

JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN



KEMENTERIAN
PENDIDIKAN
MALAYSIA

JILID 29 Bil. 01 • OGOS 2016

ISSN 1511-4147

Reputasi Pemimpin Sekolah Pendalaman Graduan NPQEL di Kawasan Kapit, Sarawak

Dr. Ahmad Rafaai bin Ayuni

Isu Pemantauan dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Terhadap Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah

Fakhri bin Abdul Khalil

Mohd Isha bin Awang

Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Pegawai dan Kakitangan Sokongan: Satu Kajian di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu

Azman bin Mohd Nor @ Harun

Barriers to and Enablers of Leading and Managing Action Research among the School Leaders

Jeffri Idris, Ph.D

Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Prestasi Akademik di Sekolah Kurang Murid

Zakaria bin Othman & Sufien Hussin

Leadership Existing Practices, Monitoring, Supervision and Innovation in School

Marzita bt Abu Bakar, Nor Foniza bt Maidina & Arbain bin Pinni

Hubungan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah

Azhar Bin Harun & Ramli Bin Basri Phd

Jurnal **PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN**

JILID 29 Bil. 01

OGOS 2016

ISSN 1511-4147



**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

KANDUNGAN

Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan

Diterbitkan Oleh:

INSTITUT AMINUDDIN BAKI

Kementerian Pendidikan Malaysia

Kompleks Pendidikan Nilai

71760 BANDAR ENSTEK

Tel: 06-7979200

<http://iab.moe.edu.my>

e-mel: iab@iab.edu.my

Urusan Penerbitan Oleh:

JABATAN PENERBITAN DAN DOKUMENTASI

Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

Institut Aminuddin Baki

© Institut Aminuddin Baki 2016

Cetakan Pertama 2016

Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

ISSN 1551-4147



Pengurus Penerbitan

Marina binti Abas

Dicetak oleh:

Reka Cetak Sdn Bhd

12, Jalan Jemuju Empat 16/13D

Seksyen 16, 40200 Shah Alam

Selangor Darul Ehsan

Tel : 03-5510 4254 / 03-5510 4758

Faks : 03-5510 4059

e-mel : rekacetak83@gmail.com

Reputasi Pemimpin Sekolah Pendalaman Graduan NPQEL di Kawasan Kapit, Sarawak Ahmad Rafaai bin Ayuni, Ph.D Institut Aminuddin Baki, Cawangan Sarawak	1
Isu Pemantauan dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Terhadap Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah Fakhri bin Abdul Khalil Institut Aminuddin Baki, Cawangan Utara Mohd Isha bin Awang Universiti Utara Malaysia	27
Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Pegawai dan Kakitangan Sokongan: Satu Kajian di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu Azman bin Mohd Nor @ Harun Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu, Terengganu	37
Barriers to and Enablers of Leading and Managing Action Research among the School Leaders Jeffri bin Idris, Ph.D Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education, Malaysia	53
Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Prestasi Akademik di Sekolah Kurang Murid Zakaria bin Othman & Sufien bin Hussin Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya	61
Leadership Existing Practices, Monitoring, Supervision and Innovation in School Marzita binti Abu Bakar, Ph.D Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education, Malaysia Nor Foniza binti Maidin, Ph.D Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education, Malaysia Arbain bin Pinni Principal SMK Bandar Baru Salak Tinggi Ministry of Education, Malaysia	87
Hubungan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah Azhar bin Harun Institut Aminuddin Baki, Cawangan Sabah Ramli bin Basri, Ph.D Universiti Putra Malaysia	105

SIDANG EDITOR
JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN

JILID 29 Bil. 01	OGOS 2016	ISSN 1511-4147
------------------	-----------	----------------

PENAUNG

DR. HAJI ZAINAL AALAM BIN HASSAN
Pengarah
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

PENASIHAT

HASHIM BIN MOHD ZIN
Timbalan Pengarah (Khidmat Professional)

MISTIRINE BINTI RADIN
Timbalan Pengarah (Khidmat Latihan)

NIK MOHD FAKHRUDDIN BIN NIK AB. RAHMAN
Ketua Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

KETUA EDITOR

Maryati binti Athan

EDITOR

Abdul Razak bin Abdul Rahim
Marina binti Abas

PANEL PEWASIT

Dr. Kamaruzaman bin Moidunny
Dr. Jeffri bin Idris
Dr. Sham bin Ibrahim
Dr. Rohana binti Abdul Rahim
Dr. Rosnani binti Kaman
Dr. Akma binti Abd. Hamid
Dr. Siti Salina binti Mustakim
Dr. Zarina binti Md Yassin

PENGURUS PENERBITAN

Marina binti Abas

URUS SETIA

Noorhafidah binti Kamaruddin

DARI MEJA EDITOR

Penyelidikan merupakan satu daripada teras utama dalam usaha mencapai kecemerlangan bagi sesuatu organisasi pendidikan. Melalui penyelidikan yang dilaksanakan pelbagai masalah dalam organisasi dapat diselesaikan dengan baik. Semua data dan maklumat yang dikumpul akan menyumbang kepada penyelesaian isu-isu yang timbul dalam pengurusan sesebuah organisasi pendidikan.

Tujuh buah artikel yang diterbitkan dalam edisi 1/2016 ini menampilkan lima buah artikel yang disumbangkan oleh pensyarah-pensyarah Institut Aminuddin Baki, manakala dua artikel disumbangkan oleh penyelidik dari Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu dan dari Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Kesemua tujuh artikel membincangkan pelbagai aspek penyelidikan dalam isu pendidikan di Malaysia. Artikel pertama memuatkan maklumat tentang reputasi pemimpin sekolah pedalaman di Kapit, Sarawak. Artikel kedua pula menyentuh isu pemantauan terhadap pelaksanaan pentaksiran berasaskan sekolah.

Artikel ketiga, hasil kajian dari PPD, Hulu Terengganu menyatakan tentang komitmen organisasi dan prestasi kerja pegawai di sana. Artikel seterusnya merupakan artikel berbahasa Inggeris yang melaporkan tentang halangan yang dihadapi oleh barisan kepimpinan dan pengurusan untuk membuat kajian tindakan. Artikel kelima pula meninjau kepimpinan Instruksional dan hubungannya dengan prestasi sekolah.

Artikel keenam membincangkan tentang amalan kepimpinan di sekolah yang ditulis dalam Bahasa Inggeris. Artikel terakhir mengkaji hubungan kepimpinan distributif pengetua dan kepimpinan guru.

Tujuh artikel ini diharap dapat menjadi satu perkongsian ilmu yang boleh dimanfaatkan oleh pembaca.

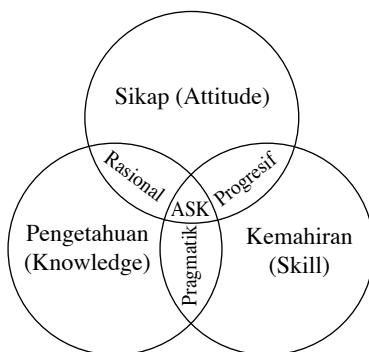
Terima kasih diucapkan kepada penulis-penulis yang telah menyumbangkan artikel dan kumpulan pewasit yang dilantik sehingga terbitnya jurnal pengurusan dan kepimpinan 1/2016 ini.

SELAMAT MEMBACA
Ketua Editor

REPUTASI PEMIMPIN SEKOLAH PEDALAMAN GRADUAN NPQEL DI KAWASAN KAPIT, SARAWAK

Ahmad Rafaai bin Ayudin, Ph.D
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

Setiap organisasi yang cemerlang dan berdaya maju ditunjangi oleh pemimpin berwibawa, yang mempunyai karakter, menjadi perangsang dan penuh dengan nilai-nilai humanistik yang amat mementingkan kebajikan orang yang dipimpin dan bagaimana memimpin mereka untuk menggerakkan organisasi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Ketiga-tiga domain menentukan kewibawaan seorang pemimpin dan menjadi prasyarat untuk lahir sebagai pemimpin yang berkesan serta tahu menjalankan peranan sebagai seorang pemimpin yang rasional, progresif dan pragmatik. Tentu sekali tidak dapat tidak, orang yang hendak memimpin perlu mempunyai tahap yang tinggi dalam tiga domain penting, iaitu:



Rajah 1: ASK

Ketiga-tiga domain menentukan kewibawaan seorang pemimpin dan menjadi prasyarat untuk lahir sebagai pemimpin yang berkesan serta tahu menjalankan peranan sebagai seorang pemimpin yang rasional, progresif dan pragmatik.

Kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim dan semangat yang terangkum dalam istilah budaya kerja

mapan yang diamalkan oleh warga sekolah iaitu pemimpin sekolah, guru-guru, kakitangan pengurusan dan murid-murid. Pemimpin sekolah menjadi pihak yang amat besar pengaruhnya kepada kecemerlangan dan kejayaan organisasi sekolah, justeru reputasi mereka sebagai pemimpin menjadi sorotan dan mendapat perhatian. Mereka bertanggungjawab secara langsung dalam melaksanakan segala program pendidikan di sekolah meliputi tugas-tugas sebagai pentadbir, pengurus, penyelia, pengarah, pewakil, pemudahcara, penyelarass, pemberangsang dan penilai (Benis, 1985).

Kata-kata sasterawan tanahair Usman Awang (*Tongkat Warren*) wajar dijadikan tamsil, iaitu: “*Semakin sekolah berada di kawasan pedalaman, semakin tinggi peranannya ke tengah masyarakat.*”. Hal ini demikian, kerana masyarakat pedalaman memandang tinggi peranan sekolah sebagai pusat pendidikan yang menjadi platform untuk anak-anak mereka mengenal dunia luar dan melonjakkan taraf sosial ke tahap yang lebih tinggi. Justeru, cabaran besar menanti pemimpin sekolah pedalaman dalam memenuhi hasrat dan aspirasi masyarakat. Walau bagaimanapun analogi ini tidak pula menafikan peranan sekolah di kawasan bandar cuma masyarakat di bandar mempunyai pelbagai alternatif dan platform untuk memajukan anak-anak mereka berdasarkan kemajuan dan kemasukan teknologi yang berlaku di bandar.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Reputasi pemimpin sekolah lepasan NPQEL belum dinilai secara menyeluruh bagi menentukan adakah pemimpin berkenaan mengimplementasikan amalan terbaik dalam pengurusan kepemimpinan sebagaimana ilmu dan kemahiran yang telah didedahkan sepanjang mengikuti kursus berkenaan. Apatah lagi corak dan gaya kepemimpinan pemimpin sekolah di Sarawak terutama di kawasan pedalaman. Hal ini menjadi justifikasi kenapa kajian ini dirintis sebagai persoalan penting yang diangkat menjadi bahan penyelidikan bil (1) IABCS untuk dibentangkan.

LANDASAN TEORI KAJIAN

Kajian-kajian lepas mendapati apa yang membezakan kejayaan sesebuah sekolah dengan sekolah-sekolah yang lain ialah gaya kepemimpinan pengetua atau guru besar. Leithwood et al. (2003) mencadangkan set asas amalan kepemimpinan yang berkesan yang sinonim dengan empat domain kepemimpinan transformasional sebagaimana yang dinyatakan oleh Bass dan Avolio (1997) iaitu: (a) karakter kepemimpinan (tingkahlaku individu), (b) pengaruh kepemimpinan (stimulus intelektual), (c) daya kepemimpinan (dorongan inspirasi) dan (d) hubungan kemanusiaan (pertimbangan individu) yang dijadikan asas dalam menentukan reputasi mereka sebagai pemimpin sekolah yang dapat diperjelaskan seperti berikut:



Rajah 2: Set Asas Amalan Kepemimpinan Pemimpin Sekolah

OBJEKTIF KAJIAN

1. Mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan pemimpin sekolah pedalaman bagi menentukan reputasi mereka.
2. Mengenalpasti perbezaan penilaian tentang reputasi pemimpin sekolah pedalaman berdasarkan pembolehubah jantina.
3. Mengenalpasti perbezaan penilaian tentang reputasi pemimpin sekolah pedalaman berdasarkan pembolehubah peringkat sekolah.
4. Mengemukakan model amalan transformasional pemimpin sekolah berdasarkan set asas amalan kepemimpinan dan domain reputasi keberhasilan pemimpin sekolah menggunakan matriks kepemimpinan.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kajian ini melibatkan pembolehubah-pembolehubah berikut:



Rajah 3: Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual yang tertera dalam Rajah 3 menunjukkan empat dimensi utama set amalan kepimpinan yang melibatkan karakter kepimpinan, pengaruh kepimpinan, daya kepimpinan dan hubungan kemanusiaan.

DOMAIN REPUTASI PEMIMPIN SEKOLAH

Domain reputasi keberhasilan pemimpin sekolah dinilai berdasarkan ciri-ciri yang dijabarkan dalam item soal selidik seperti berikut:

Jadual 1: Reputasi Pemimpin Sekolah

Bil	Dimensi	Konstruk	Ciri-ciri
1	Karakter Kepimpinan	Karismatik	Jalinan hubungan dengan guru dan jaringan hubungan dengan komuniti serta agensi.
			Tekal dengan peraturan tanpa kompromi
			Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah guru-guru
			Memberi notis awal tentang sebarang perubahan dan keputusan.
			Menentukan tempoh tugas/kerja secara spesifik
			Keberadaan yang tinggi pengetua/guru besar dalam setiap program sekolah
			Mengutamakan kesegaraan dan ketelitian dalam penyampaian dan hasil kerja
			Menggalakkan penggunaan prosedur kerja yang seragam dan memenuhi standard.
			Menegaskan kepada guru-guru untuk mematuhi pekeling dan peraturan yang standard.
			Bercakap secara profesional sebagai pemimpin organisasi
2	Pengaruh Kepimpinan	Ikonik	Arahan yang diterima daripada pengetua/guru besar jelas dan dapat laksana
			Mendapat banyak idea-idea baharu apabila berbincang dengan pengetua/ guru besar
			Mendapat sanjungan dan sokongan kuat daripada guru-guru
			Membuat pemantauan berkesan terhadap proses instruksional dan kualiti pengajaran
			Memberi jangkaan positif terhadap keupayaan guru-guru melaksanakan tugas

(bersambung)

Sambungan Jadual 1

Bil	Dimensi	Konstruk	Ciri-ciri
			Mempunyai kemahiran mengurus dalam konteks hubungan sesama manusia
			Menyediakan sumber yang bersesuaian dan latihan berterusan untuk mengurus perubahan
			Mengambil tindakan yang perlu terhadap isu yang timbul di sekolah
			Semua staf tahu apa yang pemimpin sekolah kehendaki daripada mereka
			Menyediakan panduan khusus untuk masalah yang khusus (spesifik)
3	Daya Kepimpinan	Ekstrinsik	Memberi peluang dan tunjuk ajar kepada daya usaha yang lemah
			Sedia mendengar pendapat dan menggunakan idea guru-guru
			Memberikan peluang yang sama kepada semua guru untuk menyumbang peranan kepada kemajuan sekolah
			Menetapkan budaya kerja organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja guru-guru
			Meningkatkan keupayaan dan kompetensi guru-guru terhadap profesyen (kerjaya)
			Mengadakan perbincangan dengan guru-guru bagi mengatasi kelemahan dan meningkatkan kompetensi perkhidmatan
			Memastikan bahawa guru-guru memahami peranan, tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah
			Mengoperasikan setiap cadangan guru-guru yang telah dimurni dan diperhalusi
			Menggerakkan kesedaran guru-guru tentang potensi mereka dan menggunakan potensi tersebut untuk membina kemahiran
			Menyediakan latihan kepimpinan kepada kumpulan pemimpin pertengahan sekolah
4	Hubungan Kemanusiaan	Humanistik	Mewujudkan keseronokan bekerja kepada guru-guru
			Arahan yang diterima daripada pengetua/guru besar jelas dan dapat dilaksanakan
			Memberikan kepercayaan yang tinggi kepada sub ordinat untuk menjayakan sesuatu program

(bersambung)

Sambungan Jadual 1

Bil	Dimensi	Konstruk	Ciri-ciri
			Memberi perhatian terhadap kebajikan guru-guru dan kakitangan sekolah
			Memberi sokongan kepada segala program yang telah dirancang oleh guru
			Mesra, penuh pertimbangan dan mudah didekati
			Guru-guru tidak berasa canggung untuk bercakap dengan pengetua/guru besar
			Mendapatkan persetujuan dan pengesahan ahli jawatankuasa untuk perkara di bawah bidang kuasa sebelum ke peringkat seterusnya
			Memastikan setiap kumpulan kerja bersama sebagai satu pasukan
			Menjadi ikon kepada guru-guru dan memberi inspirasi bagi mencetuskan budaya kerja positif

TINJAUAN LITERATUR

Sekolah sebagai institusi pendidikan dan agen sosial tidak *vakum* dan *statik*, sebaliknya perlu sentiasa berubah mengikut arus perkembangan semasa dan sentiasa peka dengan segala perkembangan yang berlaku. Implikasinya, sekolah perlu sentiasa dinamik dan terbuka kepada idea-idea baharu. Sehubungan dengan itu, pemimpin sekolah hendaklah sentiasa *up to date* dengan pengetahuan, mempunyai sikap yang progresif dan pragmatik serta berkemahiran dalam aspek pengurusan dan kepimpinan sekolah. Pemimpin yang berprestasi tinggi dan guru yang efektif tentu sekali peka dengan keperluan manusia. Maslow (1977) telah menyenaraikan senarai keperluan manusia dalam bentuk hirarki namun telah dimodifikasi dengan dengan nilai-nilai pegangan di Timur.

Kajian oleh Kyriakides, Creemers, Antoniou dan Demetriou (2010) menyatakan bahawa guru-guru di sekolah yang berprestasi tinggi sentiasa mengutamakan keperluan fisiologi dan pertumbuhan murid mereka agar tidak mengganggu proses pembelajaran dan murid merasa diri mereka sebahagian daripada komuniti pembelajaran. Kajian yang dibuat oleh Retna (2007) menunjukkan kejelekitan antara guru melalui komunikasi berkesan dan perhubungan kerja yang baik dapat menyokong sebuah pasukan kerja yang mantap dan membina budaya kerja yang cemerlang.

Pemimpin sekolah yang memiliki reputasi sebagai pemimpin berprestasi tinggi mempunyai amalan-amalan terbaik yang perlu diketengahkan. Antara amalan yang



Rajah 4: Hirarki Keperluan Maslow dan Modifikasi



Rajah 5: Hubungan Reputasi Pemimpin Terhadap Budaya Kecemerlangan

perlu dipraktikkan oleh pemimpin sekolah ialah mereka perlu menjadi ikon (model) kepada guru-guru dan murid-murid (Ellinger & Bostrom 2002). Selain daripada itu, mereka juga mesti berupaya memimpin dan menyokong setiap aktiviti yang dilaksanakan mengikut takwim sekolah sebagaimana yang telah diputuskan malah sentiasa membentuk gerakerja yang bersifat kolaboratif (Hord 2009).

Printy (2008), mengakui peranan penting seorang pemimpin yang memiliki reputasi dalam kalangan subordinat ialah memberi galakan kepada mereka untuk membangunkan kompetensi dan meningkatkan ilmu profesional. Berdasarkan kajian yang telah dijalankan, Bliss (1991) mengakui sekolah yang berprestasi tinggi

diterajui oleh pemimpin yang berupaya memastikan persekitaran sekolah yang sihat, teratur, berdisiplin dan terarah, wujud hubungan kerjasama dengan semua pihak, komitmen yang tinggi dalam kalangan semua warga sekolah, pembangunan staff yang mencukupi serta mempunyai jaringan hubungan dengan pihak luar yang baik dan positif.

Menurut Burnes (2004), Konflik organisasi dan isu-isu yang timbul memerlukan penyelesaian apabila organisasi berkehendak kepada perubahan. Antaranya ialah isu strategi kepada perubahan yang hendak dicapai, kekangan-kekangan yang perlu dihadapi, gelagat kepemimpinan organisasi, perubahan dalam pengurusan dan struktur organisasi, perancangan melaksanakan perubahan dan matlamat yang hendak dicapai.

Dalam hal ini, kepemimpinan pengetua di peringkat sekolah amat penting untuk merancang, melaksana dan memantau setiap aspek perubahan yang dilaksanakan (Fullan 2007). Pemimpin sekolah merupakan pengurus perubahan dan teras kepada tugas memimpin perubahan di sekolah. Justeru mereka perlu memiliki ilmu dan kemahiran untuk memimpin sekolah. Apa yang jelas, perubahan dilakukan bertujuan memperbaiki sistem pendidikan di semua peringkat dan kejayaannya mempunyai hubungan yang rapat dengan daya kepemimpinan organisasi (Ghitulescu 2013).

Guenzi et al.(2007) melihat wujudnya hubungan yang signifikan antara daya kepemimpinan dengan kepuasan kerja di mana pemimpin yang berprestasi tinggi dapat memotivasi pekerja untuk melaksanakan usaha tambahan bagi meningkatkan kecekapan organisasi. Pemimpin sekolah perlu memantau, menunjukkan keprihatinan dan cuba memenuhi keperluan mereka bagi memenuhi perkembangan personel dan daya kompetensi yang akhirnya memberi manfaat kepada perkembangan sekolah itu sendiri (Hall & George 1988).

Hechinger (dlm Davis & Thomas, 1989) pernah menyatakan: *“Saya tidak pernah melihat sekolah yang berprestasi dipimpin oleh pemimpin sekolah yang rendah prestasinya dan demikian juga sekolah yang rendah prestasinya dipimpin oleh pemimpin yang berprestasi. Saya juga pernah melihat sekolah yang tidak berkualiti sebelumnya menjadi berkualiti dan berjaya, sebaliknya ada pula sekolah yang berjaya sebelumnya tiba-tiba merosot prestasinya. Turun naik prestasi sekolah sebenarnya berkait erat dengan kualiti pemimpin sekolah itu sendiri.”*

Sergiovanni (1987) menyenaraikan beberapa kriteria bagi menentukan sesebuah sekolah itu efektif, iaitu: (a) peningkatan keputusan akademik, (b) anugerah ko kurikulum semakin banyak diterima, (c) kadar ponteng menurun dan sifar, (d) wujudnya kejelekitan antara warga sekolah, (e) terbinanya jaringan kerjasama dengan masyarakat sekitar sekolah dan hubungan luar, (f) kebajikan guru dan kakitangan diberikan perhatian serta yang penting (g) keperluan murid sebagai pelanggan sekolah mendapat keutamaan.

Untuk tujuan tersebut pemimpin boleh mula meronda dan bergerak dari kelas ke kelas, membuat pemantauan, pemerhatian dan kawalan, menyediakan ruang dan saluran untuk sesi dialog terbuka, membuat keputusan dan mengatasi masalah dan mula memberi insentif untuk mengiktiraf dan memperakui segala sumbangan yang diberikan oleh guru-guru, kakitangan pengurusan dan murid-murid, hingga wujud rasa kepunyaan dan menjadikan sekolah milik bersama yang perlu dibanggakan.

Pemimpin harus memiliki kredibiliti dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberi inspirasi dan motivasi kepada subordinat. Pemimpin perlu mempunyai kemahiran dalam melaksanakan perubahan dan mempengaruhi subordinat untuk bekerjasama dan menyokong perubahan agar mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi (Fullan 2007). Pengurusan perubahan organisasi memerlukan kepemimpinan yang efektif; tingkah laku seperti kebolehan memotivasi subordinat, kemahiran komunikasi dan pembinaan pasukan didapati menjadi peramal kepada kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi (Gilley et al. 2009, Lunenberg 2010; Stantein et al. 2010, Yulk 2008). Justeru, pemimpin organisasi perlu mengintegrasikan kepemimpinan dengan soft skill untuk memudahkan proses perubahan dalam organisasi (Fullan 2007; McShane & Von Glinow 2010; Myers 2012).

