

AMALAN PENGURUSAN PERUBAHAN GURU BESAR NOVIS DI SEKOLAH KEBANGSAAN DAERAH HULU SELANGOR

Sa'adiyah binti Shuib

Institusi Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands
saadiyah@iab.edu.my

**Norhayati binti Yeop
Nazeri bin Mohammad**

Institusi Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands
norhayati@iab.edu.my
nazeri@iab.edu.my

ABSTRAK

Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada guru besar yang menerajunya. Guru besar merupakan individu yang bertanggungjawab memastikan kepimpinan selain aspek pengurusan di sekolah berjalan dengan lancar mengikut akta dan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Peranan guru besar sebagai pemimpin menjadi elemen utama memastikan keberhasilan murid apatah lagi bagi sekolah yang baharu dibuka. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji tahap amalan pengurusan perubahan yang telah dilaksanakan oleh guru besar novis di Sekolah Kebangsaan Daerah Hulu Selangor. Kajian ini berdasarkan reka bentuk kajian kes dengan menggunakan pendekatan 'multiple case' kerana melibatkan empat buah sekolah terpilih sebagai kes dalam kajian dan setiap pemimpin di sekolah tersebut merupakan responden kajian. Kajian ini dilaksanakan di sekolah rendah kebangsaan yang mewakili daerah Hulu Selangor. Kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen telah dilaksanakan melalui perkongsian pengamalan pengurusan berubah dalam kalangan pemimpin terpilih. Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi kutipan data dengan melibatkan seramai sebelas orang responden iaitu empat orang guru besar, tiga orang guru penolong kanan, dua orang guru akademik, seorang pengawal keselamatan dan seorang bapa/penjaga murid. Dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan guru besar SK Taman Bunga Raya 2 adalah disesuaikan mengikut tiga fasa utama iaitu amalan kepimpinan instruksional, situasi dan autentik bagi fasa membina kepercayaan dalaman dan fasa jalinan komuniti. Diharapkan kajian ini dapat membantu pemimpin sekolah lain dalam usaha untuk melaksanakan pengurusan perubahan sebagai galakan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam membantu perkembangan murid. Ini merupakan sebagai inisiatif sekolah untuk merealisasikan salah satu agenda Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dengan melaksanakan transtormasi struktur pengurusan sekolah mellaui penglibatan secara globalisasi.

Kata Kunci: Kepimpinan guru besar, sekolah baharu, pengurusan perubahan, guru besar novis, amalan pengurusan perubahan.

PENGENALAN

Perubahan adalah suatu yang menakutkan bagi sesetengah orang apabila pemimpin di dalam organisasi telah membuat pengumuman ingin melakukan perubahan. Ini berlaku apabila pihak pengurusan berhajat untuk mengubah dari keadaan yang ada pada masa sekarang kepada yang baharu untuk masa hadapan (Tai, M.K. & Omar Abdull Kareem, (2015a). Yang pastinya perubahan akan sentiasa berlaku pada setiap masa tanpa mengira organisasi, lokasi, saiz dan usia organisasi tersebut (Kin, Abdull Kareem, Nordin, & Wai Bing, 2015b). Sebagai pemimpin pendidikan, mereka adalah bertanggungjawab memastikan perubahan dilakukan dalam institusi mereka kerana guru besar bertanggungjawab menyediakan suatu organisasi yang membolehkan setiap guru menjalankan tanggungjawab profesional mereka demi mewujudkan sekolah berkesan (Kunkle, 2016; Kunkle & Ortiz, 2016).

Sebagai pemimpin, mereka mesti tahu bahawa setiap perubahan yang akan dibawa dalam sesebuah organisasi akan menerima penentangan daripada ahli-ahli organisasi pada mulanya kerana merasakan zon selesa mereka diganggu. Oleh itu, ada kajian yang mengatakan bahawa salah satu faktor yang begitu kritikal yang mempengaruhi perubahan yang akan dibuat oleh pemimpin organisasi ialah tindak balas positif atau negatif terhadap perubahan yang akan dilakukan (Aslan, Beycioglu & Konan 2008; Bouckenoghe 2009; Kotter 1999; Trader-Leigh 2001; dalam Kin & Kareem, 2016).

Bagi memastikan pemimpin tidak menghadapi tentangan yang hebat daripada subordinat, pemimpin yang ingin membuat perubahan perlu benar-benar bersedia untuk membuat perubahan. Menurut kajian Oakland & Tanner (2007), antara perkara penting yang mesti dilakukan oleh pemimpin yang ingin membuat perubahan ialah memastikan telah menentukan hala tuju yang jelas dan perubahan yang ingin dilakukan mestilah selaras dengan masalah yang ingin diatasi. Ini adalah penting kerana tanpa matlamat yang jelas, staf bawahan tidak akan bersama-sama untuk menjayakan perubahan yang ingin dibawa oleh seseorang pemimpin (Tai, M.K. & Omar Abdull Kareem, (2015b)

PERNYATAAN MASALAH

Sekolah ini merupakan sekolah yang baharu siap dibina pada tahun 2011. Untuk membuka sekolah baharu, pihak PPD telah meminta bantuan daripada tiga orang guru yang sangat berpengalaman menjadi 'care taker' bagi pembukaan sekolah-sekolah baharu sebelum ini. Ketiga-tiga 'care taker' ini telah ditawarkan untuk menjadi guru besar di sekolah ini oleh tuan pegawai pendidikan daerah Hulu Selangor pada ketika itu, sekiranya mereka dapat menyediakan sekolah ini dengan sempurna. Namun begitu, janji hanya tinggal janji. Sebaliknya pihak PPD telah menghantar guru besar novis untuk menjadi guru besar di sekolah yang baharu dibuka ini. Ini menyebabkan mereka menentang kerana kepercayaan bahawa mereka lebih layak menjadi guru besar dengan pengalaman yang mereka peroleh.

Apabila segala peralatan dan kelengkapan telah disediakan dan sekolah ini telah bersedia untuk menerima guru dan murid, pihak PPD meminta bantuan sekolah-sekolah untuk menawarkan kepada guru-guru yang tinggal berhampiran sekolah tersebut untuk bertukar dan ditempatkan di sekolah ini. Sekolah ini memerlukan ramai guru untuk menampung murid yang ramai. Maka pertukaran guru dan penghantaran guru dari pelbagai sekolah berlaku. Pertukaran adalah atas kerelaan sendiri bagi mengikut murid-murid bergerak ke sekolah baharu. Malangnya, setelah surat pertukaran dikeluarkan dan sekolah telah dibuka, pihak PPD Hulu Selangor baru mengetahui bahawa pergerakan ini digunakan oleh beberapa guru besar untuk menggerakkan guru-guru bermasalah ke sekolah tersebut. Semua guru yang berminat untuk bertukar kerana alamat rumah mereka berhampiran dengan sekolah ini, nama-nama mereka tidak dihantar ke PPD Hulu Selangor. Malangnya, guru-guru yang ditukar ada yang alamat mereka jauh dari sekolah yang baru dibuka.

