

PERANAN PEMIMPIN INSTRUKSIONAL DALAM MENANGANI PERUBAHAN ORGANISASI

Wan Zaliha binti Wan Othman, PhD

Institut Aminuddin Baki, Induk, Bandar Enstek

wanzaliha@iab.edu.my

Nazeri bin Mohammad, PhD

Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands

Wan Ameran bin Wan Mat

Institut Pendidikan Guru Kampus Teknik, Bandar Enstek, Nilai, Negeri Sembilan.

ABSTRAK

Perubahan merupakan satu proses transformasi daripada pemikiran, kaedah atau pendekatan sedia ada kepada corak pemikiran, kaedah dan pendekatan baru. Bagi sesebuah organisasi, ia dikaitkan dengan pelaksanaan sistem atau prosedur baru dalam kerja dengan tujuan untuk memperbaiki kelicinan kerja berbanding sistem kerja terdahulu. Di sekolah, apabila sesuatu perubahan diperkenalkan, pengetua sebagai pemimpin instruksional bertanggungjawab mengimplementasikan perubahan tersebut. Berjaya atau gagal perubahan itu bergantung kepada pengetua sekolah. Pengetua mesti bersedia untuk menghadapi segala cabaran dan melaksanakan perubahan demi kecemerlangan organisasi sekolah. Kertas pendidikan ini membicarakan secara ilmiah berkaitan dengan peranan pemimpin instruksional dalam menangani perubahan organisasi. Kepimpinan instruksional adalah segala amalan tingkah laku perancangan pengetua yang jelas disampaikan bertujuan untuk mempengaruhi, menerajui, memberi bimbingan, dan dorongan kepada guru dan murid dalam usaha menambah baik dan meningkatkan program-program berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran bagi mencapai matlamat sekolah berkualiti yang ditetapkan. Kepimpinan adalah suatu proses di mana seseorang individu mempengaruhi satu kumpulan atau individu untuk mencapai matlamat yang sama. Kepimpinan dan kelakuannya boleh membina iklim kepercayaan yang memupuk inovasi di seluruh organisasi. Seiring dengan perubahan masa yang cepat, pemimpin perlu mempunyai imaginasi untuk membayangkan perkembangan secara menyeluruh. Dalam konteks Pendidikan, kepimpinan perubahan Pengetua mendapat perhatian untuk mengukur kompetensi yang dimiliki oleh pengetua. Kepimpinan perubahan pengetua adalah kecekapan pengetua dalam mengurus perubahan di sekolah sebagai pemacu membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Sehubungan itu, pengetua memainkan peranan dalam kejayaan sekolah maka merupakan cabaran besar untuk pengetua memikul tanggungjawab kepimpinan di sekolah.

Kata kunci: pemimpin instruksional, memberi bimbingan, dorongan dan perubahan organisasi.

PENGENALAN

Kepimpinan adalah suatu proses di mana seseorang individu mempengaruhi satu kumpulan atau individu untuk mencapai matlamat yang sama. Kepimpinan dan kelakuannya boleh membina iklim kepercayaan yang memupuk inovasi di seluruh organisasi. Seiring dengan perubahan masa yang cepat, pemimpin perlu mempunyai imaginasi untuk membayangkan perkembangan secara menyeluruh. Dalam konteks pendidikan, Kepimpinan Perubahan Pengetua mendapat perhatian untuk mengukur kompetensi yang dimiliki oleh pengetua. Kepimpinan perubahan pengetua adalah kecekapan pengetua dalam mengurus perubahan di sekolah.

Pemimpin Instruksional adalah merupakan seorang pemimpin utama dalam kalangan guru iaitu Pengetua dan Guru Besar yang menguruskan semua hal ehwal berkaitan dengan

sekolah. Menurut Lokman, M. Al Muzammil dan Mislina (2013) kepimpinan instruksional membawa maksud interaksi guru secara formal, penglibatan secara menyeluruh, pembangunan profesional guru, pembangunan kurikulum dan implementasi kepada kajian berbentuk tindakan dengan hasrat dapat meningkatkan kredibiliti dan kapasiti guru di kelas. Menurut Abdul Ghani (2011), sebagai pemimpin pengajaran atau instruksional, Pengetua atau Guru Besar (PGB) memainkan peranan sebagai pembimbing, penyelia, penilai dan pembekal sumber bagi menggalakkan dan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran (P&P) di sekolah.