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diutarakan oleh James McGregor dalam tahun 1978 kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass pada tahun 1985 yang merupakan tokoh psikologi tingkahlaku. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *keupayaan pemimpin mempengaruhi orang yang dipimpin bagi mendapatkan kepercayaan, memberi motivasi, menunjukkan teladan, meningkatkan potensi dan mendapatkan sokongan*. Beliau mengistilahkan kepemimpinan transformasional dengan istilah 4I's iaitu:

1. Tingkahlaku individu (Reputasi Karismatik) – *Individual*
2. Stimulasi intelektual (Reputasi Ikonik) – *Intelek*
3. Motivasi inspiratif (Reputasi Ekstrinsik) – *Inspirasi*
4. Pertimbangan Individual (Reputasi Humanistik) - *Individual*

Kepemimpinan transformasional bermula dengan penyampaian visi yang jelas dan dioperasikan melalui penajaan idea staf untuk menggerakkan misi dengan menekankan kebersamaan dan kejelekitan antara pegawai. Langkah-langkah meningkatkan tahap profesionalisme melalui pengembangan secara bersepadu ASK (*Attitude, Skill & Knowledge*) serta sentiasa memandang ke hadapan dan dinamik dalam menggerakkan perubahan.

Menurut Bass dan Avolio (1993), pemimpin yang kreatif dan menjana perubahan akan membentuk budaya baharu yang berorientasikan kakitangan dengan menyemarakkan nilai-nilai etos kerja yang mementingkan ketelusan, integriti,

kesegeraan, ketelitian dan tindak ikut dengan jangkaan positif bahawa setiap kakitangan mempunyai kelebihan dan dapat berubah ke arah yang lebih baik jika berada dalam budaya kerja dan persekitaran yang membina. Kepemimpinan yang transformatif melibatkan pengaruh keperibadian yang karismatik dengan memberikan tunjuk ajar kepada orang yang dipimpin untuk bersama membangunkan organisasi melalui hubungan dua hala yang pro aktif dan sukarela.

Hasil kajian tentang sumber manusia, penyelidik telah mengenalpasti dua gaya kepemimpinan iaitu:



Rajah 6: Gaya Kepimpinan

Pemimpin transformasional menjalankan model kepemimpinan berorientasikan orang yang dipimpin dengan menyediakan mereka proses memberikan bimbingan dan panduan, kemudian menurunkan kepercayaan dan kuasa serta yang terakhir memberikan insentif, penghargaan dan pengiktirafan kepada segala sumbangan dan kejayaan yang dicapai (Handoko, 1999).

Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan keperluan orang yang dipimpin yang merujuk kepada keperluan pertumbuhan untuk menuju perubahan yang lebih baik pada masa hadapan. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi secara menyeluruh sehingga organisasi dapat mencapai budaya kerja mapan menuju ke arah kemenjadian. Pemimpin mampu mentransformasi dan memotivasi pegawainya dengan cara: (1) memberi kesedaran tentang kepentingan pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk memen-tingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) memenuhi keperluan pertumbuhan mereka agar dapat meningkatkan esteem sendiri yang memberi impak kepada kualiti perkhidmatan. Devanna dan Tichy mengemukakan beberapa karakteristik pemimpin transformasional yang efektif (Luthans, 2006), iaitu:



Rajah 7: Pemimpin Transformasional yang Efektif

KAEDAH PENYELIDIKAN

Rekabentuk Kajian

Creswell (2012) berpendapat reka bentuk tinjauan adalah suatu prosedur dalam penyelidikan kuantitatif di mana pengkaji menggunakan soal selidik kepada sampel agar dapatan kajian dapat digeneralisasi kepada populasi. Yin (1989) dan Mokhtar (2011) menganggap reka bentuk kajian menggambarkan matlamat dan tujuan penyelidikan, menentukan data-data yang diperlukan serta kaedah penganalisisannya. Menurut Chua (2006) dan Majid (2004) kajian tinjauan (survey) merupakan kajian yang popular digunakan oleh pengkaji kerana pemungutan data yang cepat dan keputusan analisis boleh diperoleh dalam masa yang singkat. Melalui kaedah tinjauan hasil kajian dapat digeneralisasikan kepada populasi dengan tepat dan berkesan. Mengingat modal dan tahap keupayaan penyelidik yang terhad, maka kesempatan melakukan penyeliaan peserta di daerah Kapit, Sarawak telah digunakan untuk mengedarkan soal selidik kepada guru-guru bagi menentukan sejauhmana reputasi pemimpin sekolah di daerah ini yang mewakili kawasan pedalaman di Sarawak

Populasi dan Sampel Kajian

Jumlah sekolah yang terdapat di daerah Kapit ialah 4 buah Sekolah Menengah dan 45 buah Sekolah Rendah yang melibatkan jumlah populasi guru seramai 1245 orang. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 9 buah sekolah diterajui oleh pemimpin sekolah graduan NPQEL yang melibatkan jumlah populasi guru seramai $N = 398$ orang. Jadual berikut menunjukkan taburan populasi berkenaan.

Jadual 2: Taburan Populasi Sekolah Yang Diterajui Graduan NPQEL Di Daerah Kapit

Bil	Nama Sekolah	Jumlah Guru		Jumlah
		Perempuan	Lelaki	
1	SK LP Menuan	10	5	15
2	SK Tiau	9	7	16
3	SK Sungai Menuan	8	6	14
4	SK Lubok Mewang	9	5	14
5	SK Nanga Yong	10	7	17
6	SK Sungai Kapit	27	11	38
7	SMK Selirik	72	41	113
8	SMK Kapit	89	50	139
9	SMK Baleh	19	13	32
Jumlah		253	145	398

Menurut jadual taburan persampelan Krejcie dan Morgan (1971), jumlah minima sampel bagi jumlah populasi yang mencecah 400 orang ialah 196, maka pemilihan sampel seramai 235 orang dalam kajian ini sudah memenuhi ketetapan tersebut. Hal ini kerana, soal selidik yang diedarkan berjumlah 250 manakala yang dikembalikan ialah 236 dengan peratus pengembalian ialah 94.4 % yang melibatkan 134 guru-guru Sekolah Menengah (P=77 dan L=57) dan 102 guru-guru Sekolah Rendah (P = 60 dan L = 42).

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini merupakan instrumen yang diubahsuai daripada instrument *School Leadersip Imprivement Questionnaire* (SLIQ) mengikut konteks kajian ini.

Daripada 52 item soalan yang disediakan, hasil analisis item yang dibuat hanya 40 item soalan yang diterima kerana mempunyai nilai kebolehpercayaan yang boleh digunakan untuk mengukur reputasi pemimpin sekolah pedalaman. Pengukuran melibatkan amalan kepemimpinan berdasarkan domain dan matriks kepemimpinan dengan menggunakan skala kekerapan lima mata mengikut kriteria berikut:

Kajian Rintis

Untuk tujuan tersebut seramai 20 orang guru dari sekolah-sekolah sekitar Institut Aminuddin Baki, Cawangan Sarawak telah digunakan. Menurut Fraenkel & Wallen (2008), tujuan kajian rintis dilaksanakan ialah: menguji kefahaman responden dari segi ketepatan istilah, struktur ayat dan penggunaan bahasa dan menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah dirujuk kepada dua orang pakar dalam bidang pengurusan dan kepimpinan

Jadual 3: Taburan item soalan mengikut matriks kepemimpinan

Karismatik	Ikonik	Ekstrinsik	Humanistik
6	2	9	1
7	4	11	2
8	12	14	5
10	18	15	13
16	21	17	19
20	25	22	28
23	26	27	31
24	30	34	38
29	32	35	39
33	37	36	40
10	10	10	10

Jadual 4: Skala kekerapan

A	Sepanjang masa	5
B	Seringkali	4
C	Kadangkala	3
D	Jarang-jarang	2
E	Tidak pernah	1

sekolah bagi menyemak dan mengesahkan kesahan isi kandungan, bahasa dan peristilahan yang digunakan dalam soal selidik.

Korelasi antara skor item dengan jumlah skor digunakan bagi melihat kesahan soal selidik. Menurut Abu Bakar (1987) nilai korelasi di atas 0.20 masih boleh diterima dan mempunyai nilai kesahan manakala kaedah *alfa cronbach* digunakan bagi mendapatkan indeks kebolehpercayaan item soal selidik bagi membolehkan data-data dianalisis secara tepat.

Creswell (2012) menyatakan *Alpha Cronbach* boleh mengukur kebolehpercayaan data. Item yang mempunyai nilai *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0.7 sebagai item yang boleh diterima kebolehpercayaannya (Majid Konting 1997 & Muijs 2004). Hair et al. (2006) menyatakan limit bawah *Cronbach Alpha* yang sering digunakan dalam kebanyakan kajian tinjauan adalah 0.6 dan ke atas. maka item yang tidak mencapai nilai 0.6 disingkirkan. Sebanyak 12 item terpaksa digugurkan kerana tidak mencapai nilai pekali *Cronbach Alpha* 0.60.

Setelah menjalankan kajian rintis, penyelidik membuat penambahbaikan terhadap item soal selidik dengan: (1) mempermudah bahasa dan ayat soal selidik, (2) mengelakkan sebarang unsur bias dan (3) memastikan setiap item soalan merujuk

kepada konstruk kepemimpinan transformasional dari segi amalan dan pernyataan berbentuk tingkahlaku.

Jadual 5: Nilai *Alpha Cronbach*

Dimensi	Item	Item Dibetulkan	Nilai Cronbach jika item gugur	Nilai α
Karismatik	A 6	0.642	0.712	0.747
	A 7	0.608	0.719	
	A 8	0.500	0.748	
	A 10	0.541	0.737	
	A 16	0.510	0.746	
	A 20	0.331	0.783	
	A 23	0.423	0.677	
	A 24	0.522	0.777	
	A 29	0.560	0.811	
	A 33	0.622	0.767	
Ikonik	B 2	0.575	0.702	0.711
	B 4	0.608	0.739	
	B 12	0.500	0.730	
	B 18	0.541	0.652	
	B 21	0.631	0.736	
	B 25	0.548	0.683	
	B 26	0.423	0.677	
	B 30	0.522	0.684	
	B 32	0.387	0.743	
	B 37	0.622	0.767	
Ekstrinsik	C 9	0.623	0.765	0.726
	C 11	0.484	0.774	
	C 14	0.507	0.767	
	C 15	0.593	0.739	
	C 17	0.629	0.727	
	C 22	0.638	0.726	
	C 27	0.427	0.698	
	C 34	0.477	0.682	
	C 35	0.495	0.678	
	C 36	0.382	0.710	
Humanistik	D 1	0.560	0.654	0.732
	D 2	0.435	0.695	
	D 5	0.602	0.641	
	D 13	0.438	0.708	
	D 19	0.374	0.726	
	D 28	0.566	0.656	
	D 31	0.502	0.682	
	D 38	0.546	0.855	
	D 39	0.641	0.850	
	D 40	0.567	0.853	

Data kajian dianalisis menggunakan perisian SPSS 23.0. Statistik deskriptif digunakan untuk menentukan tahap amalan kepemimpinan pemimpin sekolah pedalaman bagi menentukan reputasi mereka. Ujian Manova digunakan bagi mengenal pasti perbezaan reputasi pemimpin sekolah pedalaman menurut guru-guru berdasarkan jantina dan peringkat sekolah.

PROFUL DEMOGRAFI KAJIAN

Seramai 236 orang responden terlibat dalam kajian ini yang melibatkan guru-guru sekolah pedalaman di daerah Kapit, Sarawak dengan taburannya melibatkan faktor demografi jantina dan peringkat sekolah tempat bertugas.

Jadual 6: Profil demografi kajian (a)

Demografi	Kekerapan	Peratusan
Jantina		
Lelaki	99	41.9%
Perempuan	137	58.0%
Peringkat Sekolah		
Sek. Kebangsaan	102	43.2%
Sek. Men. Kebangsaan	134	56.7%

Jadual 7 menunjukkan taburan responden kajian. Daripada jumlah keseluruhan N = 236 orang, responden lelaki melibatkan 41.9% manakala responden perempuan melibatkan 58.0%. Responden yang dipilih dari sekolah rendah melibatkan 43.2 % dan responden dari peringkat sekolah menengah mencecah 56.7 %.

Jadual 7: Profil demografi kajian (b)

Sekolah	Jantina		Jumlah
	Lelaki	Perempuan	
Sekolah Rendah	42 41.2%	60 58.8%	102 100.0%
Sekolah Menengah	57 42.5%	77 57.5%	134 100.0%
Jumlah	99 41.9%	137 58.1%	236 100.0%

DAPATAN KAJIAN

Sebagaimana yang telah dijangka, kursus NPQEL yang diikuti memberi impak yang positif terhadap esteem sendiri pemimpin sekolah dari segi sikap (attitude), kemahiran (skill) dan pengetahuan (knowledge) atau disebut ASK. Apabila esteem sendiri tinggi, pemimpin sekolah memahami peranan dan tugasnya untuk menjadi agen perubahan dan pemimpin transformasional. Dapatan menunjukkan andaian ini benar, apabila reputasi mereka dalam keempat-empat domain iaitu karismatik, ikonik, ekstrinsik dan humanistik adalah tinggi dari segi purata nilai min.

Reputasi sebagai pemimpin karismatik

Jadual 8: Min dan Sisihan Piawai tahap amalan sebagai pemimpin karismatik

No	Karismatik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Jalinan hubungan dengan guru dan jaringan hubungan dengan komuniti dan agensi	4.26	0.88	Tinggi
2	Tekal dengan peraturan tanpa kompromi	3.84	0.97	Tinggi
3	Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah guru-guru	4.08	0.89	Tinggi
4	Memberi notis awal tentang sebarang perubahan dan keputusan	4.07	0.87	Tinggi
5	Menentukan tempoh tugas/kerja secara spesifik	4.33	0.81	Tinggi
6	Keberadaan Pengetua/Guru Besar dalam setiap program sekolah amat tinggi	4.09	0.78	Tinggi
7	Mengutamakan kesegeraan dan ketelitian dalam penyampaian dan hasil kerja	4.36	0.72	Tinggi
8	Menggalakkan penggunaan prosedur kerja yang seragam dan memenuhi standard	4.21	0.77	Tinggi
9	Menegaskan kepada guru-guru untuk mematuhi pekeliling dan peraturan yang standard	4.21	0.75	Tinggi
10	Bercakap secara profesional sebagai pemimpin organisasi	4.28	0.82	Tinggi
Keseluruhan		4.17	0.66	Tinggi

Jadual 8 menunjukkan setiap item dalam amalan kepemimpinan bagi dimensi karismatik sekolah pedalaman berada pada tahap yang tinggi. Item yang mempunyai min yang paling tinggi ialah mengutamakan kesegeraan dan ketelitian dalam penyampaian dan hasil kerja (min = 4.36). Manakala item dengan min yang paling rendah ialah tekal dengan peraturan tanpa kompromi (min = 3.84). Dapatan menunjukkan pemimpin sekolah pedalaman graduan NPQEL mempunyai kred dan menunjukkan penampilan yang dapat dibanggakan hingga diterima oleh sub ordinat. Nilai min keseluruhan ialah = 4.17.

Reputasi sebagai pemimpin ikonik

Jadual 9: Min dan Sisihan Piawai tahap reputasi sebagai pemimpin ikonik

No	Ikonik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Arahan yang diterima daripada Pengetua/Guru Besar jelas dan dapat dilaksanakan	4.40	0.79	Tinggi
2	Saya mendapat banyak idea-idea baharu apabila berbincang dengan Pengetua/GB	3.90	0.92	Tinggi
3	Mendapat sanjungan dan sokongan kuat guru-guru	3.98	0.91	Tinggi
4	Membuat pemantauan berkesan terhadap proses instruksional dan kualiti pengajaran	4.23	0.70	Tinggi
5	Memberi jangkaan positif terhadap keupayaan guru-guru melaksanakan tugas	4.00	0.76	Tinggi
6	Mempunyai kemahiran mengurus dan hu-bungan sesama manusia	4.09	0.96	Tinggi
7	Menyediakan sumber yang bersesuaian dan latihan yang berterusan untuk mengurus perubahan	3.92	0.88	Tinggi
8	Mengambil tindakan yang perlu terhadap isu yang timbul di sekolah	3.90	1.19	Tinggi
9	Semua staff tahu apa yang pemimpin sekolah kehendaki daripada mereka	4.14	0.79	Tinggi
10	Menyediakan panduan khusus untuk masalah yang khusus	3.76	0.83	Tinggi
Keseluruhan		4.03	0.40	Tinggi

Jadual 9 berikut menunjukkan pemimpin sekolah pedalaman graduan NPQEL benar-benar menjadi pemimpin ikonik di sekolah pedalaman dengan semua item berada pada tahap yang tinggi. Pengaruh kepimpinan yang paling dirasai ialah arahan yang disampaikan kepada sub ordinat jelas dan dapat dilaksanakan (min = 4.40), manakala cara pemimpin sekolah menyediakan panduan yang khusus untuk masalah yang khusus adalah yang terendah iaitu (min = 3.76). Secara keseluruhannya reputasi graduan NPQEL sebagai pemimpin ikonik sekolah berada pada tahap tinggi (min = 4.03).

Reputasi sebagai pemimpin ekstrinsik

Jadual 10: Min dan Sisihan Piawai tahap reputasi sebagai pemimpin ekstrinsik

No	Ekstrinsik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Memberi peluang dan tunjuk ajar kepada daya usaha yang lemah	3.99	0.89	Tinggi
2	Sedia mendengar pendapat dan menggunakan idea guru-guru	4.03	0.91	Tinggi
3	Memberikan peluang yang sama kepada semua guru untuk menyumbang peranan kepada kemajuan sekolah	4.30	0.85	Tinggi
4	Menetapkan budaya kerja organisasi dan kepuasan kerja guru-guru	3.97	0.87	Tinggi
5	Meningkatkan keupayaan dan kompetensi guru-guru terhadap profesyen	3.90	0.82	Tinggi
6	Mengadakan perbincangan dengan guru-guru bagi mengatasi kelemahan dan meningkatkan kompetensi perkhidmatan	4.09	0.80	Tinggi
7	Memastikan bahawa guru-guru memahami peranan dan tugas serta tanggungjawab mereka kepada pemimpin sekolah	4.22	0.82	Tinggi
8	Mengoperasikan setiap cadangan guru-guru yang telah dimurni dan diperhalusi	4.04	0.84	Tinggi
9	Menggerakkan kesedaran guru-guru tentang potensi mereka dan menggunakan potensi tersebut untuk membina kemahiran	3.94	0.81	Tinggi
10	Menyediakan latihan kepimpinan kepada kumpulan pemimpin pertengahan sekolah	3.67	0.98	Tinggi
Keseluruhan		4.01	0.36	Tinggi

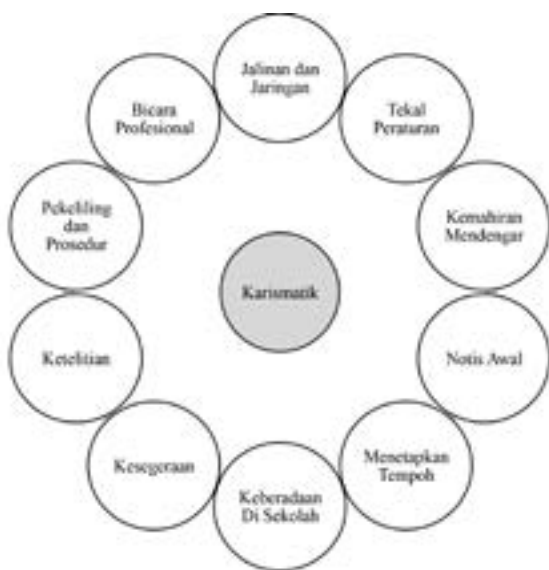
Sebagai pemimpin ekstrinsik, pengetua dan guru besar banyak memberikan dorongan untuk menggerakkan budaya kerja yang positif dalam kalangan sub ordinat. Jadual 10 menunjukkan setiap item yang mengukur reputasi PGB sebagai pemimpin ekstrinsik di sekolah pedalaman berada pada tahap yang tinggi. Kecenderungan pemimpin sekolah menyediakan peluang sama kepada semua guru mendapat min yang paling tinggi iaitu min = 4.30, manakala amalan yang mendapat min paling rendah ialah menyediakan latihan kepimpinan kepada kumpulan pemimpin pertengahan sekolah (min = 3.67). Secara keseluruhannya, amalan reputasi PGB sebagai pemimpin ekstrinsik sekolah pedalaman berada pada tahap yang tinggi (min = 4.01).

Reputasi sebagai pemimpin humanistik

Jadual 11: Min dan Sisihan Piawai tahap reputasi sebagai pemimpin humanistik

No	Humanistik	Min	Sisihan piawai	Interpretasi
1	Mewujudkan keseronokan bekerja kepada guru-guru	3.95	0.99	Tinggi
2	Setiap sumbangan saya biarpun kecil diberikan pengiktirafan	4.30	0.78	Tinggi
3	Memberikan kepercayaan yang tinggi kepada saya untuk menjalankan sesuatu program / aktiviti	4.06	0.93	Tinggi
4	Memberi perhatian terhadap kebajikan guru-guru dan kakitangan sekolah	4.06	0.91	Tinggi
5	Memberi sokongan kepada segala program yang telah dirancang oleh guru	4.16	0.82	Tinggi
6	Mesra, penuh pertimbangan dan mudah didekati	4.42	0.77	Tinggi
7	Guru-guru tidak berasa canggung untuk bercakap dengan Pengetua / Guru Besar	4.06	0.95	Tinggi
8	Mendapatkan persetujuan dan pengesahan ahli jawatankuasa untuk perkara di bawah bidang kuasa sebelum ke peringkat seterusnya	4.17	0.93	Tinggi
9	Memastikan setiap kumpulan kerja bersama sebagai satu pasukan	4.16	0.92	Tinggi
10	Memberi khidmat nasihat kepada guru-guru dan memberi inspirasi kepada budaya kerja	4.33	0.86	Tinggi
Keseluruhan		4.17	0.37	Tinggi

Jadual 11 menunjukkan setiap item dalam amalan kepemimpinan sebagai pemimpin humanistik berada pada tahap tinggi. Item yang mempunyai min yang paling tinggi ialah mesra, penuh pertimbangan dan mudah didekati ($\text{min} = 4.42$) manakala item dengan min yang paling rendah ialah keseronokan bekerja dalam kalangan guru-guru ($\text{min} = 3.95$). Secara keseluruhannya dapatan ini memberi petunjuk yang jelas bahawa graduan NPQEL telah menunjukkan reputasi yang cukup baik sebagai pemimpin humanistik dengan bacaan keseluruhannya $\text{min} = 4.17$. Dapatan secara keseluruhannya menunjukkan pemimpin sekolah pedalaman khususnya di daerah Kapit menunjukkan reputasi yang baik



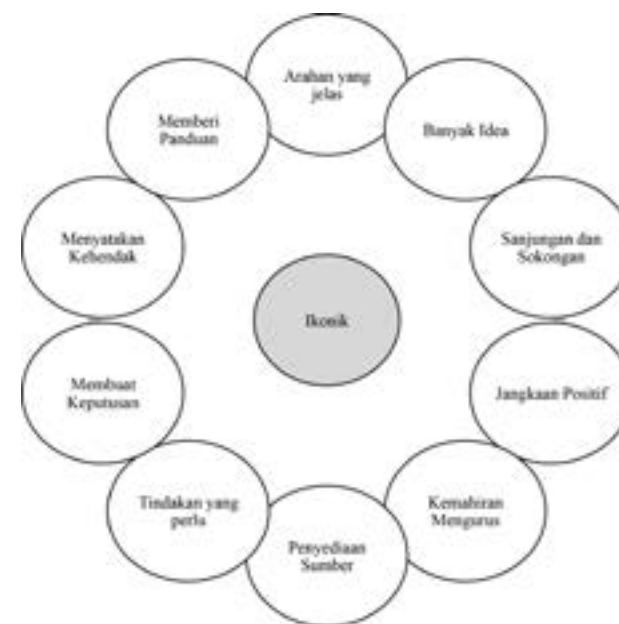
Rajah 8: Reputasi Pemimpin Karismatik

Scheerens dan Bosker (1997) mengakui pemimpin yang berwibawa dari segi penampilan, karakter peribadi, kebolehan berkomunikasi dan menggunakan bahasa yang baik tentu sekali dapat menjadi pemimpin yang berkesan. Kajian ini selari dengan pendapat tersebut. Pemimpin sekolah pedalaman baik di sekolah rendah mahupun sekolah menengah diakui menjadi ikon kepada sub ordinat terutama dalam menyediakan persekitaran kerja yang kondusif dan etos kerja yang berbudaya cemerlang. Berikut ialah ciri-ciri pemimpin yang ikonik.