Kehadiran guru yang dianggap bermasalah dari sekolah yang berhampiran ini menyukarkan guru besar bagi mengendalikan sekolah ini. Ketidakuashatian guru-guru yang ditukar secara paksa dan tersebar cerita-cerita yang mengatakan mereka bermasalah di sekolah lama menyukarkan lagi untuk guru besar membuat perubahan. Rasa tidak puas hati guru-guru yang memang kebanyakannya 'bermasalah' di sekolah lama telah melakukan protes secara senyap dan bersikap sambil lewa semasa berada di sekolah kerana mereka berasa tidak mendapat penghargaan walau apa pun yang dilakukan. Ini sedikit sebanyak telah menurunkan tahap motivasi kebanyakan guru terutama guru-guru yang baru keluar dari institut pendidikan guru serta guru-guru luar yang bertukar masuk dari daerah atau negeri lain. Mereka dianggap guru yang tidak dapat melakukan tugas dengan baik. Kebanyakan guru yang dihantar ini adalah guru buangan daripada sekolah asalnya. Maka guru di seluruh sekolah ini dilabel dengan label yang tidak baik menyebabkan ibu bapa enggan menghantar anak-anak mereka ke sekolah ini.

Bagi pergerakan murid-murid pula, sekolah asal murid-murid ini juga tidak menggerakkan murid-murid yang pandai dan bersahsiah serta mereka yang boleh membantu sekolah asal mereka dalam bidang kokurikulum. Apabila ini berlaku, sekolah baharu yang dibuka ini terpaksa berhadapan dengan murid-murid yang bermasalah dan tersebar berita bahawa murid-murid yang berpindah ke sekolah baharu ini ialah murid-murid yang bermasalah. Ini menyebabkan ibu bapa yang anaknya bertukar ke sekolah baharu ini berasa rendah diri dan mewujudkan persepsi negatif dalam kalangan ibu bapa di sekolah ini. Kredibiliti guru besar diuji dengan persekitaran yang baru, tenaga kerja baru dan juga tampuk kepimpinan PIBG yang baru. Hal ini ditambahkan dengan cabaran yang dihadapi oleh guru besar dengan tanggapan masyarakat yang melihat sekolah ini sebagai sekolah himpunan guru-guru buangan yang dikatakan 'bermasalah' dari sekolah-sekolah di sekitar Bukit Beruntung, Hulu Yam dan Rawang. Menurut Barth (2002) yang dipetik dalam Norasmawani, (2013), menjana penghayatan terhadap budaya kerja organisasi menerusi pasukan kerja secara kolaboratif bukan sesuatu perkara yang baru dalam sistem pengurusan masa kini kerana budaya kolaboratif dikatakan mempunyai kuasa yang hebat dalam membentuk dan menterjemah corak pemikiran dan tindakan warganya.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk mencapai objektif seperti yang berikut:

1. Mengenal pasti isu dan cabaran pemimpin
2. Menganalisis sambutan warga sekolah terhadap perubahan yang dilaksanakan.
3. Mengenal pasti kesan perubahan kepada pencapaian sekolah.

TINJAUAN LITERATUR

Kerajaan Malaysia amat menekankan usaha dalam pembangunan modal insan yang berkualiti dengan merangka Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006) dalam usaha membangunkan modal insan kelas pertama bagi mencapai usaha Wawasan 2020. Usaha ini diteruskan lagi dengan pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (Tan Sri Muhyiddin Yassin, 2013) yang meneruskan lagi usaha pembangunan dan pembentukan modal insan di negara ini. Bagi usaha pembangunan modal insan yang berkualiti ini, guru yang berkualiti dan mempunyai kepakaran adalah amat diperlukan. Hariss dan Sass (2011) menyatakan bahawa kualiti guru merupakan kunci bagi meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah sama ada peringkat sekolah menengah ataupun sekolah rendah (Hairuddin Mohd Ali. 2019).

Perkembangan pendidikan masa kini juga banyak memberi tekanan kepada pemimpin sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam memimpin sekolah. Memandangkan pemimpin sekolah adalah pemangkin kepada kecemerlangan institusi pendidikan negara. Kecemerlangan sekolah bergantung kepada pengetua atau guru besar yang menerajuiinya. Dewasa ini tuntutan globalisasi dan cabaran masa kini memerlukan pengetua dan guru besar yang memimpin sekolah dengan berkesan. Kejayaan dan keberkesanan kepimpinan sekolah juga terletak kepada akauntabiliti dan komitmen. Guru merupakan komponen teras dalam usaha meningkatkan prestasi pelajar dan kejayaan sekolah (Guo & Lu 2018)

Kepimpinan merupakan satu aspek kehidupan sosial yang memperlihatkan hubungan manusia, khususnya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini biasanya diperlihatkan dalam bentuk fungsi kepimpinan yang berupa mempengaruhi dan dipengaruhi (Hairuddin Mohd Ali 2017). Pemimpin mempengaruhi pengikut dalam banyak perkara terutamanya dalam membuat keputusan atau melakukan perubahan bagi meningkatkan kualiti kehidupan pengikutnya. Oleh yang demikian guru berkualiti menjadi fokus utama dalam membangunkan profesion perguruan. Maka, adalah menjadi tanggungjawab pemimpin sekolah membangunkan staf mereka berasaskan budaya kerja disekolah berkenaan. Budaya kerja dalam sesebuah organisasi ini biasanya dikaitkan dengan sistem nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap kakitangan. Empat elemen ini menjadi asas untuk mengawal perlakuan kakitangan, cara mereka berfikir, berhubung antara satu sama lain dan berinteraksi dengan persekitarannya. Jika budaya organisasi itu baik, maka akan membolehkan kakitangannya meningkatkan mutu kerja yang cemerlang dan akan menyumbang kepada kejayaan jabatan berkenaan (Kunkle 2016; Hairuddin Mohd Ali 2017).