Sehubungan itu, pengetua memainkan peranan dalam kejayaan sekolah maka merupakan cabaran besar untuk PGB memikul tanggungjawab kepimpinan di sekolah. Pemimpin intruksional memerlukan sokongan daripada orang sekeliling untuk melaksanakan perubahan. Tanpa sokongan, pastinya agak sukar untuk pemimpin instruksional menjalankan pelbagai program di peringkat dalaman ataupun luaran. Oleh itu, mereka perlu mengurus perubahan warga pendidik untuk memastikan berlakunya anjakan pemikiran daripada kebiasaan kepada yang lebih baik. Pengurusan perubahan memerlukan usaha dan tindakan yang konsisten untuk memastikan setiap program berjalan dengan lancar dan memberikan impak kepada organisasi. Mengikut John Kotter (1995), untuk mengurus perubahan, seseorang memerlukan lapan cara iaitu mencipta keperluan, membentuk pakatan yang kuat, mencipta visi perubahan, menyampaikan visi melalui komunikasi, mengapuskan halangan, membentuk sasaran, meneruskan pembinaan perubahan dan membudayakan perubahan dalam kehidupan.

Oleh itu, pemimpin instruksional seharusnya memiliki beberapa kepakaran iaitu merancang, mengelola, memimpin, dan mengawal kurikulum untuk memastikan setiap warga pendidikan dalam seliaannya mengurus diri dengan lebih baik untuk mencapai perubahan diri yang semaksimum yang mungkin. Kebiasaannya, setiap perubahan yang cuba dijalankan dan dilaksanakan akan ditentang dan tidak disukai kerana perubahan tersebut akan sedikit sebanyak memberi kesan atau menjejaskan budaya yang telah sebatih dalam sesebuah organisasi. Seringkali juga berlaku salah tafsir atas perubahan yang cuba dibawa dan dianggap perosak kepada sistem yang telah sedia ada dan sudah lama digunakan.

Kita dapat mengetahui seorang pemimpin yang baik apabila kita dapat melihat sifat kepimpinan beliau, namun apakah yang menentukan kualiti, pencapaian, sifat, dan amalan pemimpin yang baik telah menjadi sukar. Bagaimanakah seorang penyelidik dapat mendefinisikan mengenai kepimpinan? Seorang pemimpin boleh dianggap sebagai seorang pemimpin disebabkan hubungan formalnya dalam sebuah organisasi. Selain itu, terdapat juga pemimpin yang tidak formal seperti pemimpin yang memberikan bimbingan kepada sekelompok orang namun tidak diberikan kuasa untuk membuat keputusan. Sejak enam dekad dahulu lagi kepimpinan telah mulai dikaji. Bass dan Bass (2008) menyatakan definisi kepimpinan cenderung menumpukan perhatian pada pemimpin sebagai orang, pada tingkah laku pemimpin, pada proses interaksi antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Seiring dengan perubahan masa suatu perubahan dalam sifat kepimpinan bagi bidang pendidikan perlu diteliti. Masyarakat meletakkan kepercayaan untuk bidang pendidikan bagi melahirkan lebih ramai warga rakyat yang berpendidikan. Untuk tujuan tersebut, kepimpinan perubahan pengetua untuk memimpin guru dalam menangani perubahan dapat membantu dalam membentuk satu perubahan pendidikan yang dapat membina modal insan mulia. Bass dan Bass (2008) menyenaraikan definisi kepimpinan dari 1940-an sehingga kini seperti dalam

Jadual 1, kebanyakan kajian kepimpinan menumpukan pada sifat keperibadian individu yang menjadikan mereka seorang pemimpin dan bukan pengikut.

Jadual 1: Definisi Kepimpinan oleh Bass dan Bass (2008).