Kajian yang dijalankan oleh Edmonds (1979), Brookover, et al. (1979), Sapore (1983), Rutter, et al. (1979) dan Kroeze (1983) mengatakan bahawa sekolah yang berkesan mempunyai pemimpin sekolah yang dapat memahami peranan yang

dimainkan. Menurut Riduan Ismail (2007), perubahan masyarakat dan perubahan taraf hidup masyarakat memerlukan pemimpin di dalam dunia pendidikan menguasai pelbagai ketrampilan kepimpinan yang menjurus ke arah mengejar kemajuan dan memenuhi kehendak dunia pendidikan.

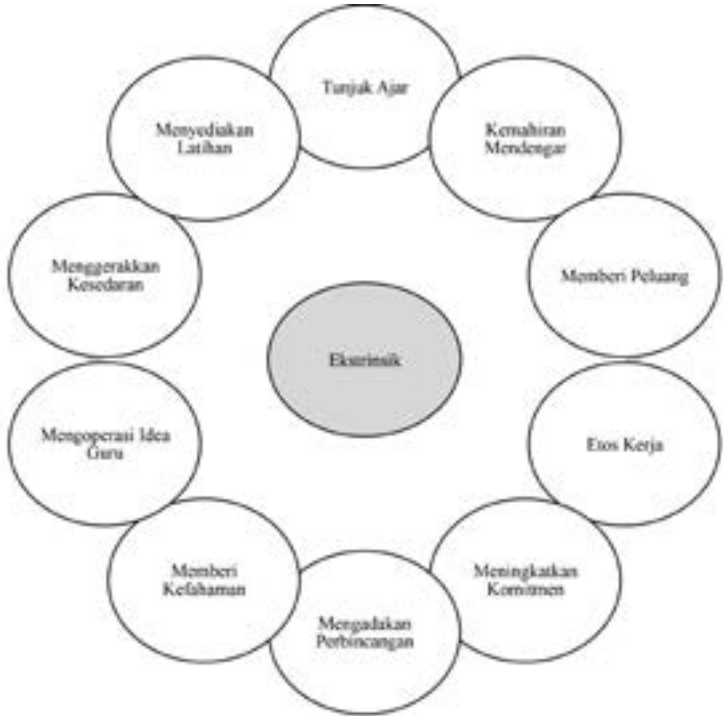
Peranan pemimpin sekolah sebagai “the key factor in the survival of any school’s effectiveness” (Roe & Drake, 1980), menjelaskan bahawa mereka adalah orang yang dapat membawa kemajuan kepada sekolah kerana mempunyai kuasa dan pengaruh dalam menentukan hala tuju sekolah.



Rajah 9: Reputasi Pemimpin Ikonik

Untuk mewujudkan sekolah yang berjaya, pemimpin sekolah hendaklah memberikan perhatian kepada suasana tempat kerja yang baik kepada guru-gurunya. Sweeney (1982) pula membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pengetua atau guru besar merupakan satu faktor yang signifikan ke atas keberkesanan sekolah kerana pengetua atau guru besarlah yang menentukan suasana di sekolah. Melalui nilai-nilai kemanusiaan yang dikembangkan, keserasian, kemesraan, tidak canggung dan kejelekitan dapat dipupuk dan dibentuk.

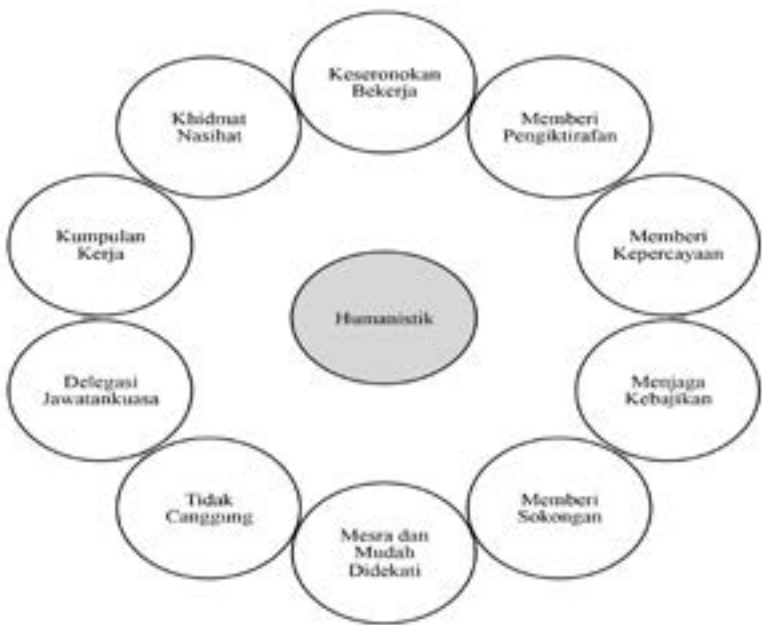
Hal ini selari dengan pendapat Rankin (1988) yang berpendapat sekolah yang menunjukkan kecemerlangan mempunyai pengetua atau guru besar yang sentiasa



Rajah 10: Reputasi Pemimpin Ekstrinsik

menjaga kebajikan, menyebarkan kasih sayang dan sentiasa memberi perhatian terhadap subordinat. Dalam ertikata lain, sentiasa memelihara hubungan sesama manusia dan mementingkan nilai-nilai kemanusiaan hingga membina satu mata rantau hubungan yang tidak mempunyai jurang antara pemimpin dan sub ordinat tetapi tidak pula menyebabkan orang bawahan mengambil kesempatan. Perbezaan bagi setiap aspek dalam reputasi pemimpin sekolah pedalaman menurut guru-guru berdasarkan jantina dengan lebih terperinci di analisis dengan menggunakan MANOVA dapat dilihat seperti Jadual 12 seperti berikut.

Jadual 11 menunjukkkan terdapat perbezaan yang signifikan reputasi pemimpin sekolah pedalaman menurut guru-guru dari segi karismatik berdasarkan jantina dengan nilai $F = 54.999$ dan $sig = 0.000$ ($p < 0.05$). Dari segi min menunjukkan guru lelaki (min = 4.34) mempunyai persepsi terhadap karismatik yang lebih tinggi berbanding guru perempuan (min = 4.05). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nul ($H_0 1.1$) adalah ditolak.



Rajah 11: Reputasi Pemimpin Humanistik

Jadual 11: Manova perbezaan reputasi berdasarkan jantina

Reputasi pemimpin	Jantina	N	Min	Sisihan piawai	Type III Sum of Squares	df	Jumlah kuasa dua	F	Sig.
Karismatik	Lelaki	99	4.34	0.21	4.728	1	4.728	54.999	0.000
	Perempuan	137	4.05	0.34					
Ikonik	Lelaki	99	4.27	0.27	9.997	1	9.997	85.003	0.000
	Perempuan	137	3.86	0.38					
Ekstrinsik	Lelaki	99	4.24	0.25	9.025	1	9.025	98.100	0.000
	Perempuan	137	3.85	0.34					
Humanistik	Lelaki	99	4.42	0.23	11.313	1	11.313	129.894	0.000
	Perempuan	137	3.98	0.33					

Signifikan 0.05

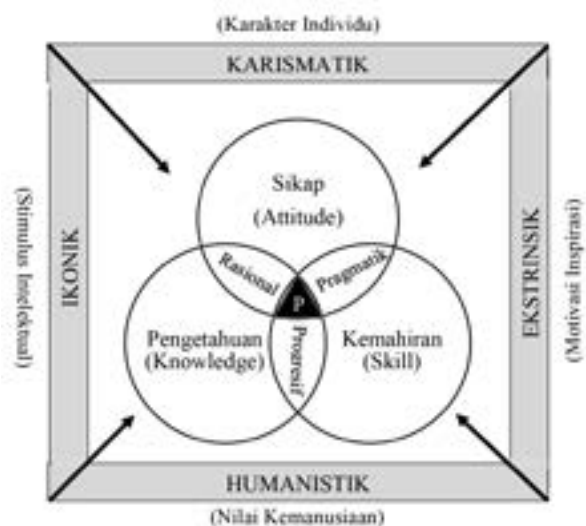
Jadual 12: Manova perbezaan reputasi berdasarkan peringkat sekolah

Reputasi pemimpin	Peringkat sekolah	N	Min	Sisihan piawai	Type III Sum of Squares	df	Jumlah kuasa dua	F	Sig.
Karismatik	Sekolah rendah	102	4.10	0.37	0.929	1	0.929	9.086	0.003
	Sekolah menengah	134	4.23	0.28					
Ikonik	Sekolah rendah	102	3.98	0.42	0.547	1	0.547	3.461	0.064
	Sekolah menengah	134	4.07	0.38					
Ekstrinsik	Sekolah rendah	102	3.99	0.44	0.152	1	0.152	1.172	0.280
	Sekolah menengah	134	4.04	0.29					
Humanistik	Sekolah rendah	102	4.16	0.41	0.006	1	0.006	0.046	0.831
	Sekolah menengah	134	4.17	0.33					

Signifikan 0.05

Jadual 12 menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan reputasi karismatik pemimpin sekolah menurut guru-guru berdasarkan peringkat sekolah dengan nilai $F = 9.086$ dan $\text{sig} = 0.003$ ($p < 0.05$). Guru sekolah menengah ($\text{min} = 4.23$) mempunyai persepsi terhadap reputasi PGB sebagai pemimpin karismatik lebih tinggi berbanding guru sekolah rendah ($\text{min} = 4.10$). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nul ($H_{02.1}$) adalah ditolak.

MODEL KEPEMIMPINAN PEMIMPIN SEKOLAH

**Rajah 12:** Model Kecemerlangan Pemimpin Sekolah (MOKePS)

Rajah 12 di atas merupakan model alternatif yang dikemukakan berdasarkan dapatan penyelidikan tentang ciri-ciri seorang pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi sebagai panduan dan rujukan untuk mengangkat pemimpin sekolah sebagai seorang pemimpin yang berwibawa dan mempunyai kredibiliti yang tinggi.

RUMUSAN

Pemimpin sekolah yang berkesan perlulah rasional dalam menjayakan sesuatu tindakan dan membuat keputusan yang dapat memberi kebaikan kepada semua pihak sekaligus memandang ke hadapan bagi menjayakan hala tuju sekolah dengan menurunkan kuasa, memberi kepercayaan dan memberi pengiktirafan kepada semua staf yang bekerja bersama-sama dalam membangunkan sekolah sebagai pusat kecemerlangan sosial dan intelektual. Pemimpin sekolah yang tinggal di kawasan pedalaman adalah tokoh penting yang dapat diharapkan untuk menjadi agen perubahan, kerana mereka mempunyai pengetahuan yang tinggi tentang aspek pengurusan sekolah dan manusia serta mempunyai kehendak dan komitmen yang tinggi untuk membawa kemahuan dan membuat perubahan. Kajian ini telah membuktikan reputasi pemimpin sekolah pedalaman yang tinggi dalam matriks kepemimpinan yang telah dinyatakan. Pada zaman glibalisasi pada hari ini dengan asakan kemajuan dan perubahan minda yang berlaku, pemimpin sekolah tidak lagi boleh leka dan memanfaatkan sepenuhnya segala ilmu dan kemahiran untuk menjayakan peranan sebagai pemimpin sekolah secara berkesan.

RUJUKAN

- Avolio B.J & Bass, B.M, 2004. *Multifactor leadership questionnaire: manual and sample*, Ed. 3, Redwood City: Mind Garden, Inc.
- Burnes, B. 2004. Kurt lewin and complexity theories: back to the future. *Journal of Change Management* **4(4)**: 309-325.
- Davis, Gary. A & Thomas, M.A, 1989. *Effective schools and effective teachers*. Massachussets: Allyn & Bacon.
- Fullan, M. 2007. *The new meaning of educational change*. New York: Teacher College Press
- Giley, T. 2012. *Principal leadership in response to intervention (RTI): A mixed method study examining a servant leadership approach to reform*. Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences **73(4-A)**: 13-23.
- Ghitulescu, B E. 2013. Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviours. *Journal of Applied Behavioral Science* **49(2)**: 206-245.
- Hord, S.M. 2009. Professional learning communities. *Journal of Staff Development* **30(1)**: 40-43.

- Hall, G.E. & George, A.G. 1988. Development of a framework and measure for assessing principal change facilitator style. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans, LA. April 5-9.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. *Determining sample size for research activities education and psychological measurement* (Dlm) Isaac, S & Michael, W.B. Handbook in Research and Education. California Edit Publisher.
- Kyriakides, L., Creemers, B., Antoniou, P. & Demetriou, D. 2010. A synthesis of studies searching for school factors: Implications for theory and research. *British Educational Research Journal* **36(5)**: 807-830.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Philadephia, Open University Press. Dalam Wan Hamzah Wan Daud (2006). Peranan Pemimpin Instruksional dalam Mende-finisikan Wawasan Sekolah. Seminar Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Kali Ke-2.
- Lunenburg, F.C. 2010. Force for and resistance to organizational change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* **27(4)**: 1-10.
- Ohio State University, 2002. School Leadership Improvement Questionnaire (SLIQ).

ISU PEMANTAUAN DALAM KALANGAN PEMIMPIN SEKOLAH TERHADAP PELAKSANAAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH

Fakhri bin Abdul Khalil
Universiti Utara Malaysia

Mohd Isha bin Awang
Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Pemantauan dalam kalangan pemimpin sekolah terhadap Pentaksiran Berasaskan Sekolah adalah amat penting untuk memastikan keberkesanan pelaksanaannya. Pemantauan akan dapat membantu guru menyelaraskan aktiviti pengajaran, merangsang guru untuk mencapai prestasi kerja yang cemerlang dan menghasilkan pentaksiran yang berkualiti. Sehubungan itu, pentaksiran yang dilaksanakan akan menghasilkan maklumat yang tepat dan menunjukkan keadaan sebenar tentang tahap pembelajaran murid. Namun begitu, sejak kebelakangan ini banyak keluhan dari guru-guru tentang pemantauan dalam pelaksanaan PBS. Maka kertas konsep ini membincangkan isu-isu berkaitan ketidaksungguhan kepimpinan sekolah dalam pemantauan PBS dan beberapa permasalahan pemimpin sekolah dalam melaksanakan pemantauan PBS. Perkara yang dibincangkan adalah selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dalam gelombang yang pertama (2013-2025) iaitu Kementerian Pendidikan Malaysia akan menumpukan peningkatan kualiti pengajaran dengan meningkatkan kualiti guru dan kepimpinan sekolah. Kertas konsep ini juga telah mengemukakan beberapa cadangan bagi penambahbaikan kualiti dalam pemantauan pemimpin sekolah terhadap pelaksanaan PBS.

Kata Kunci: Pemantauan, Pemimpin sekolah, Pentaksiran Berasaskan Sekolah

PENGENALAN

Program Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) merupakan suatu sistem pentaksiran alternatif kerajaan dengan mengkaji semula sistem pentaksiran dan penilaian sedia ada dalam usaha menjadikan persekolahan tidak terlalu berorientasikan peperiksaan. Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), (2012) telah memberi fokus kepada pemantapan sistem pentaksiran dan penilaian masa kini supaya lebih holistik dan autentik. Sehubungan itu, PBS amat penting kerana pentaksiran tersebut meliputi

prestasi pelajar secara menyeluruh serta menepati matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK).

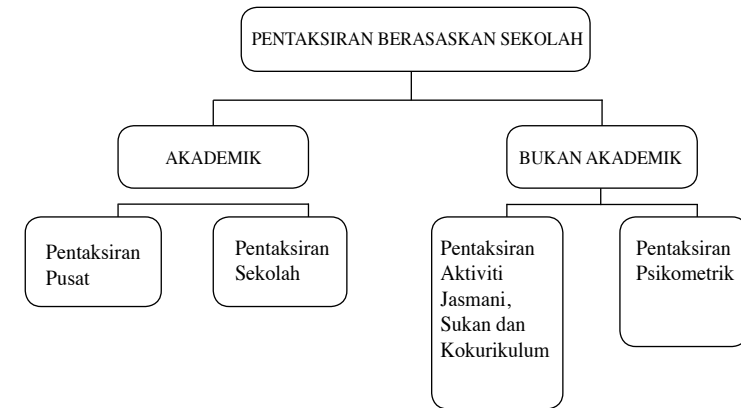
Menurut Khodori (2008), lima komponen utama sebagai pelengkap dalam pelaksanaan Sistem Pentaksiran Pendidikan Kebangsaan (SPPK) menjelang 2011 ialah pentaksiran sekolah, pentaksiran pusat, pentaksiran aktiviti jasmani dan kokurikulum dan ujian psikometrik. Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) termasuk dalam komponen pentaksiran pusat merupakan sebahagian daripada aktiviti yang menyumbang kepada kejayaan SPPK pada masa akan datang. Antara matlamat PBS adalah untuk mendapatkan gambaran tentang prestasi seseorang pelajar dalam pembelajaran, menilai aktiviti yang dijalankan semasa proses pengajaran dan pembelajaran berlangsung, mendapatkan maklumat secara berterusan tentang pengajaran dan pembelajaran serta merancang dan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran (Mohd Isha, 2011).

Sehubungan itu, pendidikan yang bersifat holistik perlu diperkasa bagi memenuhi tuntutan pendidikan serta menangani cabaran kehidupan masa kini dan masa hadapan. Kementerian Pendidikan Malaysia (2011), telah membuat penghijrahan pentaksiran berorientasikan peperiksaan kepada pentaksiran yang holistik, seimbang, fleksibel, adil dan merujuk standard. Gabungan hasil pentaksiran oleh pusat dan sekolah yang telah dirangka selari dengan matlamat pendidikan ini diberi nama Sistem Pentaksiran Pendidikan Kebangsaan (SPPK) (Pelan Strategik Interim KPM 2011-2020, 2012). Pentaksiran yang dikendalikan secara bersama oleh Lembaga Peperiksaan dikenali sebagai Peperiksaan Pusat dan pentaksiran yang dikendalikan oleh sekolah dikenali sebagai Pentaksiran Berasaskan Sekolah (Lembaga Peperiksaan, 2011).

PBS merupakan satu pentaksiran yang bersifat holistik iaitu menilai aspek kognitif, afektif dan psikomotor selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Kurikulum Kebangsaan. Komponen PBS terdiri daripada bidang akademik dan bukan akademik seperti Rajah 1. Bidang akademik terdiri daripada Pentaksiran Sekolah (PS) dan Pentaksiran Pusat (PP), manakala bidang bukan akademik terdiri daripada Pentaksiran Psiko metrik (PPsi) dan Pentaksiran Aktiviti Jasmani Sukan dan Kokurikulum (PAJSK). Kedua-dua bidang ini memberi pengiktirafan dan autonomi kepada guru untuk melaksanakan pentaksiran formatif dan sumatif yang berasaskan sekolah (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012).

Lembaga Peperiksaan Malaysia (2012) membahagikan pentaksiran kepada dua bentuk iaitu pentaksiran berpusat dan juga pentaksiran dalaman di peringkat sekolah. Selain itu, perbezaan antara pentaksiran berpusat dan dalaman berkait rapat dengan perbezaan fungsi pentaksiran formatif dan sumatif.

Pada peringkat pusat, pentaksiran ditadbir, diperiksa, direkod di peringkat sekolah oleh guru berdasarkan peraturan pentaksiran, instrumen pentaksiran, tugasan,



Rajah 1: Komponen PBS

garis panduan, peraturan penskoran, penggredan dan pelaporan yang dikeluarkan oleh LP (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012). Pentaksiran tersebut perlulah mengikut tempoh masa dan mata pelajaran yang ditetapkan oleh LP. Pentaksiran pada peringkat ini dijalankan secara *one-off* sahaja, di mana pentaksiran semula tidak dibenarkan. Pentaksiran sumatif ini digunakan untuk tujuan pemilihan, memastikan akauntabiliti standard persijilan, mengawal kandungan kurikulum dan juga pengajaran guru. PP bagi peringkat sekolah rendah dilaksanakan pada Tahap 2 manakala PP bagi peringkat menengah rendah dilaksanakan di Tingkatan 2 dan Tingkatan 3 (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012).

Pentaksiran dalaman atau pentaksiran sekolah adalah pentaksiran yang dirancang, dibina, diperiksa, direkod dan dilapor oleh guru sekolah berkenaan (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012). Pentaksiran sekolah berfungsi sebagai pentaksiran untuk pembelajaran (*assessment for learning*) dan pentaksiran tentang pembelajaran (*assessment of learning*). Pentaksiran formatif dijalankan seiring dengan proses pengajaran dan pembelajaran manakala pentaksiran sumatif dijalankan pada setiap unit pembelajaran, penggal, bulan dan tahun (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012). Namun begitu, pentaksiran sekolah amat menekankan pentaksiran formatif supaya dapat meningkatkan lagi pembelajaran murid dan dapat membina potensi murid secara lebih menyeluruh (Na'imah, 2011). Sehubungan itu, pentaksiran formatif ini lebih berfokus untuk diagnostik, mendapat maklumbalas, motivasi, mengesan kekuatan dan kelemahan pembelajaran pelajar serta pengajaran guru bagi tujuan tindakan susulan (Raffan, 2002).