Kajian yang dijalankan oleh Guo, W., & Lu, J. (2018) menunjukkan bahawa gaya pengurusan dan kepimpinan sekolah mempengaruhi proses pembangunan profesional guru. Justeru, kecemerlangan guru sering mempunyai hubungan langsung dengan kepimpinan pengetua dan guru besar yang memimpinya. Profesional pembangunan guru mempunyai korelasi dengan pencapaian pelajar. Justeru, pembangunan profesional guru-guru harus diberi perhatian oleh pemimpin sekolah dalam melahirkan guru-guru yang kompeten dan dedikasi. Selain itu, menyediakan pelbagai kemudahan dan meningkatkan kebajikan guru tidak boleh dipandang remeh. Kesungguhan pengetua atau guru besar bukan sekadar mengurus semua staf tetapi memimpin dan membangunkan potensi guru-guru menjadi aset yang berharga kepada pendidikan negara. Selain itu, pemimpin sekolah harus bijak mengendalikan guru-guru yang berprestasi rendah, mereka harus dihantar berkursus, diselia dan diberi bimbingan dan tunjuk ajar yang sewajarnya. Ramai pemimpin sekolah sering mengabaikan aspek utama ini kerana terlalu sibuk dengan pelbagai beban tugas lain (Tai, M.K. & Omar Abdull Kareem, 2015a; Hairuddin Mohd Ali. 2018).

Menurut Seyfarth (2008) pemimpin sekolah perlu membina visi dan misi yang jelas dalam meningkatkan prestasi guru-guru melalui penilaian prestasi dan pembangunan profesional guru-guru yang mempunyai hubungan positif dengan pembelajaran dan pencapaian pelajar. Merujuk kepada Standard Kompetensi Kepengertian Sekolah Malaysia yang dihasilkan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) pada tahun 2006, bahawa pengetua atau guru besar perlu mempunyai pengetahuan dalam pengurusan sumber manusia dijelaskan seperti berikut. a. Dasar Pendidikan Negara, undang-undang dan peraturan serta perkembangan terkini b. Konsep pendidikan sepanjang hayat, pembelajaran dewasa, perbezaan individu, model dan teori-teori pembangunan profesional. c. Penjana strategi untuk meningkatkan prestasi staf d. Pembinaan dan pengekalan komuniti pembelajaran e. Budaya sekolah dan strategi pembangunan pasukan sendiri f. Pengurusan pembangunan staf secara profesional yang memberi kesan kepada kemajuan sekolah g. Prinsip dan teknik prestasi staf h. Prinsip dan teknik serta penambahbaikan program pembangunan sumber manusia secara analitis dan saintifik.

Berdasarkan standard yang disediakan oleh IAB itu, adalah menjadi tanggungjawab pengetua atau guru besar untuk merancang dan menjana strategi bagi meningkatkan pembangunan guru dalam meningkatkan pengajaran mereka serta menyediakan program-program pembangunan staf bagi meningkatkan profesionalisme guru dari semasa ke semasa. Selain itu, pengetua juga perlu menyediakan program pembangunan staf secara terancang dan berjadual mengikut keperluan dan program orientasi staf baharu turut dirancang mendedahkan maklumat terhadap latar belakang, visi dan misi sekolah (Hazura 2009; Mardiana et al., 2009; Tai, M.K. & Omar Abdull Kareem, 2015a).

METODOLOGI

Menurut Creswell dan Guetterman (2019), kaedah kualitatif adalah kaedah yang terbaik untuk meneliti amalan kepimpinan guru besar berdasarkan konteks di mana mereka berkhidmat. Lebih tepat lagi kajian tentang amalan pengurusan perubahan guru besar novis di SK Daerah Hulu Selangor ini dijalankan dengan menggunakan reka bentuk kajian kes, iaitu kes pelbagai responden (collective case study). Pemilihan sebelas responden yang berbeza prestasi dibuat berdasarkan nasihat dan kerjasama Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Selangor yang mempunyai kewibawaan serta kepakaran dalam menilai kecemerlangan sekolah. Guru besar yang dipilih adalah seorang guru besar novis yang dilantik megikut kekananan dalam perkhidmatan, tidak mempunyai pengalaman yang cukup dalam bidang pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan sekolah (Norhasimah, 2008). Tambahan pula guru besar novis juga sangat memerlukan sokongan padu daripada pihak Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) bagi menghadapi pelbagai isu yang kontroversial seperti kewangan, infrastruktur dan sebagainya. Sokongan daripada pihak PPD dan JPN amat penting bagi membantu guru besar novis melancarkan operasi sekolah, selain sokongan daripada rakan sejawat sebagai sokongan profesional (Mossman, 2007; Thompson, 2000).

Kajian dilakukan secara kualitatif melibatkan sesi temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen (Othman Lebar 2018). Tempoh masa kajian adalah dalam dua fasa iaitu fasa pertama bermula 19 Jun 2019 sehingga 30 Julai 2019 dan fasa kedua bermula 1 Ogos sehingga 22 September 2019. Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi kutipan data dengan melibatkan seramai lapan orang responden iaitu seorang guru besar, tiga orang guru penolong kanan, dua orang guru akademik, seorang pengawal keselamatan dan seorang bapa/penjaga murid. Kesimpulannya, pada awal lantikan sebagai guru besar novis merupakan tahun yang sangat mencabar. Guru besar menghadapi pelbagai tekanan berikutan tanggungjawab yang amat berat bagi memenuhi tuntutan pelbagai pihak. Tambahan pula, ramai guru besar novis gagal menyerlah pada tahun pertama mereka. Justeru kajian ini dilaksanakan bagi melihat amalan pengurusan perubahan guru besar novis di SK Daerah Hulu Selangor.

DAPATAN KAJIAN

1. Isu dan cabaran pemimpin

Cabaran sekolah ini bermula sejak ianya siap dibina pada tahun 2011. Untuk membuka sekolah baharu, pihak PPD telah meminta bantuan daripada tiga orang guru yang sangat berpengalaman menjadi 'care taker' bagi pembukaan sekolah-sekolah baharu sebelum ini. Ketiga-tiga 'care taker' ini telah ditawarkan untuk menjadi guru besar di sekolah ini oleh tuan pegawai pendidikan daerah Hulu Selangor pada ketika itu, sekiranya mereka dapat menyediakan sekolah ini dengan sempurna. Namun begitu, janji hanya tinggal janji. Sebaliknya pihak PPD telah menghantar guru besar novis untuk menjadi guru besar di sekolah yang baharu dibuka ini. Ini menyebabkan mereka menentang kerana kepercayaan bahawa mereka lebih layak menjadi guru besar dengan pengalaman yang

mereka perolehi. Namun begitu, masalah ini akhirnya dapat diatasi oleh guru besar novis. Berikut adalah petikan temu bual yang dibuat dengan tiga orang 'care taker' yang telah dilantik sebagai guru besar di sekolah-sekolah sekitar Hulu Selangor bagi menggambarkan inisiatif yang telah guru besar lakukan bagi mendapatkan sokongan semua penolong kanan yang merupakan tulang belakangnya memahami perubahan yang berlaku dan bersatu hati dan melupakan janji bahawa mereka pernah ditawarkan untuk dilantik sebagai guru besar sekolah tersebut setelah berkhidmat sebagai 'care taker' di sekolah ini.