Tahun	Definisi Kepimpinan
1920-an	Kepimpinan adalah pemimpin mendorong ketaatan, rasa hormat kesetiaan serta kerjasama orang yang dipimpin.
1930-an	Kepimpinan dianggap sebagai suatu proses di mana arahan diberikan oleh pemimpin.
1940-an	Kepimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan pengikut dengan menggunakan kuasa dan kedudukan.
1950-an	Kepimpinan adalah apa yang dilakukan oleh pemimpin secara berkumpulan dan kuasa diberikan kepada pemimpin oleh ahli kumpulan.
1960-an	Kepimpinan adalah mempengaruhi orang ramai ke arah matlamat yang sama.
1970-an	Kepimpinan dilihat sebagai budi bicara dalam mempengaruhi pengikut dan berbeza untuk setiap anggota.
1980-an	Kepimpinan dianggap sebagai memberi inspirasi terhadap orang lain untuk mengambil beberapa tindakan yang bermakna.
1990-an	Kepimpinan merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya untuk melakukan perubahan demi mencapai matlamat yang ditentukan bersama.
Abad ke 21	Kepimpinan dilihat sebagai tanggungjawab pemimpin dalam melaksanakan tanggungjawabnya terhadap pencapaian organisasi.

Sumber: Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Volume 5, Issue 9, (Page 90 - 97), 2020
DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i9.473>

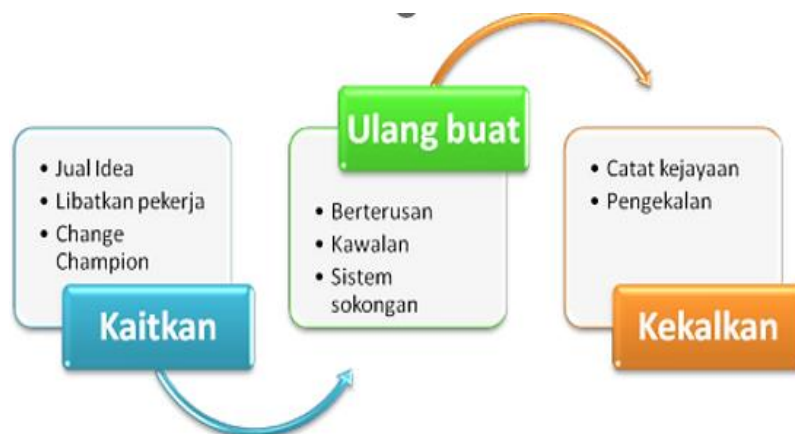
MENGURUS PERUBAHAN

Secara umum, perubahan tidak semestinya akan diterima oleh semua pihak walaupun secara rasional setiap perubahan akan memperbaiki kelemahan. Dalam bidang pendidikan, bagi melahirkan guru yang efektif dan dapat mempengaruhi pencapaian pelajar dengan positif merupakan cabaran untuk pengetua sekolah. Penekanan yang lebih penting diletakkan dalam sesi pengajaran guru. Ini jelas dapat dilihat dalam Hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia untuk memastikan guru meletakkan tumpuan dalam fungsi teras pengajaran. Guru diamanahkan untuk menyampaikan ilmu dan melibatkan pelajar secara langsung dalam sesi pengajaran. Pencapaian murid bergantung dengan proses pembelajaran yang disampaikan oleh guru. Ini mencerminkan efikasi guru tinggi dapat mempengaruhi penglibatan murid dalam kelas. Perubahan membawa konotasi beralih daripada yang biasa atau yang kurang berkesan kepada yang lebih baik. Perubahan tersebut menjadi titik tolak kepada agenda baru yang akan dilaksanakan di sesebuah organisasi. Perubahan dalam organisasi perlu didorong oleh beberapa faktor penting untuk memastikan kejayaannya. Terdapat pelbagai faktor yang mendorong kepada perubahan koperasi.

Artikel ini menumpukan kepada empat faktor utama sahaja. Faktor-faktor yang dimaksudkan ialah:

- i) kepimpinan
- ii) persekitaran
- iii) struktur organisasi
- iv) budaya.