Penjaminan kualiti dalam pelaksanaan PBS dilakukan melalui pementoran, penyelarasan, pemantauan dan pengesanan. Sehubungan itu, pentaksiran di

bilik darjah yang digabungkan dengan pentaksiran berpusat memerlukan satu mekanisma pengoperasian dari segi pemantauan terhadap pentaksiran guru yang berbentuk penyelarasan atau penyetaraan. Dapatan kajian Hamdan (2011), menunjukkan bahawa amalan pemantauan terhadap pengajaran dalam bilik darjah dapat meningkatkan kualiti dan keberkesanan pengajaran guru. Malahan dalam kajian ini juga mendapati bahawa guru amat bersetuju pemantauan dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Sehubungan itu, penjaminan kualiti dalam PBS menjadi keutamaan dalam semua aspek dan peringkat pentaksiran kerana pentaksiran yang berkualiti akan menghasilkan maklumat yang tepat dan menunjukkan keadaan sebenar tentang tahap penguasaan murid (Lembaga Peperiksaan Malaysia 2012). Penjaminan kualiti ini melibatkan jawatankuasa pelbagai peringkat seperti KPM, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan sekolah.

AMALAN PEMANTAUAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH

Penjaminan kualiti dalam pelaksanaan PBS dilakukan melalui pemantauan, pementoran, penyelarasan dan pengesanan (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012) dengan bantuan pihak sekolah, KPM, JPN, dan PPD. Penjaminan kualiti merupakan piawaian untuk menentukan kualiti pelaksanaan PBS mengikut garis panduan yang ditetapkan. Perkara ini amat penting kerana pentaksiran bilik darjah menyumbang secara langsung kepada pentaksiran pusat, seterusnya akan membawa implikasi kesahan, kebolehpercayaan, praktikaliti dan bias (Raffan, 2002). Sehubungan itu, penjaminan kualiti dari segi pemantauan adalah bertujuan untuk memastikan PBS dilaksanakan mengikut prosedur yang ditetapkan oleh Lembaga Peperiksaan bagi menjamin kesahan dan kebolehpercayaan skor, kebolehtadbiran instrumen dan keadilan kepada murid (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012). Penjaminan kualiti juga menjadi keutamaan dalam semua aspek dan peringkat pentaksiran kerana pentaksiran yang berkualiti akan menghasilkan maklumat yang tepat dan menunjukkan keadaan sebenar tentang tahap penguasaan murid. Selain itu, maklumat yang tepat boleh membantu pembuat dan penentu dasar melakukan perubahan bagi tujuan meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Sehubungan itu, selari dengan pendapat Othman (2011), bahawa dalam mencadangkan perubahan yang ingin dilakukan ke atas amalan pentaksiran, perlu dipertimbangkan kepercayaan guru, pembuat dasar dan orang ramai yang masih kuat berpegang kepada pengukuran akademik semata-mata. Hall dan Hord (2001) juga berpendapat bahawa dalam usaha memantau perubahan, seseorang pemimpin organisasi perlu mencari jalan untuk menjangka dan memudahkan perubahan di peringkat individu guru. Sehubungan itu, segala maklumat serta pengetahuan berkaitan inovasi PBS yang hendak disampaikan kepada guru-guru perlulah jelas dan mudah difahami.

Objektif pemantauan pihak LP ialah memastikan arahan pelaksanaan PBS dipatuhi, mengenalpasti masalah pelaksanaan PBS oleh guru di sekolah, membantu menyelesaikan masalah pelaksanaan PBS, mengelakkan berlakunya penyelewengan dan ketidakakuran, dan menyediakan laporan pelaksanaan PBS untuk tujuan penambahbaikan. Pemantauan PBS di sekolah melibatkan pemantauan dalaman dan pemantauan luaran. Pemantauan dalaman dilaksanakan oleh pihak sekolah yang terdiri daripada pentadbir dan guru-guru yang dilantik sebagai jawatan kuasa PBS (JK PBS). Manakala pemantauan luaran dilaksanakan oleh pegawai yang dilantik oleh Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), LP dan pegawai dari bahagian-bahagian lain dalam KPM. Kekerapan aktiviti pemantauan adalah sepanjang tempoh pelaksanaan PBS dan mengikut jadual yang ditentukan oleh jawatan kuasa PBS (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012). Pelaksanaan pemantauan PBS merangkumi tiga peringkat iaitu sebelum, semasa dan selepas. Sebelum pemantauan dijalankan, JK PBS peringkat JPN, PPD dan sekolah merancang pemantauan PBS. Selanjutnya JK PBS akan menyediakan instrumen pemantauan. Semasa pemantauan pula, pihak yang terlibat tersebut akan menyemak bahan dan maklumat yang dipantau, membuat pemerhatian pelaksanaan PBS, serta menggunakan instrumen pemantauan yang telah dilengkapi untuk memberi khidmat nasihat. Selepas pemantauan pihak berkenaan akan melaporkan dapatan pemantauan, menyenaraikan kekuatan dan kelemahan pelaksanaan PBS serta memberi cadangan tindakan susulan mengenai pelaksanaannya (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2012).

ISU DAN CABARAN PEMIMPIN SEKOLAH DALAM PEMANTAUAN PBS

Pihak pentadbir sekolah masih kurang keyakinan dalam membimbing dan melakukan pemantauan terhadap pengajaran guru walaupun telah mendapat pendedahan berkaitan pelaksanaan PBS. Kajian secara *online* yang dijalankan oleh LP pada September 2012 mendapati seramai 8, 205 (96%) pentadbir telah mengikuti taklimat PBS. Namun begitu, pentadbir sekolah masih belum mampu memberi penjelasan yang tepat berkaitan PBS kepada guru-guru di sekolah. Sehubungan itu, dapatan kajian LP secara *online* pada Februari 2014 juga menunjukkan bahawa kefahaman guru tentang konsep PBS yang pelbagai kerana mereka tidak mendapat bimbingan dan sokongan yang sewajarnya daripada pihak pentadbir. Selain itu, dapatan ini disokong dengan kajian secara *online* yang dibuat oleh LP melalui soal selidik Kesediaan Guru Melaksanakan PBS pada September 2012, mendapati 90% guru Tahun 1, 2, dan 3 serta 83% guru tingkatan 1, tidak jelas tentang konsep pentaksiran. Guru-guru ini menyatakan pentaksiran dilakukan selepas pengajaran sedangkan pentaksiran boleh dilakukan semasa proses pengajaran dan pembelajaran (Stiggins 2005). Sehubungan itu, perkara ini berlaku kerana tiada pemantauan yang dibuat dan guru tidak diberi tunjuk ajar yang sepatutnya.

Hasil kajian Tan (2010), mendapati guru diminta secara am memberi gred yang baik kepada pelajar. Arahan ini secara tidak langsung mendorong pengurusan PBS ke arah sekadar mengisi keperluan markah, khasnya dalam memberi gred yang baik kepada pelajar. Penyataan ini turut disokong dalam kajian Tan yang mendapati bahawa Pihak Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) mahupun Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) ada membuat pemantauan tetapi hanya secara bertulis iaitu memeriksa laporan-laporan yang telah pun difailkan. Menurut Tan, pemantauan secara amali atau semasa proses pelaksanaan PBS kurang dilakukan di sekolah-sekolah. Pemantauan secara amali ini penting bagi melihat sendiri pelaksanaan PBS oleh guru-guru dan mengkaji di mana cacat celanya. Hal ini berlaku kerana jadual pemantauan telah disediakan pada awal tahun lagi namun pelaksanaannya tidak mengikut seperti mana yang dijadualkan. Menurut Tan lagi, pemantauan pelaksanaan PBS oleh pihak LP dan JPN yang sekadar berfokuskan kepada laporan penulisan dan menimbulkan isu mengenai akauntabiliti penilaian berkenaan. Antaranya meliputi isu perbuatan penipuan termasuk pembentukan sikap murid yang tidak serius terhadap projek dan kerja lisan yang dijalankan. Perkara ini berlaku kerana pemantauan yang tidak dijalankan pada tahap amali, atau pun penekanan tidak diberi oleh pentaksir terhadap pemantauan peringkat proses.

Pemantauan terhadap pelaksanaan PBS perlu diambil berat bagi menjamin kualiti pentaksiran yang dilakukan. Kajian Yusof dan Mohd Musa (2011) terhadap 57 orang Guru besar menunjukkan bahawa peranan pemimpin amat penting dalam pemantauan dan bimbingan terhadap guru yang melaksanakan PBS bagi menjamin kejayaan SPPK. Pentadbir sekolah perlu membuat pemantauan terhadap guru yang berperanan menjalankan proses PBS ini supaya mengikuti semua langkah dan prosedur pentaksiran (LP, 2011). Hal ini demikian kerana, ketidaksungguhan guru dalam menaksir akan menjejaskan seluruh sistem pentaksiran. Kualiti pentaksiran boleh dipertikai oleh semua pihak jika guru mengambil sikap acuh tidak acuh semasa menaksir pelajar (Yaakob, 2002; Jamil, 2011). Sekiranya perkara ini berlaku, dibimbangi berlaku ketidakadilan, ketelusan dan keseragaman dalam membuat pentaksiran terhadap pelajar, sedangkan amalan ini merupakan salah satu elemen yang penting dalam menentukan murid mendapat gred yang menepati apa yang diusahakan dan diperolehi sepanjang pengajaran dan pembelajaran. Perkara ini berlaku kerana kurangnya pemantauan daripada pihak atasan. Perkara ini telah dibincangkan dalam kajian Tan Ai Mei (2010) di mana kurangnya pemantauan akan menjadikan guru tidak bersungguh dan leka dalam melakukan pentaksiran. Oleh itu, guru perlu dipantau dengan menggunakan satu piawai atau standard pentaksiran yang sah dan sesuai digunakan terhadap murid. Sementara itu, kajian Chan (2003), mendapati 25% guru mengatakan tiada pemantauan daripada pihak pentadbir dan tiada kerjasama dengan guru senior. Kajian ini turut mendapati pihak pentadbir juga tidak menghiraukan pelaksanaan PBS mereka dan hanya mahukan keputusan sahaja. Perkara ini berlaku disebabkan pemarkahan yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah menyebabkan guru

menaksir sambil lewa. Akibatnya, pemarkahan yang tidak telus berlaku ketika mentaksir kerana ketidaksungguhan dan perasaan tidak berpuas hati dalam guru yang melaksanakan PBS tersebut.

Pelaksanaan PBS amat memerlukan sokongan pemantauan dan penyetaraan yang sempurna. Hal ini demikian kerana, pentaksiran bilik darjah yang menyumbang secara langsung kepada pentaksiran pusat akan membawa implikasi kesahan, kebolehpercayaan, praktikaliti dan bias (Raffan, 2002). Walaupun proses penilaian bukan merupakan perkara baru dalam pendidikan, PBS adalah sesuatu yang baru dan menjadi keimbangan kepada pihak guru dan pentadbir sekolah terutama dalam pelaksanaannya (Gardner, Harlen, Hayward dan Stobart, 2008). Kajian Fullan (2002) mendapati sebab-sebab kegagalan melakukan perubahan dalam pendidikan adalah: (1) kegagalan merancang pelaksanaan perubahan dengan baik kerana tidak memahami hakikat bahawa setiap sekolah adalah berbeza dan unik, (2) mengandaikan dapat menyelesaikan semua masalah dalam masa yang singkat, (3) sokongan yang lemah dari pihak pembuat dasar dan pentadbir sekolah yang ada ketikanya menjadikan perubahan pendidikan sebagai pencapaian politik mereka, dan (4) kurang kesabaran dan membuat keputusan yang tidak tekal.

Selain itu, Cheung (2004) dan Salmiah, Ramiah, Ab. Rahim dan Abdullah (2011) juga menyatakan tahap keprihatinan guru akan meningkat daripada keprihatinan diri kepada keprihatinan tugas dan akhirnya kepada keprihatinan kesan (terhadap PBS) sekiranya proses perubahan itu dipantau dengan baik. Sehubungan itu, bagi memastikan pelaksanaan sesuatu transformasi berlangsung dengan lancar, pemantauan terhadap guru yang menjalankan PBS perlu diambil perhatian untuk menjamin kualiti pentaksiran tersebut. Seterusnya, pemantauan yang dibuat terhadap guru akan meningkatkan amalan guru dalam melaksanakan PBS.

CADANGAN PENAMBAHBAIKAN KUALITI PEMANTAUAN PEMIMPIN SEKOLAH TERHADAP PELAKSANAAN PBS

Isu kecairan maklumat mungkin dapat diatasi jika pentadbir sekolah itu sendiri mempunyai pengetahuan dan kefahaman yang baik tentang PBS. Pentadbir sekolah perlu memainkan peranan sebagai pemimpin pentaksiran di peringkat sekolah. Hasil kajian Hamdan 2011, mendapati guru-guru bersetuju bahawa melalui pemantauan, pemimpin sekolah dapat memberi input terkini berkaitan pengajaran. Sehubungan itu, pemimpin pentaksiran yang memahami maklumat berkaitan dengan pelaksanaan PBS akan berkeupayaan menjadi peneraju utama membawa misi dan visi serta mampu merealisasikan Dasar Pentaksiran Negara. Sokongan padu pentadbir sekolah dalam mengetuai pelaksanaan PBS menjadikan PBS sebagai satu sistem yang amat relevan untuk dilaksanakan dan selaras dengan Sistem Pentaksiran Pendidikan Kebangsaan (SPPK) yang sedang dilaksanakan sejak tahun 2011. Guru Besar dan Pengetua sebagai pemimpin pentaksiran perlu ada kualiti diri sehingga ahli institusi sekolah yang dipimpinnya merasa bahawa mereka adalah

pemimpin yang membawa pembaharuan dalam pentaksiran. Pemimpin pentaksiran di sekolah haruslah terlebih dahulu menguasai ilmu dalam bidang pentaksiran berbanding orang bawahannya. Ilmu dalam bidang pentaksiran termasuklah prinsip asas dalam pentaksiran pendidikan, pengendalian, penentuan standard dan peka terhadap pekeliling yang perlu dipatuhi. Sehubungan itu, pemimpin seharusnya merujuk pekeliling dan prosedur serta menggunakan kebijaksanaan yang berasaskan ilmu dan bacaan dalam bidang berkaitan. Mereka seharusnya peka dan mengambil berat tentang perubahan format dalam peperiksaan dan mata pelajaran tertentu. Seterusnya mereka hendaklah proaktif menyampaikan maklumat terbaru dan mengambil tindakan sewajarnya untuk kebaikan murid-murid.

Selain itu, amalan sebelum ini, wakil yang dipilih oleh pihak pentadbir setiap sekolah akan dihantar untuk mendapatkan ilmu PBS dan akan menyampaikan semula kepada guru-guru sama ada secara formal atau tidak formal. Kesannya, maklumat yang disampaikan tidak sepenuhnya dan kemungkinan berlaku kesilapan maklumat. Berdasarkan dapatan kajian Tan (2010) didapati guru kurang yakin melaksanakan PBS disebabkan kurang pengetahuan dan kemahiran. Oleh itu, pihak pentadbir sekolah perlu bekerjasama dengan Jabatan Pendidikan Negeri atau Pejabat Pendidikan Daerah memberi bimbingan dan pendedahan secara berperingkat dalam memperjelaskan lagi konsep PBS. Oleh itu, guru boleh bersoal jawab dan berkongsi masalah yang dihadapi serta mendapat maklum balas serta-merta. Walaupun proses penambahbaikan ini, dibuat secara perlahan-lahan namun proses pentaksiran akan berjalan dengan lancar dan masalah dalam PBS dapat diselesaikan.

Pihak pentadbir sekolah seharusnya memantau semasa proses pentaksiran berlaku dan bukan sekadar membuat laporan bertulis tanpa meneliti kualiti pengajaran guru. Hal ini demikian kerana laporan bertulis mungkin boleh direka dan bukan dalam keadaan sebenar. Maka sebaiknya pemantauan perlu dilihat sendiri oleh pentadbir sendiri untuk mengetahui tahap keberkesanannya. Pihak pentadbir juga dapat mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh guru semasa proses pentaksiran berlaku. Selain itu, penambahbaikan boleh dibuat dengan segera bagi mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh guru. Kekerapan pemantauan juga dapat menghasilkan pentaksiran yang berkualiti. Sehubungan itu, guru-guru perlu sentiasa bersedia dengan proses sebelum, semasa dan selepas pentaksiran.

Selain itu, pemimpin pentaksiran juga perlu memberi kerjasama dengan tidak membebaskan guru dengan tugas yang bukan melibatkan pengajaran dan pembelajaran. Hal ini kerana guru perlu lebih masa untuk melakukan aktiviti pentaksiran. Dapatan Kajian Impak oleh LP pada April 2012, mendapati guru menyuarakan bahawa mereka merasa terbeban dengan PBS. Dalam kajian ini,

ada guru yang menyatakan mereka tidak dapat menghabiskan kurikulum kerana masa tidak mencukupi dan kebanyakan guru mengajar kelas yang mempunyai lebih 35 orang murid. Selain itu, program sekolah yang kerap diadakan pada waktu persekolahan sedikit sebanyak mengganggu perancangan guru dalam melaksanakan pentaksiran.

Di samping itu, kefahaman masyarakat dalam pentaksiran pendidikan juga dapat mengelakkan daripada timbulnya masalah berkaitan dengan pentaksiran pendidikan di negara kita. Kajian Penataran dan Penambahbaikan PBS oleh LP secara online pada September 2014, mendapati tahap kefahaman dan keberkesanan penataran penambahbaikan PBS masih terdapat guru dan ibu bapa yang kurang memahami PBS. Sehubungan itu, pentadbir sekolah disaran menjadi pemimpin pentaksiran yang berwibawa supaya jurang besar antara sekolah dan LP dapat dikecilkan. LP akan sentiasa memberi bantuan dan kerjasama dalam bentuk yang munasabah dalam usaha memasyarakatkan pentaksiran disamping meningkatkan kualiti pendidikan di negara ini. Sistem pentaksiran pendidikan yang berkualiti akan mengatasi pelbagai isu seperti isu kesahan, kebolehpercayaan, praktikaliti, pentadbiran, pemantauan dan penyeteraan.

RUMUSAN

Pemimpin PBS perlulah sentiasa memantau dan memberi penekanan dalam aktiviti pentaksiran supaya guru dapat menghasilkan pentaksiran yang berkualiti. Di samping itu, LP, Bahagian Perkembangan Kurikulum (BPK), JPN dan PPD juga perlu berganding bahu supaya PBS yang dilaksanakan dapat diterjemahkan kepada pihak yang berkepentingan secara tepat dan jelas. Pelajar dan ibu bapa juga perlu diberi pendedahan tentang kepentingan PBS agar memudahkan guru bekerjasama dengan mereka.

RUJUKAN

- Chan Yuen Fook (2003). *Pendekatan Penilaian: Satu tinjauan dari aspek kesesuaiannya dalam penilaian program latihan*. Jurnal pengurusan dan kepimpinan Pendidikan Institut Aminuddin Baki **13(1)**: 65-81
- Cheung, (2004) Cheung, D. (2001). *School-based assessment in Public Examinations: Identifying the Concerns of Teachers*. Education Journal Vol.29, No.2. The Chinese University of Hong Kong.
- Gardner, J., Harlen, W., Hayward, L. & Stobart, G. (2008). *Changing Assessment Practice. Assessment Reform Group*. United Kingdom.
- Fullan, M. (2002). Leading and learning for the 21stC. *Quality Learning* Vol.1.No.3
- Hall, G.E. & Hord, S.M. (2001). *Implementing Change: Patterns, principles, and potholes*. Boston: Allyn and Bacon.

- Hamdan Said & Nurlia Mohamad (2011). *Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Kota Tinggi, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia. <http://www.researchgate.net/publication/49911055>
- Khodori Ahmad (2008). *Pentaksiran Berasaskan Sekolah – Cara Australia*. Utusan Malaysia (Sisipan Khas Kementerian Pelajaran Malaysia), 26 Oktober 2006.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) (2012). *Sistem Pentaksiran Pendidikan Kebangsaan (SPPK)* (Pelan Strategik Interim KPM 2011-2020).
- LP (Lembaga Peperiksaan Kementerian Pendidikan Malaysia) (2011). *Buku Panduan Pengurusan dan Pengendalian Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS), Sekolah Rendah*. LP: Kuala Lumpur.
- LP (Lembaga Peperiksaan Kementerian Pendidikan Malaysia) (2012). *Panduan Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS)*. LP: Kuala Lumpur.
- LP (Lembaga Peperiksaan Kementerian Pendidikan Malaysia) (2012). <http://www.moe.my/lp>
- Mohd Isha Awang (2011). *Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah: Pengetahuan Dan Amalan Guru Di Sekolah Menengah Agama Milik Kerajaan Negeri*. Proseding Bahagian Pendidikan Teknik dan vokasional, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Na'imah Ishak (2011). School based assessment as transformation in educational assessment. *Keynote in International Seminar On Measurement and Evaluation (ICMEE 4) USM, Pulau Pinang, 9-12) Oktober*
- Othman Lebar (2011). *Pentaksiran Berasaskan Sekolah: Teori, Prinsip dan Pelaksanaan, kertas kerja yang dibentang dalam Kolokium Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah Tahun 2011*, Institut Aminuddin Baki Genting Highland, Pahang. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah). KPM, Putrajaya.
- Raffan J. (2002). *School-based assessment: Principles and practice*. University of Cambridge: UK.
- Salmiah J., Ramiah H., Ab. Rahim B. & Abdullah M.R. (2011). *Keprihatinan Guru Dalam Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah: Perubahan Dalam Penilaian Pendidikan*. Prosiding Seminar Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA. Universiti Putra Malaysia.
- Tan, A.M. (2010). *Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) Di Malaysia. Kesediaan Guru, Isu dan Panduan Pelaksanaan*. Kuala Lumpur: Gerakbudaya Enterprise.
- Yaakop b. Ederis (2002). Pentaksiran di dalam Matematik: Isu dan cabaran, kertas kerja dibentang dalam *Seminar Kebangsaan Persatuan Pendidikan Matematik Malaysia (PPMM)*, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Yusof Boon & Mohd Musa Shaharudin. (2011). *Kepimpinan Guru Besar Dalam Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) Di Sekolah Daerah Kota Tinggi, Johor*. UTM, Skudai.

KOMITMEN ORGANISASI DAN PRESTASI KERJA PEGAWAI DAN KAKITANGAN SOKONGAN: SATU KAJIAN DI PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH HULU TERENGGANU

Azman bin Mohd Nor @ Harun
Penolong Pegawai Pendidikan Daerah
Pengurusan Kurikulum (Sains & Matematik)
Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu, Terengganu

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan di antara komitmen organisasi dengan prestasi kerja dalam kalangan pegawai dan kakitangan sokongan di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu. Kajian ini melibatkan analisis data secara deskriptif dan inferensi. Sebanyak 54 borang soal selidik telah diedarkan dan kesemuanya dikembalikan kepada pengkaji untuk dianalisis dengan menggunakan Statistical Package for Social Science (SPSS) version 16.0. Teknik analisis deskriptif dan inferensi seperti Ujian-t, Ujian Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) dan Korelasi Pearson telah digunakan untuk menguji sebanyak tujuh hipotesis yang dibina. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi komitmen organisasi bagi faktor demografi jantina dan umur. Namun bagi faktor demografi kumpulan jawatan dan taraf jawatan, ia menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Dapatan kajian hubungan dimensi komitmen sikap dan perasaan, tanggapan dan keinginan kekal bekerja terhadap organisasi dengan prestasi kerja, menunjukkan terdapat hubungan signifikan positif pada tahap sederhana ($r=0.57$) Bagi dimensi sikap dan perasaan, hubungan signifikan positif yang rendah ($r=0.41$) Bagi dimensi tanggapan dan hubungan tidak signifikan negatif yang sederhana ($r=-0.66$) Bagi dimensi keinginan kekal bekerja terhadap organisasi. Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa cadangan telah dikemukakan bagi meningkatkan tahap komitmen organisasi dan prestasi kerja pegawai dan kakitangan sokongan di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu.