"Beliau dilantik menjadi Guru Besar tanpa mempunyai sebarang pengalaman sama ada sebagai Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid mahupun Guru Penolong Kanan Kokurikulum. Namun begitu, beliau dapat melaksanakan Kepimpinan Distributif."

(Responden 1)

"Sebagai seorang Guru Besar Novis yang tidak pernah menerima sebarang latihan kepimpinan mahupun pengurusan dari mana-mana Institusi Pengajian sama ada dari Universiti tempatan mahupun dari Institut Aminuddin Baki, perubahan yang telah beliau laksanakan terutama sekali dari segi keceriaan yang begitu menonjol, pengurusan sistem fail yang lebih teratur, menyediakan Pusat Sumber, dewan terbuka, pentas."

(Responden 2)

"Slogan sekolah terbilang yang ditanamkan oleh Encik Zailani membawa perubahan yang sangat besar kepada kami. Slogan itu diterapkan daripada murid-murid, guru-guru sehinggalah kepada pekerja-pekerja am di mana matlamat dan kehendak sekolah menjadi pegangan kepada kami. Beliau merupakan ikon bagi SK Taman Bunga Raya 2 kerana Encik Zailani mementingkan kesempurnaan dalam sesuatu perkara dan kerja buat guru. Teguran yang dibuat bagi kami adalah perkara biasa kerana sebagai pemimpin beliau berhak membimbing kami untuk kami perbetulkan dan perbaiki kesilapan"

(Responden 3)

Cabaran sekolah ini bermula sejak penubuhannya apabila arahan Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Selangor (PPDHS) tidak dipatuhi oleh pentadbir sekolah berhampiran. Untuk membuka sekolah baru, pihak PPDHS meminta bantuan sekolah-sekolah untuk menawarkan kepada guru-guru yang tinggal berhampiran sekolah tersebut untuk memohon ditempatkan di SK Taman Bunga Raya (2). Pertukaran adalah atas kerelaan sendiri bagi mengikut murid-murid bergerak ke sekolah baharu. Malangnya, setelah surat pertukaran dikeluarkan dan sekolah telah dibuka, pihak PPDHS baru mengetahui bahawa pergerakan ini digunakan oleh beberapa orang guru besar di sekolah berhampiran untuk menggerakkan guru-guru bermasalah ke sekolah baharu tersebut. Semua guru

yang berminat untuk bertukar kerana alamat rumah mereka berhampiran dengan SK Taman Bunga Raya (2), nama-nama mereka tidak dihantar ke PPDHS. Sebaliknya, guru-guru yang ditukar ke sekolah baharu tersebut ada yang alamat mereka jauh dari sekolah yang baharu itu. Berikut adalah petikan temu bual yang dibuat bagi menggambarkan inisiatif yang telah guru besar lakukan bagi meningkatkan motivasi guru-guru yang dikatakan bermasalah di sekolah ini.

“Gaya kepimpinan beliau adalah pelbagai sama ada beliau menggunakan kepimpinan demokratik atau ada kala beliau menggunakan kepimpinan laissez –faire. Namun sikap kepimpinannya lebih kepada kemanusiaan menyebabkan kami menghormati beliau sebagai pemimpin yang membawa perubahan dari segi mengupayakan guru-guru di sekolah ini”

(Responden 4)

“En Zailani sentiasa mempercayai kebolehan guru dalam melakukan tugas biarpun tugas tersebut adalah pengalaman baru bagi kami. Sikap santun dan menghargai yang ditunjukkan oleh beliau membawa perubahan sikap kepada kami yang berasa yakin dapat menjalankan tugas dengan baik .”

(Responden 5)

Bagi pergerakan murid-murid pula, sekolah asal murid-murid ini juga tidak menggerakkan murid-murid yang pandai dan bersahsiah serta mereka yang boleh membantu sekolah asal mereka dalam bidang kokurikulum. Sebaliknya menghantar murid-murid yang tidak mempunyai kebolehan bidang kokurikulum sama ada bidang olahraga, permainan ragbi, tilawah al-Quran, dan kebudayaan seperti nyanyian dan tarian. Apabila ini berlaku, sekolah baharu yang dibuka ini terpaksa berhadapan dengan murid-murid yang bermasalah dan tersebar berita bahawa murid-murid yang berpindah ke sekolah baharu ini ialah murid-murid yang bermasalah. Ini menyebabkan ibu bapa yang anaknya bertukar ke sekolah baharu ini berasa rendah diri dan mewujudkan persepsi negatif dalam kalangan ibu bapa di sekolah ini. Berikut adalah petikan temu bual yang dibuat bagi menggambarkan inisiatif yang telah guru besar lakukan bagi meningkatkan kebolehan murid-murid di sekolah ini dalam bidang kokurikulum.

“Beliau seorang yang sangat teliti dari segi mengatur strategi dalam bidang ko-kurikulum, daripada pasukan yang tidak dikenali hingga menjuarai dalam beberapa pasukan kendalian guru kokurikulumnya.”

(Responden 6)

Guru besar pertama sekolah yang berdepan dengan masalah ketidakpuasan hati guru-guru yang ditukar secara paksa dan tersebar cerita-cerita yang mengatakan mereka bermasalah di sekolah lama menyukarkan lagi untuk guru besar membuat perubahan. Rasa tidak puas hati guru-guru yang memang kebanyakannya

‘bermasalah’ di sekolah lama telah melakukan protes secara senyap. Ini sedikit sebanyak telah menurunkan tahap motivasi kebanyakan guru terutama guru-guru yang baharu keluar dari institut pendidikan guru serta guru-guru luar yang bertukar masuk dari daerah atau negeri lain.

Kredibiliti guru besar diuji dengan persekitaran yang baru, tenaga kerja baru dan juga tampuk kepimpinan PIBG yang baru. Hal ini ditambahkan dengan cabaran yang dihadapi oleh guru besar dengan tanggapan masyarakat yang melihat sekolah ini sebagai sekolah himpunan guru-guru buangan yang dikatakan ‘bermasalah’ dari sekolah-sekolah di sekitar Bukit Beruntung, Hulu Yam dan Rawang. Menurut Barth (2002) yang dipetik dalam Norasmawani, (2013), menjana penghayatan terhadap budaya kerja organisasi menerusi pasukan kerja secara kolaboratif bukan sesuatu perkara yang baru dalam sistem pengurusan masa kini kerana budaya kolaboratif dikatakan mempunyai kuasa yang hebat dalam membentuk dan menterjemah corak pemikiran dan tindakan warganya. Berikut adalah petikan temu bual yang dibuat ke atas seorang bapa/penjaga murid bagi menggambarkan inisiatif yang telah guru besar lakukan bagi menghapuskan tanggapan negatif ibu bapa terhadap sekolah ini.