Ramai pemimpin yang cuba untuk membawa perubahan dalam organisasi masing-masing, namun tidak ramai yang benar-benar berjaya dalam menguruskan perubahan yang akhirnya membawa kesan positif kepada organisasi. Kehendak atau keperluan untuk perubahan semata-mata tidak dapat menjanjikan sesuatu perubahan dalam organisasi itu akan berjaya. Kepimpinan merupakan antara elemen terpenting dalam menggerakkan sesuatu perubahan dalam organisasi. Elemen ini jugalah yang menentukan sesuatu perubahan yang bakal dilaksanakan itu berjaya atau tidak. Dalam melakukan perubahan, sudah semestinya tiada jaminan yang boleh memastikan perubahan yang dilakukan itu akan mencapai kejayaan seratus peratus, namun, terdapat beberapa tip yang boleh digunakan bagi memastikan kejayaan memimpin perubahan dalam organisasi seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di bawah.



Rajah 1: Tips Kejayaan memimpin perubahan

Bagi sesebuah organisasi, mengurus perubahan perlu merujuk kepada misi dan visi agar selaras dengan kehendak dan keperluan jabatan. Penentuan misi dan visi telah diselaraskan lebih awal untuk memberi panduan kepada kakitangan dan jika perubahan ingin dilaksanakan misi dan visi perlu dijadikan bahan utama untuk dirujuk untuk mencapai sesuatu objektif. Keperluan kepada situasi semasa juga perlu diambil kira dalam merealisasikan perubahan dengan mengkaji terlebih dahulu aspirasi organisasi. Dalam memastikan perubahan yang berkesan, setiap perubahan yang akan dilakukan perlu mengenal pasti dahulu jurang yang ada dan jurang tersebutlah yang perlu diisi untuk memastikan kelompangan tersebut diisi. Sokongan dan persefahaman juga menjadi ciri-ciri penting untuk menentukan setiap perubahan dilaksanakan dan berjaya direalisasikan. Untuk memimpin sesuatu perubahan dalam organisasi, pekerja memerlukan lebih dari sekadar arahan untuk melaksanakan perubahan. Arahan mestilah jelas dan menggambarkan manfaat kepada organisasi dan pekerja khususnya jika perubahan dilaksanakan. Ini kerana agak sukar bagi kakitangan untuk membuat perubahan sekiranya mereka sendiri tidak jelas ke mana arah perubahan yang ingin dilaksanakan.

Di sekolah, apabila sesuatu perubahan diperkenalkan, pengetua sebagai pemimpin instruksional bertanggungjawab mengimplementasikan perubahan tersebut. Berjaya atau gagal perubahan itu bergantung kepada pengetua sekolah (Hussein, 2008). Pengetua mesti

bersedia untuk menghadapi segala cabaran dan melaksanakan perubahan demi kecemerlangan organisasi sekolah. Dalam hal ini, kebijaksanaan pemimpin instruksional memainkan peranan dan jika berlaku perubahan yang positif akan menggambarkan mereka sebagai seorang pemimpin yang berjaya meneraju perubahan. Dalam masa yang sama etika dan peraturan perlu dipatuhi dan diikuti tanpa mengubah suai mengikut kehendak sendiri. Peraturan yang ditentukan oleh kementerian adalah untuk kebaikan semua pihak dan sekolah adalah sebagai institusi perlu mematuhi etika dan disiplin yang telah ditetapkan oleh pihak kementerian pendidikan. Menerusi pelbagai dasar yang ditentukan dan digariskan untuk kebaikan bersama-sama, pemimpin pendidikan perlu akur untuk melaksanakannya. Sekiranya terdapat perubahan yang ingin dilaksanakan sekalipun, mereka seharusnya akur dan melaksanakan perubahan menurut garis panduan yang telah ditetapkan.

KEPENTINGAN

Pepatah ada menyatakan “Jika berkawan dengan penjual minyak wangi, kita juga akan berbau wangi”. Oleh itu, kajian juga menunjukkan bahawa, untuk menjadi seorang usahawan bukanlah satu perkara yang diwarisi namun ianya merupakan sesuatu yang boleh dibentuk melalui beberapa faktor dan salah satunya ialah persekitaran. Menangani perubahan sangat penting dalam mana-mana organisasi untuk kebaikan semua pihak. Dari aspek kualiti ekonomi, pulangan dan pelaburan adalah berbeza. Pulangan seharusnya melebihi daripada pelaburan. Begitu juga dengan pentadbiran di sekolah. Pemimpin instruksional perlu memastikan perbelanjaan yang diperuntukkan dalam sebarang aktiviti diterjemahkan dalam bentuk keberhasilan pelajar yang lebih baik. Cuma, keberhasilan pelajar ini sukar untuk dilihat dalam masa yang singkat. Pelaburan dalam dunia pendidikan sukar untuk dilihat dalam masa yang singkat.