Kata kunci: Demografi, Sikap dan Perasaan, Tanggapan, Keinginan Kekal Bekerja, Signifikan, Hubungan Positif, Hubungan Negatif, Tahap Sederhana, Tahap Rendah.

PENDAHULUAN

Sesebuah organisasi kerja yang ada pada hari ini pasti akan berhadapan dengan pelbagai cabaran dan kesukaran dalam memastikan kesinambungan untuk pekerja

terus kekal berkhidmat dan menonjolkan tahap komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Ab. Aziz, 2000). Menurut Zakaria (2002) komitmen adalah sikap yang lebih positif dan aktif terhadap organisasi termasuk komponen hasrat untuk terus kekal berada di dalam organisasi. Robert dan Angelo (1995) menyatakan bahawa di dalam konteks organisasi, pihak pengurusan kadangkala kurang memberikan perhatian terhadap aspek pembangunan insan. Perkara ini akan memberikan implikasi yang tidak baik kepada tahap komitmen pekerja terhadap organisasi. Oleh yang demikian itu, setiap organisasi perlu cekap di dalam memastikan perkhidmatan yang diberikan oleh pekerja mereka kepada semua pihak pada tahap yang memuaskan. Jikalau seseorang pekerja itu memberikan komitmen yang terbaik kepada organisasinya, berkemungkinan besar organisasi tersebut akan menjadi lebih mantap dan cemerlang. Oleh yang demikian itu, pekerja juga akan lebih memahami visi, misi dan objektif organisasi melalui penghasilan perkhidmatan yang cekap dan berkesan. Menurut Steers (1977) komitmen pekerja terhadap organisasi boleh mempengaruhi tahap prestasi pekerja di sesebuah organisasi.

PENYATAAN MASALAH

Sistem penyampaian pendidikan di Malaysia mempunyai jaringan yang sangat luas yang dikendalikan hampir 6,800 pegawai dan kakitangan sokongan di peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia, 6,400 orang di peringkat Jabatan Pendidikan Negeri dan lebih 6,000 orang di peringkat Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Berdasarkan kepada Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, Kementerian Pendidikan Malaysia (2013-2025) isu yang dikenalpasti termasuklah pertindihan tanggungjawab di peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), kelemahan penyelarasan di peringkat dan bahagian pentadbiran, dasar yang kadangkala dilaksanakan kepada asas maklumat yang tidak tekal atau kurang sokongan serta pemantauan dan tindak susul berasaskan hasil yang lemah. Oleh itu, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) seharusnya menyediakan sokongan secara terus kepada sekolah dan bertindak secara proaktif di dalam menguruskan prestasi sekolah bagi memastikan keberhasilan murid dapat ditingkatkan. Struktur organisasi terutamanya di PPD akan disusun semula dengan lebih ramai tenaga kerja ditempatkan di barisan hadapan. Berdasarkan Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), menampakkan suatu usaha yang positif untuk mempertingkatkan tahap penyampaian di PPD seluruh negara, namun pengkaji ingin mengetahui terutama sekali di organisasi Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu ini, adakah dengan cadangan berlakunya transformasi struktur di PPD akan memberi kesan kepada komitmen organisasi dan prestasi kerja pegawai serta kakitangan sokongannya dan sejauh manakah faktor-faktor atau dimensi-dimensi komitmen terhadap organisasi yang ada di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu pada masa kini mempunyai hubungan dengan prestasi kerja.

Objektif Kajian

Berdasarkan kepada pernyataan masalah yang telah dinyatakan, pengkaji telah menetapkan objektif-objektif yang ingin diperolehi daripada kajian ini iaitu:

1. Mengkaji perbezaan yang signifikan terhadap komitmen organisasi berdasarkan faktor demografi (jantina, umur, kumpulan jawatan & taraf jawatan)
2. Mengkaji hubungan antara dimensi sikap dan perasaan terhadap organisasi dengan prestasi kerja.
3. Mengkaji hubungan antara dimensi tanggapan terhadap organisasi dengan prestasi kerja.
4. Mengkaji hubungan antara dimensi keinginan kekal bekerja dengan prestasi kerja.

Hipotesis Kajian

- Ho1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor jantina.
- Ho2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor umur.
- Ho3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor kumpulan jawatan.
- Ho4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor taraf jawatan.
- Ho5 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi komitmen sikap dan perasaan terhadap organisasi dengan prestasi kerja.
- Ho6 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi tanggapan terhadap organisasi dengan prestasi.
- Ho7 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi keinginan kekal bekerja dengan prestasi kerja.

Kepentingan Kajian

Kajian ini diharapkan akan memberi manfaat dan kesedaran kepada semua pegawai dan kakitangan sokongan tentang kepentingan memastikan tahap komitmen yang berterusan terhadap organisasi kerana ianya akan dapat memberikan keseronokan bekerja. Ini akan merangsang individu pekerja untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih tinggi (Abdul Ghani, 2010). Hasil kajian mengenai komitmen organisasi dan prestasi kerja pegawai dan kakitangan sokongan di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu ini diharap akan menjadi panduan kepada pihak pengurusan tertinggi organisasi ini mengenalpasti beberapa elemen yang dianggap penting

bagi mewujudkan suasana pengurusan dan kakitangan yang kondusif berkaitan dengan perkara yang dikaji ini.

KERANGKA KAJIAN

Kerangka kajian berikut telah dibina bagi mengkaji hubungan di antara komitmen organisasi dan prestasi kerja pegawai dan kakitangan sokongan di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu. Kerangka kajian ini adalah berpandukan kepada kajian yang telah dilakukan oleh Siti Hajar Samad (2003), Nor Hartini Saari (2004), Nor Tipah Majin (2004) dan Lee King Chuan (2009), yang berkaitan dengan komitmen dan budaya organisasi serta prestasi kerja. Kerangka kajian yang dibentuk adalah sepertimana Rajah 1.



Rajah 1: Kerangka Kajian Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja

REKA BENTUK KAJIAN

Secara keseluruhannya kajian ini menggunakan reka bentuk kajian secara kuantitatif berdasarkan borang soal selidik. Data-data kajian dianalisis secara deskriptif dan pengujian hipotesis bagi menerangkan tentang tahap komitmen organisasi dan hubungannya dengan prestasi kerja pegawai dan kakitangan sokongan dalam organisasi Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu. Mohd Majid (1990) menyatakan bahawa data-data kajian yang dikumpulkan adalah bersifat kuantitatif dan boleh dianalisis secara logik.

POPULASI DAN PERSAMPELAN KAJIAN

Dalam kajian ini populasi kajian ini adalah terdiri daripada 54 orang pegawai dan kakitangan sokongan yang bertaraf tetap dan kontrak yang bertugas di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu. Kajian ini memperoleh semua 54 orang responden iaitu pegawai dan kakitangan sokongan di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu sebagai sampel kajian dan telah lebih memenuhi keperluan jumlah populasi sampel sepertimana yang disarankan.

Instrumen Kajian

Dalam menjalankan kajian ini, pengkaji telah menggunakan borang soal selidik berstruktur yang dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A untuk demografi (Latar Belakang Responden), Bahagian B untuk soalan yang berkaitan dengan komitmen organisasi dan Bahagian C untuk soalan yang berkaitan dengan prestasi kerja. Borang soal selidik yang digunakan adalah disesuaikan daripada instrumen *Organization Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dicipta oleh Porter dan rakan-rakan (1974) iaitu soal selidik skala Tahap Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi yang telah diterjemahkan oleh Siti Hajar Samad (2003). Sementara soalan yang berkaitan dengan pengukuran prestasi kerja pula adalah berdasarkan kepada soalan-soalan prestasi kerja yang telah diambil daripada kajian Suliman's (2001) yang diterjemahkan dalam Lee King Chuan (2009).

Bahagian A

Bahagian ini mengandungi empat soalan faktor demografi iaitu jantina, umur, kumpulan jawatan dan taraf jawatan. Ianya berdasarkan kepada kajian yang telah dibuat oleh Siti Hajar Samad (2003) di dalam kajiannya yang bertajuk Tahap Komitmen Pegawai dan Kakitangan Sokongan Terhadap Organisasi: Satu Kajian Kes di Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia, Kuala Lumpur.

Bahagian B

Bahagian ini mengandungi 21 soalan yang mewakili tiga dimensi tahap komitmen pekerja terhadap organisasi yang diuji iaitu Sikap dan Perasaan Terhadap Organisasi (9 soalan), Tanggapan Terhadap Organisasi (7 soalan) dan Keinginan Kekal Bekerja (5 soalan). Ianya telah diterjemahkan oleh Siti Hajar Samad (2003).

Bahagian C

Bahagian ini mengandungi 19 soalan iaitu bagi pembolehubah bersandar dan ianya menggunakan Instrumen Sistem Penilaian Kendiri. Ianya berdasarkan kepada soalan-soalan prestasi kerja yang diambil daripada kajian Suliman's (2001) dan telah diterjemahkan oleh Lee King Chuan (2009) di dalam kajiannya yang bertajuk Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja: Satu Kajian Di

Pasukan Polis Diraja Malaysia. Semua soalan yang dikemukakan pada Bahagian B dan C adalah menggunakan skala pengukuran Likert lima pilihan iaitu:

- Sangat Tidak Setuju = (STS)
- Tidak Setuju = (TS)
- Tidak Pasti = (TP)
- Setuju = (S)
- Sangat Setuju = (SS)

Berikut adalah jadual ringkasan bilangan item instrumen dan jadual soalan- soalan skala tahap komitmen organisasi yang terlibat di dalam kajian ini.

Jadual 1: Ringkasan Bilangan Item Instrumen dan Sumber Rujukan

Bhg.	Bil. Item	Sumber Rujukan
A	4	Siti Hajar Samad (2003)
B	21	Siti Hajar Samad (2003)
C	19	Lee King Chuan (2009)

Jadual 2: Soalan-soalan Skala Tahap Komitmen Organisasi

Bil.	Dimensi Komitmen	Soalan – soalan
1.	Sikap dan Perasaan Terhadap Organisasi	Soalan 1 hingga soalan 9
2.	Tanggapan Terhadap Organisasi	Soalan 10 hingga soalan 16
3.	Keinginan Kekal Bekerja	Soalan 17 hingga soalan 21

Kajian Rintis

Kajian rintis telah dilakukan terhadap responden iaitu iaitu pegawai dan kakitangan sokongan di Pejabat Pendidikan Daerah Marang, Terengganu yang berjumlah 30 pegawai dan 19 kakitangan sokongan. Dapatan daripada kajian rintis dianalisis dengan menggunakan Program *Statistical Package For Social Science (SPSS) Version.16.0* dan keputusannya secara keseluruhan menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* bagi komitmen organisasi ialah 0.785 dan bagi prestasi kerja nilai *Cronbach Alpha* ialah 0.920. Bagi dimensi-dimensi yang ada di dalam komitmen organisasi; sikap dan perasaan terhadap organisasi mempunyai nilai *Cronbach Alpha* pada 0.781, Tanggapan Terhadap Organisasi nilai *Cronbach Alpha* pada 0.819 Dan keinginan kekal bekerja pula nilai *Cronbach Alpha* ialah pada 0.602. Secara ringkasnya perbandingan nilai *Cronbach Alpha* bagi dapatan ujian kajian rintis ditunjukkan sepertimana Jadual 3 dan Jadual 4 berikut:

Jadual 3: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis Pembolehubah Bebas dan Bersanda

Pembolehubah Kajian	Cronbach Alpha
Komitmen organisasi	0.785
Prestasi kerja	0.920

Jadual 4: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis Dimensi Kajian

Dimensi Kajian	Cronbach Alpha
Sikap dan perasaan	0.781
Tanggapan terhadap organisasi	0.819
Keinginan kekal bekerja	0.602

Ujian Kebolehpercayaan Kajian Sebenar

Keputusan kajian sebenar sepertimana Jadual (5) dan Jadual (6), secara keseluruhannya menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* komitmen organisasi ialah 0.632 dan bagi prestasi kerja pula nilai *Cronbach Alpha* ialah 0.904. Bagi faktor-faktor yang ada dalam dimensi komitmen organisasi iaitu Sikap dan Perasaan Terhadap Organisasi mempunyai nilai *Cronbach Alpha* pada 0.718, Tanggapan Terhadap Organisasi nilai *Cronbach Alpha* pada 0.677 dan Keinginan Kekal Bekerja nilai *Cronbach Alpha* pada 0.612.

Jadual 5: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Sebenar Pembolehubah Bebas dan Bersandar

Pembolehubah Kajian	Cronbach Alpha
Komitmen organisasi	0.632
Prestasi kerja	0.904

Jadual 6: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Sebenar Dimensi Kajian

Dimensi Kajian	Cronbach Alpha
Sikap dan perasaan	0.718
Tanggapan terhadap organisasi	0.677
Keinginan kekal bekerja	0.612

Jadual 7: Taburan Responden Berdasarkan Jantina, Umur, Kumpulan Jawatan dan Taraf Jawatan

Jantina, Umur, Kumpulan Jawatan, Taraf Jawatan	Kekerapan/4	Peratus (%) /4
Lelaki	39	72.2
Perempuan	15	27.8
Bawah 25 tahun	0	0.00
26 hingga 35 tahun	12	22.2
36 hingga 45 tahun	19	35.2
46 tahun dan ke atas	23	42.6
Pengurusan & Profesional	33	61.1
Kumpulan Sokongan	21	38.9
Tetap	48	88.9
Sementara	3	5.6
Kontrak	3	5.6
Jumlah	54	100

Jadual 8: Analisis Deskriptif Tahap Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja

Pembolehubah	Pembahagian Tahap Skor Min			Min
	Rendah	Sederhana	Tinggi	
Komitmen Organisasi	1.00 – 2.33	2.34 – 3.67	3.68 – 5.00	3.27
Prestasi Kerja	1.00 – 2.33	2.34 – 3.67	3.68 – 5.00	3.99

Analisis Inferensi Pengujian Berdasarkan Hipotesis Kajian:

Ho1 Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Jantina.

Jadual 9: Keputusan Ujian-t ke Atas Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Jantina

Jantina	N	Min	Sd	Df	T	P
Lelaki	39	3.35	0.25	52	3.58	0.00*
Perempuan	15	3.06	0.31			

*p < 0.05

Ho2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor umur.

Jadual 10: Taburan Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Umur

Umur	Bilangan (N)	Skor Min	Sisihan Piawai
Bawah 25 tahun	0	0	0
26 - 35 tahun	12	3.2588	0.35160
36 - 45 tahun	19	3.2798	0.29930
46 tahun ke atas	23	3.5446	0.27006
Jumlah	54	3.3879	0.32401

Jadual 11: Ujian Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) ke Atas Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Umur

Pembolehubah	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara Kumpulan	0.987	2	0.494	5.500	0.007
Dalam Kumpulan	4.577	51	0.090		

*p < 0.05

Jadual 12: Keputusan Ujian Post Hoc Scheffe ke Atas Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Umur

Faktor umur		Perbezaan min	Ralat piawai	Signifikan
26 - 35 tahun	36 - 45 tahun	-0.2101	0.11046	0.982
	46 tahun ke atas	-2.8585	0.10668	0.035
36 - 45 tahun	26 - 35 tahun	0.02101	0.11046	0.982
	46 tahun ke atas	-0.26484	0.09287	0.023
46 tahun ke atas	26 - 45 tahun	0.28585	0.10668	0.035
	36 - 45 tahun	0.26484	0.09287	0.023

Ho3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor kumpulan jawatan.

Jadual 13: Keputusan Ujian-T ke Atas Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Kumpulan Jawatan

Kumpulan Jawatan	N	Min	Sd	Df	T	P
Pengurusan & Profesional	33	3.28	0.29	52	0.21	0.83*
Kumpulan Sokongan	21	3.26	0.31			

*p > 0.05

Ho4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor taraf jawatan.

Jadual 14: Taburan Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Taraf Jawatan

Taraf Jawatan	Bilangan (N)	Skor Min	Sisihan Piawai
Tetap	48	3.2907	0.28236
Sementara	3	2.9365	0.42680
Kontrak	3	3.3016	0.33447
Jumlah	54	3.2716	0.29754

Jadual 15: Ujian Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) ke Atas Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Taraf Jawatan

Pembolehubah	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara Kumpulan	0.357	2	0.179	2.100	0.133
Dalam Kumpulan	4.335	51	0.085		

*p > 0.05

Ho5 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi sikap dan perasaan terhadap organisasi dengan prestasi kerja.

Jadual 16: Saiz Korelasi Mengikut Hinkle, Wiersma dan Jurs (1998)

Nilai Korelasi	Kekuatan Hubungan
$\pm 0.90 - 1.00$	Sangat Tinggi
$\pm 0.70 - 0.90$	Tinggi
$\pm 0.50 - 0.70$	Sederhana
$\pm 0.30 - 0.50$	Rendah
$\pm 0.01 - 0.30$	Lemah
0	Tiada hubungan

Jadual 17: Keputusan Ujian Korelasi Pearson (r) ke Atas Dimensi Sikap dan Perasaan terhadap Organisasi dengan Prestasi Kerja

Pembolehubah	Korelasi (R)	P
Prestasi Kerja Adalah Berdasarkan Kepada Dimensi Sikap Dan Perasaan Terhadap Organisasi.	0.57**	0.00

**. Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2 Ekor)

Ho6 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi tanggapan terhadap organisasi dengan prestasi kerja.

Jadual 18: Keputusan Ujian Korelasi Pearson (r) ke Atas Dimensi Tanggapan terhadap Organisasi dengan Prestasi Kerja

Pembolehubah	Korelasi (R)	P
Prestasi Kerja Adalah Berdasarkan Kepada Dimensi Tanggapan Terhadap Organisasi.	0.41**	0.00

**. Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2 Ekor)

Ho7 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi keinginan kekal bekerja dengan prestasi kerja.

Jadual 19: Keputusan Ujian Korelasi Pearson (r) ke Atas Dimensi Keinginan Kekal Bekerja dengan Prestasi Kerja

Pembolehubah	Korelasi (R)	P
Prestasi kerja adalah berdasarkan kepada dimensi keinginan kekal bekerja di Organisasi.	- 0.66**	0.63

** . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2 Ekor)

Rumusan Dapatan Kajian

Jadual 20 di bawah menunjukkan keputusan pengujian hipotesis secara keseluruhan berdasarkan kepada Ujian-t, Ujian Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) dan Ujian Korelasi Pearson (r).

Jadual 20: Keputusan Pengujian Hipotesis Berdasarkan Kepada Ujian-t, Ujian Analisis Varians Satu Hala (Anova) dan Ujian Korelasi Pearson (R)

Bil.	Penyataan Hipotesis	Jenis Ujian	Keputusan
1.	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor jantina.	Ujian-t	ditolak
2.	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor umur .	ANOVA	ditolak
3.	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor kumpulan jawatan.	Ujian-t	diterima
4.	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor taraf jawatan .	ANOVA	diterima
5.	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi sikap dan perasaan terhadap organisasi dengan prestasi kerja.	Korelasi pearson (r)	hubungan pada tahap sederhana. Ditolak
6.	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi tanggapan terhadap organisasi dengan prestasi kerja.	Korelasi pearson (r)	hubungan pada tahap rendah. Ditolak
7.	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi keinginan kekal bekerja dengan prestasi kerja.	Korelasi pearson (r)	hubungan pada tahap sederhana. Diterima

Perbincangan Dapatan Kajian berdasarkan perbezaan berikut:

(1) Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Jantina

Dapatan daripada kajian yang dijalankan menunjukkan perbezaan yang signifikan antara faktor jantina ke atas tahap komitmen organisasi. Keputusan ini menyebabkan Ho kajian ditolak. Min pekerja lelaki (3.35) adalah lebih tinggi berbanding dengan min pekerja perempuan (3.06). Dapatan ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Hind dan Baruch (1997) iaitu terdapat perbezaan antara jantina lelaki dan perempuan di dalam mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Kajian beliau menyatakan bahawa kakitangan lelaki lebih menitikberatkan perkara seperti gaji, pendidikan, prestasi kerja dan pemusatan tugas berbanding kakitangan perempuan.

(2) Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Umur

Bagi faktor umur, kajian menunjukkan perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap komitmen organisasi. Min kumpulan umur pekerja 26 hingga 35 tahun (3.15) , min kumpulan umur pekerja 36 hingga 45 tahun (3.19) dan min kumpulan umur pekerja 46 tahun ke atas (3.41). Ini menunjukkan terdapatnya perbezaan tahap komitmen terhadap organisasi dalam kalangan pegawai dan kakitangan sokongan di organisasi kajian di mana kumpulan umur pekerja 46 tahun ke atas (min = 3.41) mempunyai tahap komitmen yang lebih tinggi berbanding dua kumpulan umur pekerja yang lain.

(3) Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Kumpulan Jawatan

Dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan jawatan ke atas tahap komitmen organisasi. Keadaan ini menyebabkan hipotesis kajian bagi faktor demografi kumpulan jawatan gagal ditolak. Ini menunjukkan bahawa faktor kumpulan jawatan tidak mewujudkan halangan dan perbezaan dalam kalangan pekerja untuk memberikan tahap komitmen yang terbaik kepada organisasi. Hasil kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji ini menunjukkan bahawa tahap komitmen organisasi di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu adalah sama bagi semua kumpulan jawatan.

(4) Perbezaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Taraf Jawatan

Dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara taraf jawatan ke atas tahap komitmen organisasi. Oleh itu hipotesis kajian ini gagal ditolak. Ini menunjukkan bahawa faktor taraf jawatan tidak mewujudkan halangan dan perbezaan dalam kalangan pekerja di Pejabat

Pendidikan Daerah Hulu Terengganu untuk memberikan tahap komitmen yang terbaik kepada organisasi. Hasil kajian yang telah dilakukan ini, menunjukkan faktor taraf jawatan tidak mempengaruhi tahap komitmen pegawai dan kakitangan sokongan.

Hubungan Dimensi Sikap dan Perasaan, Tanggapan, Keinginan Kekal Bekerja dengan Prestasi Kerja

Dapatan kajian mendapati bahawa hubungan komitmen terhadap organisasi dengan prestasi kerja di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu, berada pada tahap yang sederhana untuk dua dimensi iaitu sikap dan perasaan; dan keinginan kekal bekerja terhadap organisasi. Bagi dimensi tanggapan terhadap organisasi pula, tahap hubungan adalah berada pada tahap rendah.

Ujian Korelasi Pearson adalah signifikan ($r = 0.57$, $p < 0.01$) antara dimensi sikap dan perasaan terhadap organisasi dengan prestasi kerja. Keputusan kajian ini berjaya menolak H_0 . Hubungan positif ini menunjukkan dimensi sikap dan perasaan yang tinggi mempunyai prestasi kerja yang tinggi, manakala dimensi sikap dan perasaan yang rendah, mempunyai prestasi kerja yang rendah. Dimensi sikap dan perasaan terhadap organisasi dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang sederhana ($r = 0.57$). Mowday, Porter dan Steers (1982) menjelaskan bahawa komitmen bukan hanya terhad kepada kepercayaan dan perasaan tetapi ianya juga dapat dilihat melalui tingkahlaku seseorang pekerja. Ujian Korelasi Pearson adalah signifikan ($r = 0.41$, $p < 0.01$) antara tanggapan terhadap organisasi dengan prestasi kerja. Keputusan kajian ini berjaya menolak H_0 . Hubungan positif ini menunjukkan dimensi tanggapan terhadap organisasi yang tinggi mempunyai prestasi kerja yang tinggi, manakala dimensi tanggapan terhadap organisasi yang rendah, mempunyai prestasi kerja yang rendah. Dimensi tanggapan terhadap organisasi dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang rendah ($r = 0.41$).