“Beliau seorang yang bijak dalam menangani masalah perbezaan sikap di antara kami dengan cara sentiasa ada bersama dalam apa jua perkara dan setiap aktiviti yang dijalankan dengan itu ia dapat menyatukan hati kami ke arah kerja sepasukan”

(Responden 7)

2. Sambutan warga sekolah terhadap perubahan yang dilaksanakan?

Pada mulanya guru-guru begitu menentang terhadap perubahan yang hendak dilaksanakan dan bersikap sambil lewa semasa berada di sekolah kerana mereka berasa tidak mendapat penghargaan walau apa pun yang dilakukan. Namun begitu, setelah lama berusaha guru besar berjaya melakukan perubahan di sekolah. Guru besar begitu mengambil berat terhadap setiap guru dan menganggap mereka sebagai ahli keluarga sendiri dan ini menyentuh hati para guru. Guru besar mewujudkan suasana yang harmoni bersama guru dan mengambil tahu setiap guru walaupun dengan jumlah ahli guru yang ramai. Apabila guru menghadapi masalah keluarga guru besar sendiri akan mengambil berat terhadapnya. Contohnya guru yang akan mendirikan rumah tangga dan mengadakan majlis kenduri kahwinnya di Negeri Perak, Guru besar tetap meluangkan masa meraikan undangan dengan menghadirkan diri walaupun jauh. Hubungan yang baik yang terjalin ini telah mendapat sokongan daripada para guru. Apabila guru besar memaklumkan sesuatu perubahan yang hendak dilaksanakan, staf akan menyokongnya kerana hubungan seisi warga sekolah ini begitu erat. Berikut adalah petikan temu bual yang dibuat ke atas seorang guru akademik bagi menggambarkan inisiatif yang telah guru besar lakukan bagi menunjukkan sikap mengambil berat beliau terhadap setiap guru di sekolah ini.

“Gaya kepimpinan beliau adalah pelbagai sama ada beliau menggunakan kepimpinan demokratik atau ada kala beliau menggunakan kepimpinan laissez-faire. Namun sikap kepimpinannya lebih kepada kemanusiaan menyebabkan kami menghormati beliau sebagai pemimpin yang membawa perubahan dari segi mengupayakan guru-guru di sekolah ini”

(Responden 8)

Guru besar menjelaskan perubahan yang akan berlaku dan memberi penjelasan kepada guru secara menyeluruh supaya guru faham akan kepentingan perubahan ini. Beliau menjelaskan hala tuju dan memberikan fokus kepada guru. Contohnya fokus guru besar pada tahun ini adalah untuk mencapai KPI menaikkan taraf Pusat Sumber Sekolah (PSS). Sekolah ini telah berjaya mendapat PSS TOP 5 dalam Negeri Selangor. Matlamat yang jelas dan berfokus ini membantu guru untuk memberi penekanan kepada PSS dan apabila menghadapi masalah guru besar sendiri akan menyelesaikan masalah ini. Akhirnya guru-guru menyokong kepada perubahan yang ingin dilaksanakan oleh guru besar kerana mereka faham perubahan ini akan membawa kebaikan kepada sekolah secara keseluruhan.

“Beliau meletakkan kepercayaan kepada kami sepenuhnya bagi mewujudkan kemudahan dan ruang yang pelbagai di Pusat Sumber. Pusat sumber kami agak besar tidak sepadan dengan jumlah buku yang terdapat di dalamnya. Beliau menyarankan kami mengadakan perbincangan di samping membawa kami melawat ke pusat sumber sekolah - sekolah yang pernah mendapat kemenangan dalam pertandingan. Antara sekolah yang pernah kami lawati baru - baru ini ialah sekolah SK Kundang di Rawang. Alhamdulillah dengan sokongan beliau PSS kami dapat menempatkan diri dalam PSS TOP 5 Negeri Selangor.

(Responden 9)

Guru besar meraikan pandangan yang diberikan oleh guru-guru. Guru yang dihantar dari sekolah lain sebelum ini tidak pernah menerima penghargaan daripada sekolah lama dan dianggap individu yang tidak penting. Namun, kehadiran mereka ke sekolah ini memberikan tanggapan yang berlainan. Mereka kini berkeyakinan bahawa guru besar akan membantu guru untuk menghasilkan projek yang bertaraf antarabangsa. Contohnya seorang guru telah menyertai Projek Inovasi 2017 kios baik pulih buku teks dan berjaya membawa hasil untuk bertanding di peringkat antarabangsa. Sebelum ini guru ini merupakan seorang yang pendiam dan akhirnya guru ini diberikan semangat oleh guru besar untuk melakukan perubahan dengan memberikan keyakinan. Akhirnya guru ini berjaya berubah menjadi seorang guru yang berinovasi yang tidak disangka oleh guru-guru di sekolah lamanya sebelum ini.

“Sikap beliau yang mempercayai kebolehan kami menjadikan saya lebih berkeyakinan dalam melakukan setiap tugas yang diberi. Di sekolah lama sikap saya agak pendiam dan jika ada sesuatu program saya hanya melakukan sebagai pengikut saja. Biarpun mempunyai idea tapi saya merasa kerdil apabila berada bersama guru-guru senior yang hebat. Peluang dan kepercayaan yang diberikan oleh Guru Besar sekolah ini saya manfaatkan sepenuhnya ”

(Responden 10)

Akhir sekali, guru besar menggunakan sifat penyayang untuk merubah sikap para guru. Guru besar menyayangi setiap guru dengan mengamalkan sifat keberadaan bersama guru. Tidak kira apa aktiviti atau mesyuarat yang dijalankan oleh guru, beliau akan memastikan beliau berada bersama dan sekiranya beliau tidak dapat turut serta, beliau menggunakan video call. Sikap keberadaan ini menyebabkan guru sanggup untuk melakukan tugas dengan rela hati kerana guru besar sendiri begitu mengambil berat terhadap mereka.