Seperkara lagi kita perlu ingat bahawa organisasi dengan budaya adalah antara perkara yang tidak boleh kita abaikan. Organisasi dan budaya adalah “ibarat isi dan kuku” yang wujud bersama dan mempunyai hubung kait antara satu sama lain. Jika dilihat organisasi yang berjaya turut memiliki budaya yang positif dan budaya kerja inilah yang melonjakkan prestasi kerja sesebuah organisasi itu. Budaya tidak dapat berubah dalam sekelip mata kerana ia mengambil masa bertahun-tahun untuk mewujudkan budaya yang diinginkan. Euan Baird menerusi “Forum 2005” telah menegaskan bahawa perubahan budaya mengambil masa sekurang-kurangnya tujuh ke lapan tahun untuk dirasai. Namun yang utama ialah pengurus menangani perubahan bersama budaya dan bukan secara berasingan.

Oleh itu, pemimpin pendidikan seharusnya bijak menyusun pengurusan termasuk menguruskan perbelanjaan untuk melaksanakan pelbagai program ke arah institusi yang lebih baik. Pembentukan matlamat telah menetapkan satu matlamat yang dapat dicapai untuk sekolah. Pembentukan matlamat di sekolah dengan mengenali perubahan yang diperlukan dan matlamat yang dicipta membantu mengarahkan perubahan. Pembangunan kapasiti iaitu memberikan penumpuan dalam membangunkan kapasiti ahli-ahli organisasi iaitu sekolah dalam menangani perubahan. Mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dalam frasa ini perubahan telah dilaksanakan dan langkah-langkah diambil untuk mewujudkan hasil perubahan yang diinginkan. Pembudayaan memastikan staf memberi sumbangan secara berterusan dalam perubahan yang dilakukan. Menggalakkan penambahbaikan untuk

memastikan kejayaan ini adalah berterusan agar amalan ini menjadi norma kepada organisasi.

Pemimpin instruksional perlu menunjukkan perubahan diri yang lebih baik dalam pengurusan sebelum membuat perubahan kepada organisasi mereka. Pemimpin instruksional sangat penting untuk mengubah diri mereka ke arah yang lebih baik dalam memimpin organisasi mereka. Meskipun pemimpin instruksional sudah merasakan diri mereka berada pada tahap yang membanggakan dalam pentadbiran, namun kadang-kadang perlunya sikap lebih terbuka untuk merubah kebiasaan dengan mengambil pendapat dan saranan daripada kakitangan bawahan mereka. Antara tugas penting pemimpin instruksional pada peringkat awal ialah merangka matlamat kurikulum sekolah, menyelaras kurikulum, menyelia dan menilai kurikulum yang telah dirangka.