Dapatan ini adalah selari dengan penemuan oleh McGee dan Ford (1987) iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi atau tanggapan pekerja terhadap organisasi dengan prestasi kerja. Ujian Korelasi Pearson adalah tidak signifikan ($r = -0.66$, $p > 0.01$) antara keinginan kekal bekerja dengan prestasi kerja. Keputusan kajian ini gagal menolak H_0 . Hubungan negatif ini menunjukkan dimensi keinginan kekal bekerja yang tinggi mempunyai prestasi kerja yang rendah, manakala dimensi keinginan kekal bekerja yang rendah, mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Dimensi keinginan kekal bekerja dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang sederhana ($r = -0.66$).

Rumusan Kajian

Dapatan kajian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan antara faktor jantina dan umur terhadap tahap komitmen organisasi. Dapatan kajian juga

menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana dan rendah bagi dimensi sikap dan perasaan, dan tanggapan terhadap organisasi, yang menyebabkan hipotesis kajian yang dibina ditolak.

Dapatan ini menunjukkan keinginan kekal bekerja yang tinggi mempunyai prestasi kerja yang rendah, manakala keinginan kekal bekerja yang rendah, mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Keadaan ini sebenarnya bertentangan dengan norma budaya kerja biasa yang menunjukkan bahawa semakin tinggi keinginan kekal bekerja maka ianya akan mempunyai prestasi kerja yang tinggi, manakala keinginan kekal bekerja yang rendah akan mempunyai prestasi kerja yang rendah.

Dapatan kajian ini adalah berdasarkan kepada situasi semasa kajian ini dibuat dan organisasi yang terlibat. Dapatan kajian yang telah diperolehi menunjukkan bahawa dengan adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasi oleh pegawai dan kakitangan sokongan di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu, ianya telah dapat membantu untuk meningkatkan diri individu pekerja terbabit daripada aspek kebolehan diri, pengetahuan dan kemahiran serta secara langsungnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dan kakitangan sokongan di organisasi kajian. Adalah menjadi harapan pengkaji agar kajian yang telah dilakukan ini akan dapat memajukan aspek sumber manusia dan organisasi di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu. Kajian tindak susul yang berterusan perlu dilakukan oleh pihak pengurusan atasan di Pejabat Pendidikan Daerah Hulu Terengganu bagi meningkatkan tahap komitmen organisasi dan prestasi kerja pegawai dan kakitangan sokongan, seterusnya diharapkan ia akan dapat melestarikan moto 'Hulu Terengganu Pendahulu'.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof (2000). *Pengurusan dan gelagat organisasi di abad ke 21*, Selangor: Prentice Hall.
- Abdul Ghani Abdullah (2010). *Transformasi kepimpinan pendidikan*: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Hind, P. & Baruch, Y. (1997). Gender variations in perceptions of performance and motivation: Review of evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, Vol. 20: 369-398.
- Lee King Chuan (2009). *Hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja: Satu kajian di Pasukan Polis Diraja Malaysia*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. (1987). Two or More? Dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4): 638-642.

- Mohd Majid Konting (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee organizational linkages and the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nor Hartini Saari (2004). *Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi: Kajian kes di Jabatan Pelajaran Negeri Kedah*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Nor Tipah Majin (2004). *Iklim organisasi dan prestasi kerja: Kajian di Jabatan Kebajikan Masyarakat Negeri Pahang*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Robert, K. & Angelo, K. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.): Arizona State University.
- Siti Hajar Samad (2003). *Tahap komitmen pegawai dan kakitangan terhadap organisasi: Satu kajian kes di Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia, Kuala Lumpur*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Zakaria Ismail (2002). *Komitmen Terhadap Organisasi: Meneliti Aspek-aspek Teori, Metodologi Kajian dan Kerelevanan*. Sintok: UUM Press.

BARRIERS TO AND ENABLERS OF LEADING AND MANAGING ACTION RESEARCH AMONG THE SCHOOL LEADERS

Jeffri bin Idris, Ph.D

Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education, Malaysia

jeffri@iab.edu.my

ABSTRACT

The article reports on a study of issues regarding the implementation of action research in schools. The study was carried out based on the concern that school leaders lacked in doing action research compared to teachers. It was considered important that school leaders themselves need to carry out action research not only to improve their practices but to motivate their teachers to do the research. The aim of the study was to find ways to effectively assist these school leaders to do action research. The study sought to find out the challenges faced by the school leaders and their needs to implement action research successfully. Data were collected from 132 school leaders from all over the country. These school leaders were purposefully invited and gathered at the researcher's institute. They were divided into four groups where they were required to identify the challenges faced and the needs required. All the data were recorded and collected. Analysis was based on all the written feedbacks provided by each group to find the themes. It was discovered that lack of knowledge, lack of support and attitude were the main challenges faced by these school leaders. Training, mentoring, recognition and proper management were among the main needs. The study concluded that these school leaders recognized the importance of action research and they were willing to implement it. Therefore, it was recommended that more training should be provided as well as follow-up and follow-through initiatives to enable them implement action research successfully.

Keywords: Educational leadership; school leaders; action research

INTRODUCTION

Conducting research in schools has been considered as an effective way in building up teachers' professional development. It was evident that teachers who conducted research could impact their practices positively (Scott & McNeish, 2013). The relevance of conducting research by school leaders can be viewed based on the many instructional leadership roles that they have to play. Instructional leadership in a simple way refers to leading learning (Bendikson, Robinson & Hattie, 2012). This is due to the fact that a school is a place to learn and all activities that matter must be central to student learning. As instructional leaders, school improvement

programmes are one of their responsibilities that need to be implemented to ensure the effectiveness of student learning. In order to make improvement, relevant data is important for making informed decisions. This is where research is important because it provides good and reliable data.

The country's education authority namely the Ministry of Education, Malaysia has identified action research to be strongly carried out by teachers to improve their teaching practices. It was the main aim of the authority to inculcate the culture of research among teachers. Since the early 1990's, the Ministry of Education has started their integrated initiative to introduce action research to teachers and started giving series of courses to teachers beginning 1988 with the help of experts from abroad. Trainee teachers under the Ministry's institutes were made compulsory to carry out action research as their final project. It can be said that teachers at present are at least know what action research is. Efforts have also been made to encourage more teachers carrying out action research by organising special seminars and colloquiums to enable these teachers presenting and sharing their action research efforts. Proceedings of these events have also been published.

Despite all these initiatives and efforts, it was found that the implementation of action research among teachers was still unsatisfactory and action research among the school leaders was far more unsatisfactory. In 2006, Institut Aminuddin Baki (IAB), the National Institute of Educational Leadership and Management under the Ministry of Education took the responsibility to train school leaders on action research. The purposes were to expose them on the basics of action research and aspects of leadership related to action research efforts. It was hoped that these school leaders could carry out action research focusing on management and leadership aspects in their schools. It was also hoped that they could inspire and motivate their teachers to carry out action research on pedagogical aspects.

BACKGROUND OF THE STUDY

Statement of Problem

School leaders hold responsibility to inculcate research culture in schools. In order to do this, school leaders themselves need the research knowledge and skills prior to actually implement it. As a dedicated government institute focusing on educational leadership and management of the country, IAB has trained school leaders on the theory and practice of action research. It was hoped that these leaders would then carry out action research in aspects related to their leadership and management practices. However, it was found out that most of them had not implemented action research after they were given the course. This scenario would result in certain implications. Firstly, they were not able to impart the knowledge and skills obtained during the course and over time, these tended to diminish. Secondly, they were not able to get the many advantages of action research which have been proven in developing and enhancing the practitioners' professional practices. Thirdly, the

responsibility to inculcate research culture in schools would be a difficult task because they were unable to be an example to their teachers. Fourthly, this would also affect the school as a whole especially the students because action research helped in practising the concept of continuous school improvement. Action research can be seen as an effective tool in identifying weaknesses and improving them in this context due to its nature of characteristics. Lastly, this would also affect the initiatives introduced by the Ministry of Education aimed at encouraging teachers to regard Action research as a part of teaching and learning process.

Rationale of the Study

The study was required because it enabled the researcher to know the reasons why most school leaders who have been specially trained in action research theory and practice were reluctant to implement it at their schools. The understanding would be used as a starting point in assisting these school leaders to actually implement it.

Purpose and Objectives of the study

It was aimed that the study would be able get a better understanding on the problems faced by school leaders in practising action research as well as how to overcome them. Therefore, the objectives of the study were:

1. To find out the barriers of conducting action research among the school leaders.
2. To identify the enablers of conducting action research among the school leaders.

Significance of the Study

There were benefits in conducting this study. Firstly, it could give the researcher and fellow colleagues an empirical evidence that served as a basis to improve aspects related to providing the action research training. This would then benefit the school leaders themselves and future course participants. The findings of the study would also benefit the stakeholders in the Ministry of Education, State Education Departments and District Education Offices in realising the action research initiatives. Lastly, the study would also benefit academicians and researchers especially those in the educational fields.

Limitations of the Study

The study was carried out based on its own limitations. Firstly, the analysis of the study was mainly based on two predetermined questions, discussed by five groups in a classroom setting with the given time between 45 and 60 minutes. In addition, the outcomes of the group discussion session were depended on the researcher's colleagues who helped facilitating the discussion in five different classroom.

Although all the groups discussed the same questions, the facilitators played an important role in ensuring the effectiveness of the session. In short, the findings could be different if other approaches, methods and designs were employed.

Secondly, the findings were limited to the study participants only and was not generalizable to all school leaders. However, the findings could serve as a basic understanding of most of the school leaders because of their general similarities in terms of professional backgrounds and school management system. The number of 132 participants from all the over the country who took part in the study could be an additional advantage although they were not randomly selected.

LITERATURE REVIEW

It was actually the responsibility of school leaders to inculcate research culture at schools (Nugent, Malik & Hollingsworth, 2012) although it was a difficult task to realize this according to Hahs-Vaughn and Yanowitz (2009). They asserted that doing research was something that teachers were being afraid of. This was where action research approach was suitable for teachers as well as school leaders because its methodology was characteristically different from other types of research. One of the most distinct characters of action research was that the research focus had to be mainly on their own practices. That was why action research was also known as practitioner research because the researchers studied their own practices which they did on a daily basis. In other words, they studied their routine practices aimed at improving these practices. Therefore, there should be not much problem in deciding the focus of study compared to other research types.

Hine and Livery (2014) highlighted three advantages of carrying out action research in the school context. Firstly, it helped to gain new knowledge by bridging the gap between theory and practice. Secondly, it empowered teachers by making decisions based on data they collected themselves. Thirdly, students and schools would be benefitted because action research allowed teachers to take risks and implement changes.

Implementing action research had its own challenges. Hine and Livery (2014) mentioned three main challenges especially to teachers. It was time-consuming, difficult to validate the data and hard to anticipate the potential solution unless the whole cyclical process of action research was carried out. Zhou (2013) reported that teachers' lack of knowledge, time, library resources and pressure were some of the challenges faced in carrying out action research.

Moreover, Johnson (2011) also agreed that time was the biggest challenge in carrying out action research. She has also listed out four other challenges of conducting research in general and action research in specific. Firstly, it was the lack of resources including financial support. Secondly, the challenge in identifying a relevant research question. Thirdly, there existed a lack of support from the schools

as well as from the district education departments. Lastly, ethical aspects had to be well regarded because the nature of action research mostly involved human subjects that there were stakeholders to consider.

Zhou (2013) suggested five strategies to overcome the problems, these were:

1. Provide guidance.
2. Manage time and resources wisely.
3. Get assistance from the university and simplify teachers' research methodology curriculum.
4. Provide coaching and mentoring.
5. Encourage self-motivation.

Hewitt and Little (2005, p. v) provided seven guidelines on how school leaders could facilitate action research in schools. These were:

1. Build knowledge of the action research process.
2. Understand the benefits of action research.
3. Identify and address implementation issues.
4. Develop goals that include action research.
5. Establish a support system for teachers.
6. Provide action research professional development.
7. Provide opportunities for collaboration.

To sum, school leaders are responsible in "creating the need for research and establishing an environment for conducting classroom action research" (Hewitt & Little, 2005, p. 2). It is admitted that there are many barriers to conducting action research however, there are enablers to overcome these. Only the school leaders understand the barriers they are facing and how to resolve them provided that they realise the need first.

METHODOLOGY

The study employed a qualitative approach using a conceptual content analysis for the acquired data. It involved 132 school leaders consisted of school heads and senior assistants from primary schools and secondary schools. These school leaders were all former participants of action research courses carried out by the researcher's institute. They were cohorts of a three-day standard course of action research for school leaders. In most part of the training, the participants were exposed with the important aspects of action research namely, its concept, identification of research focus, data collection, preparation of research proposal and implementation planning.

The school leaders were invited and gathered at the researcher's institute meant to get feedbacks from them regarding the training that they had attended. The collection of data employed a focus group method using a group discussion technique as suggested by Flick (2009). A group discussion enabled participants to express, share and validate

views to produce the best strategy according to Flick. They were divided into five groups and each group consisted of between 25 and 27 participants. Each group was assigned to give feedbacks on the after-training challenges they faced in the implementation of action research at their schools. They were also asked to list out their needs in implementing action research initiatives at schools. The groups were required to discuss and make a consensus on finalizing their feedbacks. The groups took between 45 and 60 minutes to complete the tasks.

All the written feedbacks from each group were collected and analysed. The researcher listed out all the given feedbacks from all the groups on the computer. These were divided into challenges list and needs list. The analysis involved a three-step process namely identifying irrelevant responses, sub-grouping similar or redundant responses and assigning relevant themes.

FINDINGS

The study found that there were 20 responses regarding the challenges and 32 responses regarding their needs provided by all the five groups. It was discovered that all the responses were relevant to the tasks and could be further analysed. For the sub-grouping of similar or redundant responses, there were three main categories of challenges and four main categories of needs discovered based on the analysis.

These categories of challenges and needs were then further analysed to assign relevant themes. It was decided that the relevant themes for the challenges responses were lack of knowledge, lack of support and attitude. The relevant themes and number of responses for the challenges identification task are shown in the following table:

Table 1: Themes Identified for Barriers

No	Themes	No. of Responses
1	Lack of Support	13
2	Lack of Knowledge	5
3	Attitude	2

Table 1 shows that lack of support was the most difficult challenge faced by the school leaders in implementing the action research initiatives. There were 13 responses indicated the lack of support compared to five responses for the lack of knowledge and only two responses for attitude. The participants revealed that they lacked support from the higher authorities, community and other external agencies. Some participants who were Senior Assistants indicated that their school heads also did not provide necessary supports. Furthermore, an analysis was made to identify the relevant themes for the needs responses. The study suggested training, mentoring, recognition and proper management to be the themes based on the responses. The relevant themes and number of responses for the needs identification task are shown in the following table:

Table 2: Themes Identified for Enablers

No.	Themes	No. of Responses
1	Proper Management	11
2	Training	9
3	Recognition	7
4	Mentoring	5

Based on Table 2, it was found that the participants mostly needed to have a proper management of an action research implementation based on the 11 relevant responses analysed. This was followed by training with nine responses, recognition with seven responses and mentoring with five responses.

DISCUSSION

The study managed to identify support, knowledge and attitude to be the three main challenges faced by school leaders in their efforts to implement action research at schools. Among these, the lack of support found to be the most dominant one. Further analysis found that the participants did not have supports in relation to resources, allocation of time due to workload, financial aspects and proper guidelines. The second most difficult challenge was the lack of knowledge. The school leaders admitted that they still did not have ample knowledge to manage and lead action research initiatives in their schools despite the fact that they were given the three-day training of action research. The last theme identified for the challenges identification was teachers' attitude. The participants stated that teachers did not have the interest and passion to carry out action research. All These findings were consistent with Hine and Livery (2014), Zhou (2013) and Johnson (2011).

In relation to their needs, the school leaders wanted a well-structured organization of action research initiatives from the highest level of authority to the school levels. They suggested that a special committee of action research to be set up at schools to lead and manage all aspects of action research. The school leaders also revealed that training on action research to be their second most requirement. Further analysis indicated that the aspects of training they needed were in-house training, series of courses, focused courses and workshops. Moreover, the school leaders also revealed that recognition to be the third most important of their need. They wanted the action research efforts made to be given due recognition such as giving incentives to researchers, the schools and considered it to be part of performance appraisal. Lastly, the participants needed mentors to guide them implement action research. It was discovered that most of the needs listed out by the participants were consistent with Hewitt and Little (2005) and Zhou (2013).

The study identified these recommendations to be made:

1. Set up a repository of action research resources that were easily accessible to school administrators and teachers.

2. Restructure the organization of action research Initiatives to produce a well-organized management system from the higher authority level to school levels.
3. Review the training initiatives by all the relevant bodies to improve the effectiveness of training provided.
4. Allocate a dedicated budget for action research to enable more school leaders and teachers implement, publish reports and present findings of action research.
5. Provide national-level recognition to school leaders, teachers and schools who actively implemented action research.
6. Provide follow up and follow through initiatives to former course participants as a form of coaching and mentoring process provided by qualified trainers.

CLOSURE

It can be said that carrying out research in schools by school leaders as well as teachers enabled to develop their professional practices. Inculcating research culture among the teachers was one of the school leaders' responsibilities in instructional leadership. Implementing action research could be a good alternative for teachers and school leaders instead of other types of research due to its distinct characteristics. Still, implementing action research had its own challenges especially the support from various relevant bodies. The most important aspect that needed consideration was to ensure the effectiveness of training process so that school leaders and teachers could gain the knowledge, skills and confidence in carrying out action research.

REFERENCES

- Bendikson L., Robinson, V. & Hattie, J. (2012). Principal instructional leadership and secondary school performance. *SET: Research Information for Teachers*, 1(1): 2-8.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th.ed). London: Sage.
- Hahs-Vaughn, D.L. & Yanowitz, K. (2009). Who is conducting teacher research? *Journal of Educational Research*, 102(6): 415-424.
- Hewitt, R. & Little, M. (2005). *Leading action research in schools*. Florida: Department of State.
- Hine, G. & Lavery, S.D. (2014). Action research: Informing professional practice within schools. *Issues in Educational Research*, 24(2): 162-173.
- Johnson, A.P. (2011). *A short guide to action research* (3rd ed.). Boston: Pearson.
- Nugent, G., Malik, S. & Hollingsworth, S. (2012). *A practical guide to action research for literacy educators*. Washington DC: International Reading Association.
- Scott, S. & McNeish, D. (2013). *School leadership evidence review: Using research evidence to support school improvement*. London: Department of Education.
- Zhou, J. (2013). Problems teachers face when doing action research and finding possible solutions. *Chinese Education and Society*, 45(4): 68-80.

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DAN HUBUNGANNYA DENGAN PRESTASI AKADEMIK DI SEKOLAH KURANG MURID

Zakaria bin Othman¹ & Sufean bin Hussin²

Fakulti Pendidikan

Universiti Malaya

Telephone: 603-79675088

Fax: 603-79675010

¹zakaria.ppdks@btpnsel.edu.my

²drsufean@um.edu.my

ABSTRAK

Sekolah ialah institusi pendidikan, dan urusan utamanya ialah melaksanakan kurikulum melalui proses pengajaran dan pembelajaran. Berdasarkan konsep kedaifan sekolah dalam konteks deprivasi sosial, tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk menganalisis amalan kepimpinan instruksional guru besar Sekolah Kurang Murid (SKM) dan hubungannya terhadap prestasi akademik murid, profesionalisme guru, dan iklim sekolah di kawasan terpinggir. Artikel ini membentangkan hasil kajian tinjauan mengenai amalan kepimpinan instruksional guru besar dan prestasi akademik murid di SKM. Kajian melibatkan 334 orang guru besar daripada lima buah negeri di Semenanjung Malaysia iaitu negeri Selangor, Perak, Pahang, Johor, dan Negeri Sembilan. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar di SKM ada melaksanakan amalan kepimpinan instruksional dalam mentadbir sekolah. Bagaimanapun terdapat hubungan positif yang lemah antara kepimpinan instruksional guru besar dengan prestasi akademik murid dalam pencapaian UPSR. Lantaran hasil kajian ini secara tidak langsung mengetepikan persepsi umum bahawa amalan kepimpinan instruksional guru besar menjamin sepenuhnya kejayaan murid. Ini kerana terdapat banyak halangan dan faktor lain yang turut mempengaruhi prestasi akademik murid di SKM.

Kata Kunci: *Kepimpinan instruksional, sekolah kurang murid, prestasi akademik murid.*

LATAR BELAKANG KAJIAN

Sekolah berfungsi untuk membina literasi asas, budaya, sosial, ekonomi, politik, agama, moral, vokasional, bahasa, fizikal, dan sivil dalam kalangan generasi muda (Sufean, 2014a). Maka, urusan utama sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran,

dan pengurusan serta kepimpinan sekolah berfokus dan berkaitan dengan urusan utama itu. Sekolah yang gagal dalam urusan utama itu ialah sekolah yang tidak berkesan, dan pemimpin serta guru di sekolah berkenaan adalah tidak efektif juga (Mohd Yusoff & Sufean, 2013). Dengan demikian, kepimpinan yang utama di sekolah ialah kepimpinan instruksional, iaitu kepimpinan yang berfokus kepada hal ehwal keagamaan, kurikulum, proses pengajaran, dan proses pembelajaran (Sufean, 2014b). Kepimpinan jenis lain adalah untuk menyokong atau melestarikan lagi kemajuan sekolah. Pemimpin juga boleh menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Lebih penting lagi pemimpin juga boleh memberi kesan terhadap jatuh dan bangun sesebuah entiti, masyarakat, dan negara (Kouzes & Posner, 2003; Yukl, 2006). Begitu juga dengan Jamilah Ahmad dan Yusof Boon (2011) yang menjelaskan bahawa faktor utama kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada kepimpinan pengetua atau guru besar. Secara lebih khusus, Gregory (2010) menjelaskan tingkah laku kepimpinan instruksional guru besar mempunyai pengaruh yang positif kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah serta boleh memacu kejayaan murid dalam bidang akademik. Oleh yang demikian kajian ini akan meneliti apakah hubungan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar SKM dengan prestasi akademik murid.

Pernyataan Masalah

Kajian-kajian dan penulisan lepas tentang kepimpinan instruksional telah meneroka pelbagai sudut antaranya tentang kelebihan kepimpinan instruksional (Charles, et.al, 2004; Fiore, 2004; Fulmer, 2006; Hoy & Hoy, 2002), proses membina kepimpinan instruksional (Ako, 2001; Mc Ewan, 1998, 2003) dan kajian tentang amalan atau tingkah laku pemimpin instruksional (Blase & Blase, 2000). Huraian sebelum ini menunjukkan bahawa pengetua selaku pemimpin sekolah boleh memberi kesan terhadap pembelajaran dan keberkesanan sekolah (Sergiovanni, 2001). Lebih spesifik lagi, pengetua yang bertindak sebagai pemimpin instruksional berupaya memberi kesan yang baik terhadap prestasi akademik murid (Harris et al. 2003).