“Beliau sering turut serta minum pagi bersama staf. Sikapnya ini menyebabkan hubungan kami lebih rapat. Saya masih ingat lagi ketika bertugas di luar dalam menghadapi kejohanan bola ragbi, beliau turut hadir bersama dengan guru agama dengan membawa makanan untuk kami. Ketika itu murid-murid memang dalam kepenatan dan kehausan. Peristiwa itu menjadikan kami lebih bersemangat dan akhirnya setiap tahun Pasukan Ragbi SKTBR2 menjadi juara dalam setiap kejohanan sehinggalah dinobatkan oleh beliau bahawa Permainan Ragbi adalah kebitaraan bagi sekolah kami. ”

(Responden 11)

3. Kesan perubahan kepada pencapaian sekolah.

En Zailani Bin Karim bijak mengadakan perubahan di sekolah berlaku secara efektif dan positif melalui kerjasama ibu bapa dan komuniti sekeliling serta guru-guru di sekolah tersebut. Beliau merupakan seorang pemimpin yang berkalibar dan berwawasan dalam merubah sikap para guru dengan berkesan dan berterusan. Walau bagaimanapun, perubahan yang berlaku ini bukan dengan sekelip mata sahaja malah ia mengambil masa beberapa tahun untuk mendapat hasil yang diimpikan. En Zailani berjaya membudayakan komitmen para guru di sekolah beliau untuk terus menjalankan aktiviti yang dapat meningkatkan prestasi sekolah serta mencipta inovasi baru yang boleh mencapai kecemerlangan secara berterusan. Tanggungjawab dan komitmen ibu bapa juga yang memainkan peranan di dalam meningkatkan prestasi sekolah amat menggalakkan.

Pencapaian ini adalah sejajar dengan visi dan misi sekolah ini. Visi sekolah ini adalah “Menjadikan SK Taman Bunga Raya 2 Ikon Terbilang” manakala misi adalah “Sentiasa menjana modal insan ke arah individu yang berwawasan menerusi permuafakatan berlandaskan Falsafah Pendidikan Kebangsaan”. Dari aspek visi dan misi ini jelaslah bahawa guru besar sekolah ini berjaya melaksanakan apa

yang tertera di bawah dua aspek penting ini. En Zailani telah berjaya menjadikan sekolah ini sebagai ikon apabila beliau, para guru serta ibu bapa dan masyarakat sekeliling bekerjasama dan berusaha untuk mencapai status ini melalui aktiviti dan kreativiti semua pihak. Para guru telah berubah sikap daripada seorang guru yang tidak berwawasan dan bermotivasi untuk membuat perubahan kepada seorang guru yang berinovatif dan kreatif untuk mencapai visi dan misi sekolah dengan bersungguh-sungguh.

“Beliau seorang guru besar yang sering memberi idea kepada kami bagaimana untuk meningkatkan prestasi pelajar. Setiap ruang di sekolah diwujudkan bahan-bahan pembelajaran mengikut panitia pelajaran. Beliau juga tidak mengira berapa kos yang perlu diadakan bagi merealisasikan sudut tersebut. Sudut bacaan perbendaharaan kata Bahasa Inggeris sebagai contoh memerlukan kos yang tinggi dan alhamdulillah dapat diwujudkan atas sokongan beliau dan juga guru-guru lain. Hasilnya sudut tersebut telah berjaya menjadikan murid-murid di sekolah ini menjadi tertarik dengan pelajaran Bahasa Inggeris dan seterusnya meningkatkan peratus pencapaian pelajar ke pada yang lebih baik. Bukan itu sahaja penguasaan pelajar dalam bertutur Bahasa Inggeris juga bertambah baik. Ini memberi saingan kepada panitia lain untuk bergerak dalam meningkatkan prestasi murid-murid mereka. Kelas-kelas tambahan juga diwujudkan disamping 10 minit ulangkaji matapelajaran teras awal pagi di perhimpunan turut diadakan bagi merangsang minda murid-murid. Sebuah kelas pembelajaran abad ke 21 telah diwujudkan hasil perbincangan beliau bersama guru. Kelas tersebut menjadikan kami lebih teruja dan bersemangat untuk memberikan kaedah pengajaran yang terbaik kepada murid-murid kami.

(Responden 12)

Aspek pengajaran dan pembelajaran murid dipertingkatkan menerusi kepelbagaian kaedah dan hasilnya murid-murid ini beroleh kejayaan di dalam peningkatan keputusan UPSR dari tahun 2012 hinggalah tahun akhir En Zailani berkhidmat di sekolah tersebut pada tahun 2018. Pencapaian ini amat membanggakan En Zailani kerana beliau akhirnya telah berjaya memupuk dan menanam semangat dan sikap positif para guru. Kaedah pengajaran dan pembelajaran yang berdasarkan Abad ke 21 yang dijalankan para guru di dalam kelas telah meningkatkan keinginan murid-murid untuk menimba ilmu secara berkesan. Ini dibuktikan dengan gambar-gambar serta lukisan yang berada di dinding persekitaran sekolah yang berlandaskan kepada pembelajaran Abad ke 21. En Zailani juga berjaya melahirkan murid-murid yang berwawasan dan berilmu tinggi sebagai modal insan yang bersedia untuk menghadapi cabaran akan datang. Murid-murid ini dipupuk menjadi modal insan yang berlandaskan Falsafah Pendidikan Kebangsaan iaitu menjadi seorang “individu yang menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani.”

Kebanyakan murid sekolah ini berlatarbelakangkan keluarga yang mempunyai masalah ekonomi. Oleh yang demikian, En Zailani membenarkan murid-murid

datang ke sekolah pada waktu malam untuk mengulangkaji. Keprihatinan guru besar ini memberi peluang kepada murid-murid ini untuk meningkatkan ilmu pengetahuan mereka. Tindakan guru besar ini memberi peluang kepada murid-murid yang mempunyai masalah melakukan sesuatu untuk penambahbaikan dalam aspek potensi mereka ke arah menjadi murid yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi dalam pelbagai bidang. Malahan beliau sendiri sering hadir ke sekolah pada waktu malam bagi memantau murid-murid tersebut mengulangkaji. Kesempatan ini diambil oleh guru-guru matapelajaran teras untuk membimbing murid mereka mengulangkaji dan membuat latihan tanpa dikenakan bayaran. Hasilnya UPSR pada tahun 2015 meningkat dengan pencapaian 55%, manakala pada tahun 2016 keputusannya agak menurun kepada pencapaian 50% begitu juga pada tahun 2017 menurun kepada 49%. Keputusan ini menurun adalah disebabkan format baru UPSR berteraskan soalan KBAT dan penambahan pencapaian maksimum dari 5A kepada 6A bermakna penambahan Bahasa Inggeris kepada dua kertas yang perlu diambil oleh murid-murid. Sebagai pemimpin instruksional En Zailani berusaha mencari jalan bagi meningkatkan prestasi pelajar-pelajarnya. Maka teretus kelas abad ke 21 direalisasikan hasil perbincangan bersama dengan guru Penolong Kanan serta guru-guru di sekolah tersebut. Melalui pelbagai usaha dan pelbagai kaedah pengajaran maka pencapaian UPSR Sekolah Taman Bunga Raya (2) telah meningkat dengan banyak kepada 63% pada tahun 2018.