Oleh itu, perlunya menggembeleng idea bersama-sama penolong kanan akademik yang terlibat langsung dengan pelaksanaan kurikulum di sekolah. Isu-isu terkini banyak dikuasai oleh penolong kanan akademik untuk mengatasi permasalahan akademik di sekolah. Justeru, pemimpin instruksional perlu memainkan peranan menerima idea-idea untuk membuat perubahan di peringkat dasar agar susunan pentadbiran akademik berjalan dalam keadaan terkawal dan prestasi akademik dapat dijaga dan dapat ditingkatkan dari semasa ke semasa. Perubahan yang dilakukan tidak perlu drastik untuk membina kecemerlangan. Perubahan yang mendadak menjadikan guru-guru tidak suka dan bekerja dalam keadaan tertekan. Apabila bekerja dalam suasana yang tertekan dan tidak harmoni, perubahan yang bakal dilaksanakan sukar untuk mendapatkan kerjasama daripada semua pihak. Oleh itu, pemimpin instruksional perlu bijak melaksanakan tindakan agar tidak memberi tekanan kepada guru-guru. Kebijakan melaksanakan tindakan memudahkan proses perubahan diteruskan tanpa banyak halangan yang dihadapi.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Kompetensi kepimpinan perubahan pengetua ialah tindakan, struktur dan keberkesanan pengetua melaksanakan perubahan. Pengetua perlu memastikan kompetensi diri dapat mengubah guru dalam proses (Tai & Omar, 2013). Pengetua sekolah merupakan peranan utama dalam proses perubahan kerana mereka merupakan orang yang memulakan, melaksanakan, menilai dan mengekalkan perubahan. Pengetua menyelaraskan perubahan dan mencerminkan kecekapan kepimpinan perubahan untuk mengubah matlamat sekolah menjadi kenyataan (Tai, Omar, Nordin & Khuan, 2017). Dalam model ini terdapat empat frasa iaitu bermula dari pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan konflik perubahan serta berakhir dengan pembudayaan.

Sebagai rumusannya seorang pemimpin kurikulum atau instruksional yang berkesan perlu menguasai tiga aspek iaitu pengetahuan asas, memahami skop tugas dan menguasai kemahiran yang bersesuaian. Kepimpinan instruksional yang menjadi asas utama kepada peranan PGB merujuk kepada komponen kurikulum dan instruksional yang saling bergantung antara satu sama lain. Pemahaman PGB dalam asas pengetahuan kepimpinan kurikulum perlu ditekankan melalui pengetahuan yang luas dalam pembacaan dan menerusi sumber-sumber berkaitan. Pendekatan terhadap cabang bidang ilmu pengetahuan yang perlu diterapkan PGB adalah falsafah-falsafah pendidikan yang berbeza, teori-teori pelaksanaan

kurikulum, kajian kesusasteraan mengenai sekolah berkesan, teknik penyampaian mesej yang berkesan, kemahiran menangani perubahan semasa dan cara memantapkan sistem pentadbiran sekolah.

Kredibiliti seseorang PGB mesti ditampilkan kerana kepakaran yang dimiliki padanya di samping kuasa sah dalam istilah perundangan disebut 'legitimate power'. Justeru, pemimpin instruksional harus memiliki kemahiran-kemahiran seperti teknik berkomunikasi secara berkesan, kemahiran membuat keputusan yang baik, adil dan berkesan, berkemampuan menterjemah teori-teori kepada amalan seharian, kebolehan menetapkan matlamat dan usaha-usaha untuk mencapainya, kecekapan menyelesaikan masalah atau konflik yang timbul dengan bijaksana.

Namun tidak kurang pula dengan keupayaan menilai kualiti pengajaran guru melalui sesi penyeliaan yang dibuat, kesabaran memerhati dan kepekaan kepada segala aktiviti yang dijalankan, kebolehan menjalin hubungan interpersonal atau perorangan dengan staf, murid-murid dan dengan pihak luar serta kemahiran transformasional yang mampu menyokong, menggalak dan meningkatkan keupayaan kompetensi guru-guru dan staf sokongan. Pemimpin instruksional harus memiliki pengetahuan asas tentang faktor-faktor di sebalik pengajaran dan pembelajaran bersandarkan teori atau falsafah pendidikan yang kukuh menerusi pemahaman teori pengajaran dan pembelajaran, teori perkembangan dan keperluan manusia, kaedah pengajaran yang berkesan serta tingkah laku murid-murid dan pendekatan-pendekatan pengurusan bilik darjah.

Pemimpin instruksional juga seharusnya memiliki kemahiran bercorak '*hands-on*' yang unggul dalam mengendalikan bilik darjah yang dapat diteladani oleh guru-guru. Justeru, kemahiran yang dimaksudkan adalah kemampuan mengenal pasti potensi setiap murid dan mengambil tindakan susulan yang sewajarnya. Kemahiran yang lain juga termasuklah kebolehan menguasai aspek tingkah laku murid yang diingini melalui amalan pengurusan bilik darjah yang berkesan, memiliki teknik penyampaian pengajaran yang berkesan dan keupayaan menyelia pengajaran guru. Mengambil tindakan susulan juga merupakan tindakan yang mampu memperbaiki kualiti pengajaran dan kemampuan mengenal pasti murid-murid yang lemah untuk mengambil tindakan pemulihan yang sesuai menjadi suatu keutamaan juga.