Kajian mendapati memang terdapat hubungan positif di antara kepimpinan instruksional dengan pencapaian akademik murid. Charles et.al, (2004), menjelaskan bahawa faktor yang menyumbang kepada pencapaian pembelajaran yang baik adalah amalan kepimpinan berkesan yang membangun dan memantau pelaksanaan kurikulum. Kenyataan tersebut disokong oleh Ubben dan Hughes (1997) serta Fulmer (2006) yang menjelaskan kepimpinan instruksional pengetua merupakan peranan penting serta berterusan untuk meningkatkan produktiviti sekolah. Persoalannya ialah, adakah situasi ini berlaku di sekolah kurang murid?

Sekolah Kurang Murid

Sekolah Kurang Murid (SKM) ditakrifkan sebagai sekolah rendah yang mempunyai 149 murid atau kurang berdasarkan Pekeliling Bil.3/1967 sebagai panduan bekalan

guru kepada sesebuah sekolah. Anjakan Pertama dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), iaitu “Menyediakan Kesamarataan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti Bertaraf Antarabangsa” menunjukkan fokus diberikan untuk merapatkan jurang pendidikan antara lokasi, tahap sosioekonomi dan tahap keupayaan pelajar agar semua sekolah dan pelajar mempunyai peluang dan keupayaan yang sama untuk cemerlang (KPM, 2013). Berdasarkan pernyataan di atas, jelas menunjukkan bahawa institusi persekolahan sebagaimana SKM merupakan agen dan pelaksana kepada hasrat KPM tersebut. Perkara itu selari dengan pandangan oleh (Donaldson, 2006) yang menjelaskan masyarakat menyandarkan harapan yang tinggi kepada sekolah bagi melahirkan masyarakat yang berilmu, berkualiti, berkemahiran dan bermoral. Begitu juga Sufean (2002) menjelaskan, mekanisme penting bagi mencapai matlamat pembangunan ialah proses pendidikan untuk menyediakan tenaga kerja mahir dalam pelbagai bidang dan menyediakan generasi baru sebagai peserta yang berkesan dalam proses pembangunan.

Bracey (2001) menjelaskan, sekolah kurang murid berupaya meningkatkan pencapaian murid terutama golongan minoriti yang berpendapatan rendah, mengurangkan berlakunya keganasan, menghapuskan masalah isolasi, meningkatkan kehadiran murid ke sekolah, memberikan kepuasan kepada guru, memperbaiki iklim persekolahan, menjadikan kos operasi lebih efektif, meningkat penyertaan ibu bapa serta komuniti dan akhirnya dapat meningkatkan perasaan kepunyaan dalam kalangan warga sekolah.

Kajian berkaitan sekolah kecil di luar negara dan sekolah kurang murid di Malaysia telah menemukan pelbagai dapatan. Secara amnya terdapat kajian dan pandangan yang mengemukakan kelebihan sekolah kurang murid (Ayers & Klonsky, 2006; Bracey, 2001; Faridah et.al, 2005; Gagne, et.al, 2005; Kieff, 2007; Maimunah, 2004; Walberg, 1996; Walberg & Walberg, 1994) dan ada juga kajian yang menyatakan kelemahan sekolah kurang murid (BPPDP, 2005; Hampel, 2002; KPM, 2002; Watt, 2003; Yusoff, 2007). Kelebihan sekolah kurang murid itu didorong oleh pelbagai faktor antaranya adalah suasana pembelajaran yang lebih kondusif, dan penglibatan komuniti yang baik. Manakala kelemahan sekolah kurang murid pula didorong oleh faktor seperti kekurangan kemudahan infrastruktur, kekurangan guru dan staf serta latar belakang murid. Bagaimanapun, lebih menarik lagi faktor bilangan murid yang sedikit kadang kala boleh menjadi kelebihan dan juga kelemahan kepada sekolah kurang murid.

Walberg & Walberg, (1994) menjelaskan pelajar memperoleh pencapaian yang lebih baik di SKM. Ini kerana banyak aktiviti boleh dilaksanakan, bilangan pelajar yang sedikit, integrasi kurikulum, dan penglibatan ibu bapa yang intensif. Kenyataan itu disokong oleh Kieff (2001), yang mendapati SKM boleh memberi kesan positif terhadap prestasi pelajar dan iklim sekolah. Tambahnya lagi, kelebihan SKM bukan sahaja terhadap pelajarnya bahkan kepada gurunya. Guru di SKM menjalin kerjasama yang lebih dengan rakan sejawatnya, sering melaksanakan aktiviti pembangunan profesional, mewujudkan persekitaran pembelajaran yang berfokus dan lebih

berpuas hati dengan kerjaya mereka. Gagne, et.al (2005) pula menjelaskan SKM mempunyai banyak kelebihan terhadap suasana pengajaran dan pembelajaran, iaitu meningkatkan penumpuan, objektif pembelajaran mudah ditegaskan dan difahami oleh setiap pelajar, hubungan guru-murid secara terus, maklum balas yang segera dan keupayaan melaksanakan penilaian terhadap pencapaian pelajar.

Kepimpinan Instruksional

Kajian secara empirikal tentang kepimpinan sejak dua puluh tahun lalu menunjukkan bahawa guru besar boleh memberi kesan perubahan terhadap pembelajaran pelajar dan keberkesanan sekolah (Hallinger & Heck, 1996). Walaupun banyak kajian yang membuktikan peranan guru besar sebagai pemimpin instruksional memberi kesan positif kepada prestasi akademik pelajar tetapi seseorang guru besar yang dibebani tugas yang banyak tidak mungkin berada di sekolah setiap hari. Ini terbukti berdasarkan kajian oleh Azlin Norhaini (2005) mendapati guru besar sering menghadiri mesyuarat dan aktiviti luar dan banyak masa yang digunakan oleh guru besar untuk melakukan kerja-kerja yang bukan berkaitan dengan pengajaran dan memerlukan guru besar meninggalkan sekolah.

Tugas seorang guru besar di sekolah terlalu luas, beliau perlu menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin, pentadbir, pengurus dan pengajar (Hussein, 1993). Keadaan itu menjadikan peranan dan tugas guru besar semakin berat (Ahmad Tajuddin, 1989), sukar dan mencabar (Hoerr, 1996) dan kompleks (Fullan, 2000; Mitchell & Castle, 2005; Ruffin, 2007). Mampukah seorang guru besar memainkan semua peranannya itu secara berkesan? Kajian lepas tentang kepimpinan instruksional di dalam dan luar negara menemukan beberapa dapatan yang berlainan. Menurut (Lokman, 2007; Manoharan 1995; Narimah, 1997) terdapat guru besar yang berjaya melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah. Begitu juga di luar negara, guru besar berupaya menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional yang menjadi tunjang kepimpinan sekolah yang berjaya dan berkesan (Charles, et.al 2004; Fiore 2004; Fulmer 2006; Hoy & Hoy 2002). Bagaimanapun terdapat kajian yang menunjukkan guru besar tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional dengan sempurna (Ahmad Tajuddin, 1989; Ako' 2001; A.Rahman, 2003). Bagaimanapun, mungkin situasi seperti kompleksiti dan beban tugas yang berat tidak berlaku di SKM yang mempunyai bilangan guru dan pelajar yang sedikit. Oleh yang demikian, mungkinkah guru besar di SKM boleh melaksanakan peranannya sebagai pemimpin instruksional yang berkesan sehingga dapat meningkatkan prestasi akademik murid?

Tujuan dan Objektif Kajian

Dua perkara utama yang dibincangkan dalam artikel ini adalah amalan kepimpinan instruksional guru besar dan prestasi akademik murid di SKM. Terdapat andaian bahawa kecemerlangan sesebuah organisasi sangat bergantung kepada pemimpinnya.

Manakala kajian lepas tentang pemimpin sekolah menunjukkan amalan kepimpinan instruksional guru besar dapat meningkatkan prestasi akademik murid di sesebuah sekolah. Sehubungan itu, pengkaji berhasrat untuk mengenal pasti adakah gaya kepimpinan instruksional guru besar berupaya membawa SKM menjadi sekolah yang cemerlang. Oleh yang demikian, secara amnya kajian ini cuba mencungkil apakah penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah. Secara khususnya pula, kajian ini akan cuba menjawab soalan berikut, iaitu apakah terdapat kesan di antara amalan kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar di SKM terhadap prestasi akademik murid.

Metodologi Kajian

Kajian ini adalah berbentuk kajian tinjauan dengan menggunakan soal selidik yang diubah suai daripada Borang Maklum Balas Senarai Semak Kepimpinan Instruksional (*Instructional Leadership Checklist Response Form*) oleh McEwan (2003). Data yang telah dikumpulkan dalam kajian rintis diukur tahap kebolehpercayaan melalui Ujian Statistik Cronbach's Alpha menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for Social Science) versi 16.00. Seterusnya, item yang mempunyai nilai alfa kurang daripada 0.650 akan disingkirkan daripada alat kajian. Bagaimanapun dalam kajian ini, tiada item dalam dimensi yang disingkirkan. Hal ini berlaku kerana item tersebut telah dimurnikan beberapa kali sama ada daripada aspek penggunaan kosa kata, struktur ayat, dan kandungannya.

Ujian Statistik Cronbach's Alpha dalam kajian rintis menunjukkan item-item yang terdapat pada dimensi yang dikaji sesuai untuk ditadbir dengan nilai α tertinggi adalah .932. Manakala nilai α mengikut dimensi juga menunjukkan nilai kesahan yang baik sebagaimana yang tertera pada Jadual 1 pada halaman berikutnya. Berdasarkan hasil analisis penentuan nilai α dalam jadual tersebut, didapati bahawa soal selidik yang digunakan berada pada tahap yang baik dan boleh diterima (Chua, 2012).

Bagi melaksanakan kajian ini sebanyak 334 daripada jumlah keseluruhan iaitu 993 buah SKM di negeri terpilih iaitu negeri Perak, Johor, Pahang, Negeri Sembilan, dan Selangor dijadikan sampel. Negeri-negeri yang terpilih dalam kajian ini mempunyai bilangan SKM yang banyak selain mewakili zon tertentu di Semenanjung Malaysia. Walaupun Sekaran (2000) dan Fraenkel dan Wallen (2006) menjelaskan saiz sampel minima adalah 30 berdasarkan keperluan sesuatu kajian, penglibatan banyak SKM dalam kajian ini akan dapat menggambarkan situasi yang lebih tepat.

Manakala berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) dalam Chua (2006), bilangan sampel yang diperlukan bagi populasi yang berjumlah 950 hingga 1000 adalah di antara 274 hingga 278. Bagaimanapun, bagi kajian ini saiz sampel yang digunakan melebihi had tersebut kerana menurut Gay dan Airasian (2000) saiz sampel yang melebihi had akan lebih dipercayai dan meyakinkan. Jadual 2 di bawah menunjukkan taburan sampel dan populasi peserta kajian. Seterusnya

Jadual 1: Ujian Cronbach's Alpha Mengikut Dimensi Kepimpinan Instruksional

Bil	Dimensi Kepimpinan Instruksional	Nilai Alpha (α)
1	Standard akademik	.932
2	Sumber instruksional	.816
3	Visi dan misi	.661
4	Budaya dan iklim	.689
5	Jangkaan tinggi	.759
6	Membangun pemimpin	.703
7	Hubungan positif	.744

Jadual 2: Bilangan Sampel Kajian

Bil	Negeri	Zon	Bilangan Populasi	Bilangan 30% Populasi	Bilangan Sampel
1	Selangor	Tengah	85	26	51
2	Perak	Utara	331	100	116
3	Pahang	Timur	163	49	41
4	Negeri Sembilan	Tengah	146	44	37
5	Johor	Selatan	268	80	89
Jumlah			993	299	334

Sumber dan adaptasi daripada: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Data SKM*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.

soal selidik ditadbir melalui pos ke sekolah terpilih dan dikumpul semula dalam tempoh masa dua bulan untuk dianalisis.

Dapatan Kajian

Perbincangan pada bahagian ini akan menghuraikan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolah masing-masing. Data yang diperoleh daripada kajian ini menunjukkan secara umumnya guru besar SKM yang dikaji ada mengamalkan gaya kepimpinan instruksional dalam menerajui sekolah. Bagaimanapun terdapat perbezaan yang ketara dalam penegasan elemen instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar berdasarkan purata min setiap dimensi. Jadual 3 di bawah menunjukkan penegasan dalam tujuh dimensi kepimpinan instruksional yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah di SKM.

Bagi mengenal pasti pandangan guru besar mengenai item dan dimensi kepimpinan instruksional yang diamalkan, skala Likert 5 point digunakan untuk mengukur

Jadual 3: Penegasan Dimensi Kepimpinan Instruksional yang Dilaksanakan oleh Guru Besar SKM

Rank	Dimensi	Purata Min	Interpretasi min
1	Dimensi 7 (Hubungan Positif) Mengukuhkan hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa	4.55	Kerap
2	Dimensi 3 (Iklim Kondusif) Mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran	4.21	Kerap
3	Dimensi 4 (Visi Misi) Menjelaskan visi dan misi sekolah	4.20	Kerap
4	Dimensi 5 (Jangkaan Tinggi) Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri	4.17	Selalu
5	Dimensi 6 (Membangun Pemimpin) Membangun pemimpin dalam kalangan guru	4.16	Selalu
6	Dimensi 1 (Standard Akademik) Membina, melaksana, dan mencapai standard akademik.	4.08	Selalu
7	Dimensi 2 (Sumber Instruksional) Guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf	3.60	Selalu

tahap penegasannya iaitu, 1 (tidak pernah), 2 (jarang-jarang), 3 (kadang-kadang), 4 (selalu), dan 5 (kerap). Manakala dari segi penetapan interpretasi min, julat berikut digunakan, iaitu min 1.00 – 1.79 menunjukkan “tidak pernah”, min di antara 1.80 – 2.59 menunjukkan “jarang-jarang”, min di antara 2.60 – 3.39 menunjukkan “kadang-kadang”, min di antara 3.40 – 4.19 menunjukkan “selalu”, dan min 4.20 – 5.00 menunjukkan “kerap”.

Berdasarkan analisis item dan dimensi yang terdapat dalam soal selidik, secara amnya guru besar SKM “selalu” melaksanakan tugasnya selaku pemimpin instruksional di sekolah. Ini dibuktikan dengan purata skor bagi setiap dimensi melebihi min 3.50 yang menunjukkan tahap “selalu”. Jadual tersebut juga menunjukkan dimensi kepimpinan instruksional yang kerap diberi penegasan oleh guru besar SKM di Malaysia adalah dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar mengukuhkan hubungan yang baik dalam kalangan murid, guru, staf dan ibu bapa (purata skor min 4.55).

Manakala enam dimensi lain kepimpinan instruksional yang dikaji diberi penegasan “selalu” oleh guru besar SKM dalam menjalankan tugasnya selaku pemimpin sekolah.

Dimensi-dimensi tersebut adalah, dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran (purata skor min 4.21), dimensi yang berkaitan dengan peranan guru besar untuk menjelaskan visi dan misi sekolah (purata skor min 4.20), dimensi yang memerlukan guru besar menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri (purata skor min 4.17), dimensi yang berkaitan dengan inisiatif guru besar untuk membangun pemimpin dalam kalangan guru (purata skor min 4.16), dimensi yang berkaitan dengan usaha guru besar dalam membina, melaksana, dan mencapai standard akademik (purata skor min 4.08), dan akhirnya dimensi yang berkaitan dengan peranan guru besar sebagai sumber instruksional di sekolah (purata skor min 3.63).

Jadual 4 di bawah menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 1 (membina, melaksana, dan mencapai standard akademik).

Jadual 4: Dimensi 1
Membina, Melaksana, dan Mencapai Standard Akademik.

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
1	Menggembeleng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah.	4.03	.712	selalu
2	Memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain.	4.16	.645	selalu
3	Menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan.	4.12	.696	selalu
4	Amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur.	4.21	.625	selalu

Secara amnya nilai min bagi semua item lebih daripada 4.0 dan ini menggambarkan guru besar selalu melaksanakan empat elemen instruksional dalam dimensi tersebut. Bagaimanapun, untuk membina, melaksana, dan mencapai standard akademik yang baik sebagaimana yang dinyatakan dalam dimensi ini, guru besar wajar memberi penegasan yang lebih kepada item keempat iaitu “amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur” (min 4.21).

Seterusnya, berdasarkan item yang kedua, guru besar juga wajar memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai daerah dan negeri (min 4.16). Guru besar SKM yang dikaji juga selalu mengamalkan elemen kepimpinan instruksional bagi item yang ketiga iaitu “menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan” yang mendapat skor min 4.12. Manakala skor min yang paling rendah dalam dimensi ini adalah bagi item pertama iaitu menggembeleng piawai yang telah ditetapkan oleh pihak daerah dan negeri dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional sekolah (min 4.03).

Huraian seterusnya menjelaskan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 2 (guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf). Merujuk kepada Jadual 5 di bawah secara amnya skor min bagi semua item kurang daripada 4.0, walau bagaimanapun dua item masih berada pada tahap “selalu” kerana nilai minnya melebihi 3.50.

Jadual 5: Dimensi 2
Guru Besar Sebagai Sumber Instruksional Kepada Staf

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
5	Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid.	3.80	.715	selalu
6	Menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan.	3.53	.713	selalu
7	Menggunakan kaedah penilaian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk mengukur keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan.	3.47	.689	kadang-kadang

Bagi memastikan seseorang guru besar itu dianggap sebagai sumber instruksional kepada guru dan staf yang lain, beliau haruslah bekerja sama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid (min 3.80). Jadual tersebut juga menunjukkan guru besar SKM di Malaysia

juga selalu memberi penegasan terhadap aktiviti menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan (min 3.53). Bagaimanapun guru besar jarang-jarang menggunakan kaedah penilaian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk mengukur keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan (min 3.47).

Jadual 6 menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM dalam melaksanakan kepimpinan instruksional dalam dimensi 3 iaitu “mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran”.

Jadual 6: Dimensi 3

Mewujudkan Budaya dan Iklim Sekolah Yang Kondusif Untuk Pembelajaran

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
8	Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid serta dinyatakan dengan jelas kepada murid, guru, dan ibu bapa.	4.22	.741	selalu
9	Menetapkan piawai yang jelas, menyatakan jangkaan penggunaan masa yang diperuntukkan kepada pengajaran, dan memantau keberkesanan penggunaan masa di dalam bilik darjah.	4.10	.660	selalu
10	Bekerjasama dengan guru dan murid untuk membina, melaksana, menilai prosedur, dan kaedah bagi menangani serta memperbaiki masalah tingkah laku murid.	4.34	.609	selalu

Berdasarkan jadual tersebut dimensi yang terbahagi kepada tiga item ini secara amnya memperoleh skor min di antara 3.50 sehingga 4.49. Hal ini menunjukkan guru besar SKM yang dikaji “selalu” melaksanakan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan mewujudkan budaya sekolah yang positif. Antara aktiviti-nya sebagaimana yang tercatat pada item 10, iaitu bekerjasama dengan guru dan murid untuk membina, melaksana, menilai prosedur, dan kaedah bagi menangani serta memperbaiki masalah tingkah laku murid (min 4.34). Guru besar juga “selalu” menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid serta dinyatakan dengan jelas kepada murid, guru, dan ibu bapa min (4.22). Item yang menduduki markat ketiga dalam dimensi ini adalah “menetapkan piawai yang jelas, menyatakan jangkaan penggunaan masa yang diperuntukkan kepada pengajaran, dan memantau keberkesanan penggunaan masa di dalam bilik darjah”, min 4.10.

Jadual 7 di bawah menunjukkan dimensi keempat kepimpinan instruksional yang dikaji. Dimensi tersebut mengandungi tiga item, bermula daripada item 11, 12 dan 13. Berdasarkan nilai min yang diperolehi berada antara 3.50 sehingga 4.49 ternyata guru besar SKM “selalu” memberi penegasan terhadap dimensi “menjelaskan visi dan misi sekolah”. Item yang mendapat nilai min dan markat tertinggi dalam dimensi ini adalah yang berkaitan dengan usaha guru besar menyediakan hubungan dua hala dengan staf secara sistematik bagi penambahbaikan matlamat sekolah (min 4.31).

Jadual 7: Dimensi 4
Menjelaskan Visi dan Misi Sekolah

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
11	Menyediakan hubungan dua hala yang sistematik dengan staf berkenaan piawai pencapaian dan penambahbaikan matlamat sekolah.	4.31	.670	selalu
12	Mewujud, menyokong, dan melaksana aktiviti-aktiviti yang menggabungkan nilai dan makna pembelajaran kepada murid.	4.30	.640	selalu
13	Membangun dan menggunakan saluran-saluran perhubungan dengan ibu bapa untuk menentukan objektif sekolah.	4.09	.698	selalu

Selain itu, guru besar juga berperanan untuk membangun dan menggunakan saluran-saluran perhubungan dengan ibu bapa untuk menentukan objektif sekolah (min 4.09). Selain menjalin hubungan dua hala dengan staf dan ibu bapa, guru besar SKM juga berfungsi sebagai agen bagi mewujudkan, menyokong, dan melaksana aktiviti-aktiviti yang menggabungkan nilai dan makna pembelajaran kepada murid sekolahnya (min 4.30). Sebagai rumusannya, bagi memastikan visi dan misi sekolah dapat diperjelaskan guru besar SKM wajar mempunyai kemahiran komunikasi yang baik terhadap murid, staf, ibu bapa serta pihak yang berkepentingan.

Jadual 8 pada halaman berikutnya pula menjelaskan penegasan guru besar terhadap dimensi 5 kepimpinan instruksional yang dikaji. Jadual tersebut menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM yang dikaji dalam melaksanakan kepimpinan instruksional bagi dimensi 5 iaitu “menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri”. Berdasarkan jadual tersebut dimensi yang terbahagi kepada tujuh item ini secara amnya memperoleh skor min di antara 3.50 sehingga 4.49. Hal ini menunjukkan responden memberi penegasan terhadap amalan kepimpinan instruksional dalam dimensi 5 pada peringkat “selalu”.