Kepimpinan En Zailani dalam membawa perubahan dengan berkesan ke atas para guru sekolah ini dan seterusnya membawa kejayaan murid-murid amat menyokong Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Tindakan guru besar menyokong lima aspirasi sistem pendidikan dan enam aspirasi murid yang tercatat dalam PPPM. Murid-murid diberikan peluang yang sama rata untuk memperoleh pengetahuan yang menjurus kepada perkembangan minda dan kemahiran berfikir dan memimpin. Guru besar menggalakkan murid-murid mengambil bahagian di dalam setiap pertandingan yang dianjurkan oleh PPD dan JPN. Pertandingan Nilam di bawah pusat sumber sekolah ini telah mendapat tempat pertama di peringkat Negeri Selangor. Hasil usaha para guru menggalakkan murid-murid membaca buku dalam pelbagai bidang telah membawa kejayaan kepada sekolah ini. Murid-murid bukan sahaja mempunyai minat membaca yang tinggi malah memperoleh ilmu pengetahuan dari pelbagai aspek. Selain itu, sifat guru besar yang penyayang mampu membentuk peribadi yang mulia dalam kalangan murid-murid. Mereka mempunyai sifat belas kasihan, adil dan berintegriti. Sifat nilai murni ini menyokong Anjakan 3 PPPM iaitu melahirkan rakyat yang menghayati nilai.

Kepimpinan yang ditunjukkan oleh guru besar sekolah ini juga menyokong Anjakan 5 PPPM iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi. Perbincangan sebelum ini telah membuktikan bahawa kebekesanan guru besar, En Zailani, telah berjaya merubah sikap negatif para guru sekolah ini dan seterusnya membawa kecemerlangan sekolah. En Zailani telah melaksanakan kaedah mahabbah dan keberadaan untuk meningkatkan keberhasilan guru dan juga murid. Beliau telah memberi kepercayaan sepenuhnya kepada guru di sekolah ini untuk melakukan yang terbaik bagi mencapai kejayaan. Hal ini bersesuaian dengan anjakan 9 di dalam PPPM iaitu bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan sektor swasta secara meluas amat jelas ditunjukkan menerusi kepimpinan guru besar ini.

Kolaboratif antara sekolah dan ibu bapa amat baik dan telah menerima anugerah PIBG terbaik peringkat negeri Selangor. Ibu bapa telah memberi kerja sama yang jitu dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah. Pemikiran 'out of the box' guru besar telah membolehkan sekolah ini dijadikan anak angkat TESCO di bawah Pintar Foundation. Kolaboratif ini memberi murid-murid peluang untuk menimba ilmu dalam aspek pertanian dan pemuliharaan alam sekitar yang selaras dengan anjakan 10 iaitu memaksimumkan keberhasilan murid bagi setiap ringgit. Anjakan ini telah dijalankan oleh guru besar secara produktif. Sekolah ini dipilih sebagai anak angkat TESCO di mana satu program yang dinamakan Kebun Dapur. Murid-murid dilatih untuk menanam tanaman seperti jagung, cili dan sayuran. Sumbangan dari TESCO sebanyak RM 10,000.00 yang diberi digunakan sepenuhnya secara adil dan saksama.

Dalam arus kepesatan dan perubahan proses pendidikan negara, kualiti kepimpinan yang mantap dan efektif amat perlu dalam usaha menjamin kualiti keprofesionalisme para pendidik. Dalam memastikan tahap keprofesionalisme para guru, para pentadbir sekolah perlu menyedari bahawa gaya kepimpinan yang bersesuaian diperlukan dalam menjamin perjalanan kelicinan sesebuah organisasi. Para pentadbir sekolah perlu menyedari bahawa cabaran yang dihadapi di organisasi sekolah pada masa kini dan masa hadapan sesungguhnya amat besar selari dengan kemajuan dan kepesatan proses pendidikan.

Kepimpinan dilihat sebagai perhubungan yang dinamik antara individu dengan ahli-ahli kelompok dalam kumpulan serta persekitarannya. Kepimpinan merupakan satu proses di mana individu lain dipengaruhi untuk mencapai matlamat dalam situasi tertentu. Gaya kepimpinan berbeza mengikut kesesuaian kepimpinan tersebut. Terdapat pemimpin yang menekankan kepada gaya kepimpinan yang sangat berfokus kepada tugas manakala terdapat pemimpin yang lebih mementingkan perhubungan manusia. Dalam negara mengalami proses kepesatan pendidikan, mutu kepimpinan perlu diberi perhatian yang serius. Gaya kepimpinan yang mantap dan kepuasan kerja yang tinggi dilihat berperanan besar dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap keprofesionalisme perguruan di negara ini. Gaya kepimpinan yang berkesan seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya.

Proses membuat keputusan oleh guru seringkali dikaitkan dengan corak kepimpinan pengetua sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin sekolah, corak tindakan yang diambil oleh guru-guru serta proses dan prosedur yang ditetapkan. Namun demikian, dalam konteks pengurusan sekolah, amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan secara kolaboratif amat terbatas. Hal ini adalah kerana tugas dan tanggungjawab guru-guru seolah-olah dibatasi dalam ruang pengajaran dan pembelajaran dan bilik darjah sahaja. Dapat dirumuskan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan memberi sumbangan terhadap peranan dan kepentingan guru di sekolah. Oleh itu, guru-guru perlu diberi peluang yang seimbang dalam proses membuat keputusan. Peluang tidak seharusnya dibatasi dengan kriteria-kriteria tertentu. Hal ini adalah bagi memastikan keputusan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan oleh setiap warga sekolah dengan lebih efektif. Walaupun guru digalakkan untuk turut melibatkan diri dalam proses membuat keputusan tetapi pengetua mempunyai akauntabiliti dan

keputusan terakhir masih di tangannya. Justeru, kepimpinan pengetua adalah penting memandangkan setiap keputusan yang dibuat akan memberi implikasi kepada warga sekolah khususnya murid dan guru.

RUMUSAN

Guru adalah tonggak kepada kejayaan dan kecemerlangan pelajar, disebaliknya dalam melahirkan guru yang berkualiti merupakan tanggungjawab dan cabaran yang amat besar bagi pemimpin sekolah seiring dengan tuntutan perubahan ekonomi dunia. Oleh yang demikian, kemahiran pemimpin sekolah dalam mengurus sumber manusia merupakan tugas yang amat mencabar menjadi fokus utama dalam kajian ini. Perubahan ini bermula apabila timbul masalah dalam organisasi.

