formaliti, sebaliknya kajian ini mendapati sekolah yang berpencapaian tinggi memberi fokus yang lebih tinggi dalam semua dimensi termasuklah birokratik dan formaliti berbanding dengan sekolah berpencapaian rendah. Namun, kajian ini menyokong model Quinn dan Rohrbaugh (1983) dan Cameron (1999) yang menjelaskan bahawa sekolah yang efektif seharusnya mengamalkan ke semua dimensi secara seimbang. Kepimpinan sekolah perlu menyeimbangkan antara memberi penekanan kepada hubungan kemanusiaan, matlamat rasional, keterbukaan, dan mementingkan prosedur dalam mengemudi organisasi sekolah.

IMPLIKASI TEORI DAN AMALI

Dapatan kajian mengukuhkan kajian-kajian sebelum ini yang menyokong agar kepimpinan sekolah mengamalkan kepimpinan transformasional kerana kepimpinan transformasional dapat meningkatkan keberkesanan organisasi (Bass, 1995; Bass & Avolio, 2000; Garcia-Morales et al., 2008) dan meningkatkan komitmen organisasi (Podsakoff et al., 1990; Jantzi, 2002; Pillai & William, 2004; Harold et al., 2008). Justeru, dalam konteks pencapaian sekolah, amalan kepimpinan transformasional perlu diberi fokus dan keutamaan oleh kementerian dan jabatan pendidikan supaya latihan dengan pengembangan pemimpin sekolah terarah kepada kepimpinan transformasional. Pelantikan seseorang pemimpin sekolah perlu mengambil kira karektor kerana kepimpinan transformasional menjelaskan bahawa sifat karisma mesti ada dalam diri seorang pemimpin (Bass & Avolio, 2000). Di samping penekanan

kepada aspek kepemimpinan transformasional, aspek pembentukan budaya positif di sekolah juga perlu diberi nafas baharu. Budaya sekolah positif mempunyai hubungan yang kuat dengan pencapaian sesebuah sekolah. Kajian ini menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan budaya sekolah positif mengikut prestasi sekolah. Kajian ini menyokong literatur bahawa budaya sekolah memberi sumbangan yang besar kepada prestasi sekolah (Peterson, 1999; Piperato & Roy; Maslowski, 2001; DuFor, 2004; Hobby, 2004). Namun apa yang lebih penting ialah kepemimpinan transformasional mampu mencorakkan budaya positif (Peterson & Deal, 1998; Peterson, 2002; Schein, 2004). Justeru, untuk mencorakkan budaya positif sekolah bagi meningkatkan prestasi sekolah selari dengan sekolah berprestasi tinggi, latihan kepada pemimpin sekolah yang menjurus kepada kepemimpinan transformasional perlu dimantapkan lagi.

KESIMPULAN

Setiap sekolah mempunyai budaya yang tersendiri mengikut acuan kepemimpinan sekolah. Justeru, sekolah yang berbudaya positif sudah tentu dibina atau diasaskan oleh pemimpin yang hebat dan berwibawa. Budaya positif perlu dikekalkan dan diberi nafas baru oleh kepemimpinan sekolah yang berkarisma tinggi seperti kepemimpinan transformasional. Kajian ini menunjukkan hubungan yang positif antara budaya sekolah dengan kepemimpinan transformasional dan pencapaian akademik. Ini bermakna nilai, norma, andaian dan tingkah laku positif lebih diamalkan di sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Budaya yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional guru besar mempunyai hubungan dengan pencapaian sesebuah sekolah. Kepimpinan sekolah seharusnya mengamalkan kepemimpinan yang boleh meningkatkan hubungan sosial dalam kalangan guru dan warga sekolah di samping tidak membuang terus kepemimpinan transaksional. Namun begitu, amalan kepemimpinan *laissez faire* perlu dielakkan dalam organisasi sekolah. Kajian ini dan kajian-kajian lepas menunjukkan kepemimpinan *laissez faire* kurang membantu dalam memperkasakan sesebuah organisasi. Untuk menjayakan visi dan misi sekolah, budaya sekolah positif dan kepemimpinan transformasional perlu diberi perhatian sewajarnya.