Oleh yang demikian, seorang pemimpin instruksional perlulah boleh menilai corak dan gaya kepimpinan mereka agar memudahkan mereka membuat penilaian sendiri dan memperbaiki kelemahan yang ada. Pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai pada abad ke-21. Pengetua menghadapi tekanan berikutan dengan peningkatan akauntabiliti, secara tidak langsung gaya kepimpinan yang diamalkan. Kajian-kajian lepas telah dijalankan di sekolah menengah dan sekolah rendah, dapatan menunjukkan perlunya stail kepimpinan di sekolah yang dapat membangunkan guru-guru di sekolah, Guru-guru juga boleh membantu pemimpin instruksional untuk bersama-sama memberikan idea dan pendapat ke arah membentuk budaya yang lebih positif untuk manfaat semua pihak termasuk guru-guru, pelajar-pelajar, ibu bapa dan masyarakat komuniti sekitar.

Keberadaan guru di sekolah dan kebertanggungjawaban mereka ke atas tugas masing-masing akan menjamin proses perubahan di sekolah dan pastinya kemenjadian murid pada masa hadapan akan lebih terserlah. Penekanan pada kompetensi perubahan pengetua

membolehkan pengetua mengetahui keupayaan pengetua dalam meningkatkan efikasi sendiri guru khususnya dalam jangka masa yang panjang dari segi kepimpinan seorang pengetua dan pengurusan perubahan dalam sekolah. Penekanan terhadap kompetensi perubahan pengetua membolehkan pengetua mengetahui keupayaan pengetua dalam meningkatkan efikasi sendiri guru khususnya dalam jangka masa yang panjang dari segi kepimpinan seorang pengetua dan pengurusan perubahan dalam sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah, 2011. *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Drake, T. L., and Roe, W. H. (1986). *The Principalship* (3rd ed.) Macmillan Publishing Company, New York.
- Glickman, C.(1990). *Supervision of instruction: A development approach* (2nd ed.) Toronto,ON: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985) Assessing the instructional management behaviour of principals, *The Elementary School Journal*, 86 (2), 217-247.
- Hinson, J. M., LaPrairie, K. N., & Carroll, E, (2007). Emergency Preparedness and E-Learning: Recommendations for Readiness. *Journal of Interactive Instruction Development*, 20(2).
- International Baccalaureate Organization, (2020). *Online Learning, Teaching and Education Continuity Planning For Schools*. International Baccalaureate Organization.
- Jaafar Muhammad. (2001). *Kelakuan organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- James Ang Jit Eng dan Balasandra N Ramiah, (2012). *Kepimpinan instruksional*. Kuala Lumpur: PTS Akademia Publishing.
- Lokman Mohd. Tahir, M. Al Muzammil & Mislina Salleh, (2013). Impak Strategi Politik Terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. Vol. 60, No 1.
- Moseley, B. E. (2016). *An Examination of How School Continuity Plans in Northeast Arkansas Address the Post-Emergency Resumption of the Educational Process*. (Master dissertation, Arkansas Tech University).
- Mortimore, P. (1993). School effectiveness and the management of effective learning and teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 4(4).
- Pickering, P. 2000. *How to manage conflict: Turn all conflict into win-win outcomes*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Sahaid, S. 2014. *Pelaksanaan sekolah dalam melindungi masa instruksional di Sekolah Kebangsaan Daerah Muar Johor* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership, *The Alberta Journal of Educational Research*, 22(4), 325-344.
- Tai. M. K., Omar. A. K., Ms Nordin, K Wai Bing (2017). Principle Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes Towards Change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*.
- Tai. M. K. & Omar. A. K. (2013). Principals' Change Leadership Competencies: A Study in Malaysian High Performing Secondary School. *Journal of Education and Practice*.
- Tee Fatt Hee (2004). *Liabiliti dalam pengurusan pendidikan*. Utusan Publication & Distributors.