Oleh yang demikian, untuk mengatasi masalah pemimpin perlu jelas dengan hala tuju organisasi. Para subordinat mesti faham dan akur bahawa perubahan yang dibuat akan membawa kebaikan. Perubahan akan berlaku dengan mudah apabila semua anggota organisasi memahami bahawa mereka juga akan mendapat kebaikan dari perubahan. Walau bagaimanapun, setiap perubahan akan ada penentangan dan pemimpin mesti bijak serta berilmu untuk mengatasi masalah ini. Pemimpin perlu memotivasi, meraikan dan berkongsi kejayaan dalam kalangan organisasi kerana ia adalah antara dorongan untuk setiap anggota organisasi untuk terus berusaha dan bekerja. Ini kerana, pemimpin sekolah yang berkesan mempunyai pengaruh secara langsung dalam meningkatkan kompetensi guru dalam melahirkan generasi yang berdaya saing di peringkat global pada abad ke 21 ini.

Justeru, pemimpin sekolah harus mempunyai kemahiran yang tinggi dalam membangunkan guru-guru yang berketerampilan dan komited untuk meningkatkan kecemerlangan pelajar. Oleh yang demikian disarankan agar guru dapat beradaptasi dan mengurus perubahan dengan berjaya jika mereka mampu menempuhi halangan-halangan perubahan secara efektif. Ini menunjukkan terdapatnya keserasian dan kesesuaian dalam kalangan guru untuk menerima penyesuaian perubahan dalam pendidikan dengan tujuan membantu guru dan organisasi sekolah mencapai matlamat dengan lebih berkesan dengan cara mengganti sistem, struktur, program atau amalan dengan sesuatu yang lebih baik daripada sebelumnya. Maka, situasi ini memberi cabaran kepada pemimpin pendidikan pada hari ini dalam menyediakan guru-guru yang berkualiti bagi memenuhi anjakan paradigma dalam pendidikan didapati sangat signifikan kepada perubahan globalisasi.

RUJUKAN

- Amin Senin. 2005. Perbandingan antara pentadbir sekolah dengan guru terhadap pengurusan pembangunan profesional sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 15 (2): 83– 97.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (2004). *Dasar pendidikan kebangsaan*. Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187.
- Barth, B., Butler, G., Czarnecki, K., & Eisenecker, U. (2002). Generative programming. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*. https://doi.org/10.1007/3-540-47853-1_11
- John W. Creswell and Timothy C. Guetterman (2019). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 6th Edition.
- Compin, A., Park, Y. S., Lek, S., & Céréghino, R. (2005). Species spatial distribution and richness of stream insects in south-western France using artificial neural networks with potential use for biosurveillance. In *Modelling Community Structure in Freshwater Ecosystems*. https://doi.org/10.1007/3-540-26894-4_19
- Guo, W., & Lu, J. (2018). Assessing instructional leadership from two mindsets in China: power distance as a moderator. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9287-3>
- Hairuddin Mohd Ali. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: a structural equation modeling approach. *European Journal of Training and Development*, 43 (1-2) pp.21-38.
- Hairuddin Mohd Ali. (2018). The quest for successful internationalization of Bangladesh's higher Education: investigating the strategic leadership characteristics of academic leaders. *AlShajarah, Special Issue (Special Issue: Education 2018)* pp.1-24
- Hairuddin Mohd Ali. (2017). Strategic leadership practices and students' aspiration outcomes: what works in Malaysian vocational colleges?. *al-Shajarah, Special Issue Education* pp.77-95.
- Hallinger, P., & Heck, R.H. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995*, *Educational Administration Quarterly*, Vol.32, no 1, pp.5-44.
- Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan (2013). Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 26 Bil. 02. ISSN 1511-4147 Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*.
- Kin, T. M., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2015). Teacher change beliefs: Validating a scale with structural equation modelling. *School Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.962503>
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2016). Teacher Attitudes toward Change: A Comparison between High- and Mediocre-Performing Secondary Schools in Malaysia. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). (2006). *Pelan Pembangunan Pendidikan*, Putra Jaya.
- Kunkle, K. L., & Ortiz, C. (2016). Maternal Treatment Acceptability and Preference of Room Time-Out and Deferred Time-Out Escape Contingencies. *Child and Family Behavior Therapy*. <https://doi.org/10.1080/07317107.2016.1172875>
- Mardiana, B., Hazura, H., Fauziah, S., Zahariah, M., Hanim, A. R., & Noor, S. M. K. (2009). Homes appliances controlled using speech recognition in wireless network environment. *ICCTD 2009 - 2009 International Conference on Computer Technology and Development*. <https://doi.org/10.1109/ICCTD.2009.178>
- Minghua Den, S. M. S. et al., Pao-Yang Chen*, C. M. D. G. R., Mendeley, Singh, A., Mai, D., Kumar, A. Investigators, Comprehensive Sickle Cell Centers. (2008). Exploiting big biology: integrating large-scale bi... [Brief Bioinform. 2001] - PubMed result. *Nucleic Acids Research*. <https://doi.org/10.1101/gr.153002>
- Tan Sri Muhyiddin Yassin. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Petikan Ucapan Tan Sri Muhyiddin Yassin Ketika Membentangkan Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 Pada 13/9/2012*.
- Halim & Ahmad (2015). Kepimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi sendiri guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 57-61.
- Kunkle, A. C. M., (2016). Effective educational leadership support structures and their implications on second order change. Disertasi EdD Fakulti Pendidikan, Universiti Carson-Newman.
- Lokman Mohd Tahir, M.Al-Muzammil Yasin dan Chua Lay Kah. (2009). Keperluan latihan dan kursus guru besar untuk meningkatkan profesionalisme. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 19 (1): 22 – 44.
- Mohd. Hasren Damiri, (2013). Program Nilam SKTBR2: Program Bacaan Pagi. Laporan Program Sandaran NPQEL, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Oakland, J. S. & Tanner, S., (2007). Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18 (1), 1-19.
- Othman Lebar. (2018) *Penyelidikan Kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metode*, Edisi Kedua. Universiti Pendidikan Sultan Idris Tanjung Malim Perak.

- Prosiding Seminar Nasional (2012) Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-19: Pemimpin untuk Pembelajaran, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Salleho, Azrin and Mohd Hamzah, Mohd Izham and Aznon, Nor Emy and Amir, Ruslin (2017) Amalan pengurusan perubahan terancang dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Pontian. In: Seminar Pendidikan Transdisiplin (STEd 2017), 16-17 Jan. 2017, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. (pp. 345-352).
- Tai, M.K. & Omar Abdull Kareem, (2015a). Organizational change and leadership. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 23 (1), 135-141.
- Tai, M.K. & Omar Abdull Kareem, (2015b). Teacher attitudes toward change: A comparison between high- and mediocre- performing secondary schools in Malaysia. *International Studies in Educational Administration*. 41(1), 105-126.
- Tai, M.K. & Omar Abdull Kareem, (2018). A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high- and mediocre-performing secondary schools. *Asia Pacific Journal of Education*. 38 (3), 394-413.