RUJUKAN

- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6–11.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.) Redwood, CA: Mind Garden.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational climate*. New York: Addison-Wesley.
- Cunningham, W., & Greso, D. (1993). *Cultural leadership: The culture of excellence in education*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dempsey, H., & Sandler, H. M. (2005, March 22). *The social context of parental involvement: A path to enhanced achievement*. Presented to project monitor, Institute at Education Sciences, U.S. Department of Education.
- Dofman, R. J., & House, P. W. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage Publications.
- DuFour, R. (2002). Pull out negativity by its roots. *Journal of Staff Development, Summer*, 27–30.
- DuFour, R. (2004). Leading edge: Culture shift doesn't occur overnight or without conflict. *Journal of Staff Development*, 25(4).
- Edmonds, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15–27.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What worth fighting for in your schools?* Teacher's College Press.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319.
- Gonder, B. G., & Hymes, D. (1994). *Improving school climate and culture*. Arlington, VA: American Association of School Administrator.
- Harold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership on employees' commitment to change. A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346–357.

- Hobby, R. (2004). *A culture for learning: A investigation into the values and beliefs associated with effective schools*. The Hay Group Management.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- House, P. W., & Javidan, M. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 soceities*. London: Sage Publications.
- Igo, T., & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Austarlian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation* 6, 121-139.
- Jantzi, D., Leithwood, K., & Yu, H. (2002). The effects of transformational leadership on teacher's commitment to change in Hong Kong. *Journal of Education Administration*, 40 (4), 368-389.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2001). *Kajian kecemerlangan sekolah*. Kuala Lumpur: Pusat Perkembangan Kurikulum.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). *Organizational culture and climate*. New York: Wiley.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2000). *The five practices of exemplary leadership: When leaders are at their best*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, J. K. (2001). *Confucian thought affecting leadership and organizational culture of Korean higher education*. Retrieved from <http://radicalpedagogy.icaap.org>
- Lee, R., Uekawa, K., & Borman, K. M. (2003). Student engagement in America's urban high school mathematics and science classroom: Findings on social organization, race, and ethnicity. *The Urban Review*, 39 (1), 100-1006.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- MacNeil, A., & Maclin, V. (2005). *Building a learning community: Democratic values*. Retrieved from <http://cnx.org>
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proc. ImechE* 220, 941-949.
- Maslowski, R. (2001). *School culture and school performance: an explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects* (Unpublished doctoral's dissertations). University of Twente, Faculty of Educational Science and Technology, Department of Educational Administration, Enschede, The Netherlands.

- Mortimore, P., Sammons, P., & Hillman, J. (1995). *Key characteristics of effective school: A review of school effectiveness research*. Effective School Seminar Ministry of Education Malaysia 13–4 July 1995.
- Pang, N. S. K. (2006). The organizational values of Gimnazila in Slovenia. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 319–343.
- Peterson, K. D. (2002). *Leadership and school culture*. LeadSpace. Retrieved from www.leadspace.govt.nz
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of School. *Educational Leadership*, 56(1), 28–30.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pillai, R. & William, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144–159.
- Piperato, D. F., & Roy, J. J. (2002). *Transforming school culture. From “Dreaming of New Reality,”*. The Third International Conference on Conferencing, Circles and other Restorative Practices, August 8–10, 2002, Minneapolis, Minnesota.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1990). Transformational leaders behaviours and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Q*, 1(2), 107-142.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shahril Marzuki. (2000). Ciri-ciri kepemimpinan guru besar yang berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*, 10(2), 1–17.
- Thomas, R., Marosszeky, M., Karim, K., Davis, S., & McGeorge, D. (2002). The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction. *Proceeding at IGLC-10*, Brazil, 87-99.
- Tu Wei Ming. (2001). *Confucianism and human rights*. Columbia University Press.