Jadual 8: Dimensi 5
Menetapkan jangkaan yang tinggi terhadap staf dan diri sendiri

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
14	Membantu guru dalam menetapkan pencapaian sendiri dan matlamat profesional berhubung dengan penambahbaikan pengajaran, pencapaian murid, dan pembangunan profesional.	4.25	.607	selalu
15	Menjalankan pencerapan yang biasa terhadap semua bilik darjah, sama ada formal dan informal.	4.34	.632	selalu
16	Melibatkan diri dalam merancang pencerapan bilik darjah.	4.26	.639	selalu
17	Terlibat dalam perbincangan selepas pencerapan yang berfokus kepada penambahbaikan pengajaran.	4.16	.675	selalu
18	Menyediakan penilaian yang menyeluruh, dapat dipertahankan, dan difahami bagi memberi saranan terhadap matlamat pembangunan peribadi dan profesional berdasarkan keperluan-keperluan individu.	3.90	.691	selalu
19	Terlibat dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah.	4.52	.652	kerap
20	Mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap amalan kepimpinan dengan meminta maklum balas secara kerap daripada staf berhubung keupayaan kepimpinan instruksionalnya dan menggunakan maklum balas ini untuk menetapkan matlamat tahunan.	3.96	.696	selalu

Dalam dimensi ini terdapat tiga item yang berkaitan dengan proses pencerapan bilik darjah iaitu item ke 15, 16, dan 17. Ketiga-tiga item tersebut memperoleh nilai min melebihi 4.0 dan ini menunjukkan penegasan guru besar SKM terhadap aspek pencerapan bilik darjah. Merujuk kepada item ke-15, analisis data menunjukkan guru besar SKM melaksanakan tugasnya dengan menjalankan pencerapan terhadap semua bilik darjah sama ada secara formal atau informal (min 4.34). Guru besar SKM juga “selalu” melibatkan diri dalam merancang pencerapan bilik darjah (min 4.26). Manakala bagi item ketiga yang berkaitan dengan aktiviti pencerapan dalam dimensi ini iaitu “terlibat dalam perbincangan selepas pencerapan yang berfokus kepada penambahbaikan pengajaran” guru besar SKM memberi penegasan pada

peringkat “selalu” dengan nilai min hanya 4.16. Hal ini menunjukkan guru besar SKM bukan sahaja terlibat secara aktif dalam perancangan dan pencerapan bilik darjah tetapi mereka melakukan perbincangan selepas sesuatu pencerapan bilik darjah dilakukan. Jadual tersebut juga menunjukkan item yang ke-19 iaitu “terlibat dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah” memperoleh nilai min 4.52, yang tertinggi dalam dimensi ini. Hal ini menggambarkan guru besar SKM “kerap” melaksanakan tugasnya dalam pengajaran secara langsung di dalam bilik darjah. Hal tersebut selari dengan arahan dan pekeliling oleh Kementerian Pendidikan Malaysia yang mewajibkan pengetua dan guru besar sekolah mengajar sebilangan waktu dalam bilik darjah sebagai tugas hakiki selain menjadi pemimpin yang mentadbir dan mengurus sekolah.

Item yang ke-14 dan ke-18 pula, berkait rapat dengan usaha guru besar SKM bagi meningkatkan tahap profesionalisme guru di sekolah masing-masing. Guru besar SKM “selalu” membantu guru untuk menetapkan pencapaian sendiri dan matlamat profesional dalam hal yang berkaitan dengan penambahbaikan pengajaran dan pencapaian murid (min 4.25). Bagi mencapai matlamat tersebut, guru besar SKM juga “selalu” menyediakan penilaian yang menyeluruh dan profesional berdasarkan keperluan-keperluan individu (min 3.90). Dalam masa yang sama, guru besar SKM juga “selalu” mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap amalan kepimpinan dengan meminta maklum balas secara kerap daripada staf berhubung keupayaan kepimpinan instruksionalnya serta menggunakan maklum balas ini untuk menetapkan matlamat tahunan (min 3.96).

Jadual 9 menunjukkan dimensi keenam kepimpinan instruksional guru besar SKM yang dikaji. Min, sisihan piawai, dan interpretasi min pada jadual tersebut menggambarkan penegasan responden dalam tiga item yang terkandung dalam dimensi “membangun pemimpin dalam kalangan guru”.

Berdasarkan nilai min yang diperoleh berada antara 3.50 sehingga 4.49, ini bermakna guru besar SKM “selalu” memberi bimbingan kepada guru dan stafnya untuk menjadi pemimpin. Item yang mendapat nilai min dan markat tertinggi dalam dimensi ini adalah yang berkaitan dengan usaha guru besar untuk menjadual, merancang, dan mengelola semua jenis mesyuarat dalam kalangan guru untuk menangani isu-isu pengajaran (min 4.25). Untuk melahirkan pemimpin dalam kalangan guru, guru besar juga “selalu” memberi motivasi dan sumber-sumber yang berkaitan kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional (min 4.07). Bagi melengkapkan strategi guru besar SKM untuk melahirkan pemimpin dalam kalangan guru, mereka juga “selalu” menyediakan peluang latihan dalam aspek seperti semangat kerjasama, perkongsian dalam membuat keputusan, kejurulatihan, memberi nasihat, pembangunan kurikulum, dan teknik penyampaian (min 4.03).

Jadual 10 di sebelah menunjukkan skor min, sisihan piawai, dan interpretasi min yang menggambarkan penegasan guru besar SKM yang dikaji dalam melaksanakan

Jadual 9: Dimensi 6
Membangun pemimpin dalam kalangan guru

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
21	Menjadual, merancang atau mengelola semua jenis mesyuarat (perancangan, penyelesaian masalah, membuat keputusan atau latihan dalam perkhidmatan) dalam kalangan guru untuk menangani isu-isu pengajaran.	4.25	.635	selalu
22	Menyediakan peluang latihan dalam aspek seperti semangat kerjasama, perkongsian dalam membuat keputusan, kejurulatihan, memberi nasihat, pembangunan kurikulum, dan teknik penyampaian.	4.03	.716	selalu
23	Memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional.	4.07	.700	selalu

kepimpinan instruksional bagi dimensi 7 iaitu “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”.

Dimensi yang terdiri daripada tujuh item ini merupakan dimensi terakhir dalam kepimpinan instruksional guru besar SKM. Berdasarkan jadual tersebut terdapat satu item yang mempunyai nilai min melebihi 4.50, iaitu item ke-28 “mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi”, nilai min 4.57. Ini menggambarkan guru besar SKM “kerap” mempamerkan ciri-ciri kepimpinan yang mempunyai nilai moral yang tinggi. Manakala enam item yang lain pula memperoleh nilai min di antara 3.50 sehingga 4.49. Analisis itu menunjukkan responden “selalu” memberi penegasan terhadap dimensi yang berkaitan dengan menjalin hubungan yang positif dalam kalangan warga sekolah.

Guru besar SKM juga memberi penegasan terhadap aspek komunikasi dalam kalangan warga sekolah. Hal ini berlaku apabila mereka “selalu” bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan mereka (min 4.15). Seterusnya guru besar SKM juga “selalu” menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat (min 4.44) bagi mengukuhkan hubungan positif dalam kalangan warga sekolah. Guru besar SKM juga “selalu” menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan (min 4.32). Bagi memenuhi kehendak itu guru besar SKM mengamalkan sikap prihatin dan terbuka dalam membuat pertimbangan

Jadual 10: Dimensi 7
Mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa

No. Item	Item	Min	SP	Interpretasi min
24	Bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan.	4.15	.683	selalu
25	Menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat.	4.44	.581	selalu
26	Mengamalkan sikap prihatin dan terbuka dalam membuat pertimbangan terhadap guru, ibu bapa, dan murid serta mengambil bahagian dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan.	4.48	.568	selalu
27	Menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan.	4.32	.611	selalu
28	Mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi.	4.57	.531	kerap
29	Bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa.	4.34	.682	selalu
30	Mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain.	4.33	.643	selalu

terhadap guru, ibu bapa, dan murid serta mengambil bahagian dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan (min 4.48). Mereka juga “selalu” bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa (min 4.34). Bagi meningkatkan lagi hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa, guru besar SKM “selalu” mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain (min 4.33).

Analisis data mendapati secara keseluruhannya guru besar SKM menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional di sekolah masing-masing. Perkara tersebut dibuktikan dengan nilai min bagi setiap item melebihi min 3.50. Hasil kajian juga mendapati elemen kepimpinan instruksional yang sering dilaksanakan oleh guru besar SKM adalah yang berkaitan dengan dimensi ketujuh iaitu “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”. Item yang memperoleh bacaan

min tertinggi juga terdapat pada dimensi ini iaitu item ke – 27 “mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi” dengan skor min 4.55. Kajian juga mendapati antara elemen kepimpinan instruksional yang kurang diberi penegasan oleh guru besar SKM adalah yang berkaitan dengan dimensi yang kedua iaitu “guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf” dengan skor min ketiga tiga itemnya adalah min 3.53, min 3.57 dan min 3.85.

Kesimpulan yang didapati menunjukkan guru besar SKM lebih banyak memberi penegasan terhadap dimensi-dimensi yang berkait rapat dengan aspek kemanusiaan seperti komunikasi, kerjasama dalam kalangan warga sekolah, menjadi contoh teladan yang baik, dan memelihara iklim sekolah yang kondusif.

Jadual 11 di bawah pula menunjukkan nilai korelasi antara tujuh dimensi kepimpinan instruksional guru besar SKM yang dikaji.

Jadual 11: Nilai Korelasi (Spearman's rho) antara Dimensi-Dimensi Kepimpinan Instruksional yang Dipamerkan oleh Guru Besar SKM

Dimensi	SA	SI	BI	VM	JT	MP	HP
SA	1.000	.414**	.581**	.527**	.548**	.513**	.494**
SI	.414**	1.000	.271**	.308**	.286**	.262**	.150**
BI	.581**	.271**	1.000	.675**	.747**	.628**	.582**
VM	.527**	.308**	.675**	1.000	.692**	.659**	.559**
JT	.548**	.286**	.747**	.692**	1.000	.756**	.717**
MP	.513**	.262**	.628**	.659**	.756**	1.000	.670**
HP	.494**	.150**	.582**	.559**	.717**	.670**	1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Nota:

SA = Standard Akademik

SI = Sumber Instruksional

MP = Membangun Pemimpin

VM = Visi Misi

JT = Jangkaan Tinggi

BI = Budaya Iklim

HP = Hubungan Positif

Analisis data menunjukkan hubungan antara dimensi yang paling tinggi adalah antara dimensi yang keenam iaitu ‘membangun pemimpin’ dan dimensi yang kelima ‘jangkaan tinggi’, iaitu ($r = .756^{**}$ signifikan pada $p < .01$). Manakala dimensi yang menunjukkan hubungan paling rendah adalah dimensi yang kedua ‘sumber instruksional’ dan dimensi yang ketujuh ‘hubungan positif’ dengan nilai korelasinya ($r = .150^{**}$ signifikan pada $p < .01$). Berdasarkan analisis data yang diperoleh ternyata guru besar SKM yang menunjukkan amalan kepimpinan instruksional juga mempengaruhi profesionalisme guru. Ini dibuktikan dengan skor min yang tinggi terhadap dimensi yang berkaitan dengan membangun pemimpin dalam kalangan guru. Analisis juga dibuat bagi melihat hubungan di antara tujuh dimensi tersebut.

Jadual 12 di bawah menunjukkan kaedah penetapan kekuatan bagi nilai korelasi yang mengaitkan antara saiz pekali korelasi (r) dan kekuatan korelasi.

Jadual 12: Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Sumber: Chua (2006)

Jika andaian saiz pekali korelasi .71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90 adalah kuat maka dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara dimensi “membangun pemimpin dalam kalangan guru” dan “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” terhadap guru. Hubungan korelasi yang kuat juga berlaku antara dimensi “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” dan “amalan budaya serta iklim sekolah yang kondusif”. Seterusnya hubungan korelasi yang kuat juga berlaku antara dimensi “jangkaan yang tinggi oleh guru besar” dan dimensi “hubungan yang positif dalam kalangan staf” SKM di Malaysia. Ini bermakna, analisis terhadap data tersebut juga menunjukkan guru besar SKM memberi penegasan yang lebih terhadap dimensi jangkaan yang tinggi terhadap warga sekolah.

Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar SKM dan Prestasi Akademik Murid

Artikel ini juga menjelaskan perhubungan antara elemen-elemen amalan kepimpinan instruksional guru besar SKM dengan prestasi akademik murid di SKM. Prestasi akademik murid SKM yang dikaji dan diukur berdasarkan pencapaian dalam peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) pada tahun 2009. Ujian korelasi spearman's rho digunakan untuk mengenal pasti perhubungan tersebut kerana sifat kedua dua data yang diukur adalah data ordinal. Hasil ujian korelasi mendapati kebanyakan elemen kepimpinan instruksional mempunyai hubungan signifikan positif dan negatif yang berada pada tahap lemah hingga ke tahap yang sangat lemah dengan prestasi akademik murid berdasarkan peperiksaan UPSR tahun 2009.

Bagi melihat hubungan kepimpinan instruksional dan prestasi akademik murid, pengkaji telah mengetengahkan dimensi pertama model kepimpinan instruksional McEwan 2003 iaitu membina, melaksana, dan mencapai standard akademik. Ini kerana dimensi tersebut mengandungi elemen-elemen kepimpinan instruksional yang sangat

berkait rapat dengan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah bagi mencapai kecemerlangan akademik murid. Elemen-elemen dalam dimensi tersebut juga berkaitan dengan aktiviti guru besar SKM yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi akademik murid. Bagaimanapun dapatan menunjukkan hubungan tersebut berada pada aras yang lemah dan sangat lemah. Sebagai contohnya dalam elemen “memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain”, didapati nilai korelasinya adalah ($r = .126$ signifikan pada $p < .05$). Manakala bagi elemen “amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur” nilai korelasinya adalah ($r = .299$ signifikan pada $p < .01$). Perkara tersebut dapat ditunjukkan pada Jadual 13 di bawah.

Jadual 13: Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Standard Akademik dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di SKM di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
1	Menggembelng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah.	.169**	.001
2	Memastikan aktiviti instruksional di dalam bilik darjah selari dengan piawai negeri, daerah, dan sekolah serta dijelaskan dan diselaraskan di antara satu dengan yang lain.	.126*	.011
3	Menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan.	.071	.097
4	Amalan kepimpinan instruksional boleh menjadi sebahagian daripada kehendak guru besar untuk memperoleh pencapaian yang bermakna dan boleh diukur	.299**	.000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sementara itu hubungan amalan kepimpinan instruksional guru besar dalam item “menggembelng piawai yang telah ditetapkan oleh negeri dan daerah dalam pembinaan dan pelaksanaan program instruksional di sekolah” mencatatkan nilai korelasinya adalah ($r = .169$ signifikan pada $p < .05$). Bagaimanapun tiada hubungan signifikan di antara elemen “menggunakan pelbagai sumber data, sama ada secara kualitatif dan kuantitatif, bagi menilai kemajuan dan merancang penambahbaikan yang berterusan” yang diamalkan oleh guru besar sekolah kajian dengan pencapaian peperiksaan UPSR 2009.

Hubungan signifikan yang lemah juga berlaku antara dimensi kedua Model Kepimpinan Instruksional McEwan 2003 iaitu sumber instruksional dan prestasi akademik murid sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 14 pada halaman berikutnya. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang lemah antara item kelima kepimpinan instruksional “bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid” dan prestasi akademik murid iaitu $r = .123$ signifikan pada $p < .05$. Begitu dengan item keenam “menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan” hanya mencatatkan $r = .060$ signifikan pada $p < .05$.

Jadual 14: Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Sumber Instruksional dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di SKM di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
5	Bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program instruksional di dalam bilik darjah selari dengan keperluan murid.	.123*	.012
6	Menyediakan program pembangunan instruksional berdasarkan amalan-amalan penyelidikan instruksional yang dipercayai dan telah dibuktikan.	.060*	.137
7	Menggunakan kaedah kajian formatif dan pengumpulan data secara informal untuk menilai keberkesanan program instruksional dalam mencapai piawai negeri, daerah, dan tempatan.	.081	.069

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Jadual 15 pada halaman berikutnya menunjukkan hubungan antara dimensi ketujuh Model Kepimpinan Instruksional McEwan 2003 dan prestasi akademik murid SKM yang dikaji. Terdapat tiga item yang tidak menunjukkan hubungan dengan prestasi akademik murid, tiga item menunjukkan hubungan positif dan satu item menunjukkan hubungan yang negatif. Data menunjukkan terdapat hubungan positif yang sangat lemah antara item kedua puluh empat “memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional” dan prestasi akademik murid mencatatkan $r = .021$ signifikan pada $p < .05$. Item kedua puluh tujuh “menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan

kemanusiaan” pula menunjukkan hubungan lemah yang negatif iaitu $r = -.094$ signifikan pada $p < .05$.

Jadual 15: Hubungan Kepimpinan Instruksional Dalam Dimensi Hubungan Positif dan Prestasi Akademik Murid Berdasarkan Keputusan Peperiksaan UPSR Tahun 2009 di SKM di Malaysia

No Item	Item	Correlation Coefficient	Sig. (1-tailed)
24	Memberi motivasi dan sumber kepada ahli panitia untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan profesional.	.021*	.353
25	Bertindak sebagai pendamping kepada murid dan berkomunikasi dengan mereka mengenai alam persekolahan.	-.001	.491
26	Menggalakkan komunikasi secara terbuka dalam kalangan staf dan sentiasa menghormati perbezaan pendapat.	-.035	.261
27	Menjadi model kepada orang lain dalam aspek kemahiran perhubungan kemanusiaan.	-.094*	.043
28	Mengembang dan memelihara nilai moral yang tinggi.	.019**	.010
29	Bertindak secara sistematik untuk mengumpul dan memberi tindak balas terhadap masalah murid, staf, dan ibu bapa.	.026	.018
30	Mengiktiraf dengan sebaik-baiknya pencapaian oleh pihak lain.	.117*	.202

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

PERBINCANGAN

Kajian mendapati bahawa, walaupun guru besar mengamalkan gaya kepimpinan instruksional tetapi prestasi akademik murid masih belum cemerlang berdasarkan peperiksaan UPSR tahun 2009. Soalan terbuka yang dianalisis mendapati terlalu banyak cabaran dan isu yang perlu dihadapi oleh guru besar sekolah kurang murid untuk meningkatkan prestasi akademik. Hal ini terbukti apabila terdapat sehingga 681 permasalahan yang dikemukakan oleh 334 responden yang terlibat dalam kajian. Pelbagai masalah tersebut berpunca daripada faktor-faktor yang berkaitan dengan aspek kemanusiaan dan juga aspek fizikal sekolah. Masalah kemanusiaan yang berpunca daripada murid merupakan masalah yang begitu serius berdasarkan bilangan

masalah yang dianalisis, iaitu sejumlah 297 (43.6%) daripada 681 jumlah masalah yang dikemukakan oleh responden. Masalah-masalah lain berpunca daripada guru dan staf yang bertugas di sekolah tersebut (14.5%), ibu bapa, penjaga dan komuniti (11.4%), guru besar selaku pemimpin sekolah (9.6%), infrastruktur sekolah (13.9%), dan juga beberapa pihak yang berkaitan dengan organisasi sekolah (6.7%) seperti Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia sebagaimana yang tertera pada Jadual 16 di bawah.

Jadual 16: Cabaran dan Isu Yang Dihadapi Oleh Guru Besar Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Bil	Aktiviti / Program	Bilangan (n=334)*	Peratusan
1	Murid	297	43.6
2	Guru dan staf	99	14.5
3	Ibu bapa, penjaga, dan komuniti	78	11.4
4	Guru besar	66	9.6
5	Infrastruktur sekolah	95	13.9
6	PPD, JPN, dan Kementerian Pendidikan	46	6.7
Jumlah		681	100.0

*responden mengemukakan lebih daripada satu cabaran dan isu

Isu dan masalah yang berpunca daripada murid merupakan sebahagian faktor yang boleh menentukan kecemerlangan akademik sesebuah sekolah kurang murid. Masalah tersebut sebenarnya berkait rapat dengan amalan hidup dan budaya serta latar belakang keluarga. Sikap murid yang tidak mengambil berat tentang pendidikan menyebabkan wujudnya masalah ponteng sekolah, ponteng kelas, lewat datang ke sekolah, kurang berdisiplin, pasif di dalam bilik darjah, dan kurang minat belajar. Hal tersebut menjadikan mereka ketinggalan dalam pelajaran, lambat menguasai kemahiran asas seperti membaca dan menulis, dan seterusnya memberi impak kepada pencapaian rendah dalam peperiksaan UPSR. Jadual 17 di bawah, menunjukkan beberapa masalah berkaitan murid yang sering berlaku di sekolah kurang murid yang dikaji.

Selain itu, dapatan juga menunjukkan guru besar SKM memberi tumpuan yang lebih kepada dimensi ke 7 yang berkaitan dengan hubungan kemanusiaan berbanding dimensi yang menekankan kepada kecemerlangan akademik murid. Hal tersebut dibuktikan dengan purata skor min 4.55 bagi dimensi “mengukuh hubungan positif dengan murid, staf, dan ibu bapa”. Begitu juga dengan dimensi “mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran” dengan bacaan purata min 4.21. Sebaliknya pula, guru besar SKM yang dikaji kurang memberi penekanan terhadap prestasi akademik murid. Hal tersebut dibuktikan dengan bacaan min 3.60 bagi dimensi ke 2 “guru besar sebagai sumber instruksional kepada staf”. Hal tersebut juga diyakini boleh memberi kesan kepada prestasi akademik murid di

dalam peperiksaan UPSR walaupun secara keseluruhannya guru besar SKM ada mengamalkan kepimpinan instruksional.

Jadual 17: Taburan Respon Bagi Masalah Yang Melibatkan Murid di Sekolah Kurang Murid di Malaysia

Cabaran / Isu	Kekerapan
kekurangan / kemerosotan murid / perpindahan murid	21
kehadiran murid / ponteng sekolah / ponteng kelas / datang lewat	29
mengurus / mendidik / mengawal murid	4
mental murid asli / luar bandar yang lemah	8
murid kurang kemahiran asas / 3m / linus (literasi dan numerasi)	7
tempat tinggal murid jauh dari sekolah / halangan fizikal	18
penguasaan mata pelajaran murid lemah	9
murid kurang motivasi / kesedaran untuk berjaya	14
perubahan sikap murid yang amat perlahan / lambat	5
murid kurang minat belajar / sikap tidak serius	22
penggunaan bahasa murid / tidak faham bahasa / bahasa ibunda	27
penguasaan murid yang perlahan/lambat	13
membimbing murid ke arah budaya membaca	2
latar belakang / budaya murid	28
pegangan budaya murid	17
isu disiplin sukar dikawal	16
murid tidak bertanggungjawab / nakal / pasif	14
murid suka bermain-main	21
perpindahan murid yang kerap	5
murid yang bermasalah fizikal	8
keputusan UPSR rendah	2
murid tiada pengenalan diri / sijil lahir / dokumen	7
Jumlah	297

KESIMPULAN

Terdapat satu persepsi umum di Malaysia bahawa bilangan kelas dan murid yang sedikit menggalakkan guru besar menjalankan tugasnya selaku pemimpin instruksional secara lebih berkesan. Ramai pengkaji kepimpinan sekolah telah merumuskan bahawa guru besar wajar berperanan sebagai pemimpin instruksional yang berkesan di sekolah. Walaupun jurang prestasi sekolah kurang murid dalam pelbagai aspek masih ketinggalan jika dibandingkan dengan sekolah aliran perdana tetapi kewujudannya dapat meningkatkan kadar literasi dan numerasi rakyat terutamanya yang tinggal di kawasan yang kurang beruntung. Namun begitu, kajian ini mendapati seseorang guru besar yang serius melaksanakan kepimpinan instruksional diyakini boleh membawa kesan positif kepada prestasi sekolah, walaupun di sekolah yang daif dan di kawasan terpinggir. Akhir kata, kajian ini telah dapat mengenal pasti sejauh manakah amalan kepimpinan instruksional dilakukan oleh guru besar di sekolah

kurang murid di Malaysia. Penyelidikan ini telah dapat mencapai kesemua objektif kajian, antaranya ialah mengenal pasti penegasan kepimpinan instruksional guru besar SKM, menganalisis hubungan antara gaya kepimpinan instruksional guru besar dan prestasi akademik murid, dan mengenal pasti isu dan cabaran guru besar di SKM.

Guru besar juga mempamerkan gaya kepimpinan instruksional bagi meningkatkan prestasi akademik pelajar, membangun profesionalisme guru dan mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Pengalaman dan idea bernas guru besar dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin serta strategi yang digunakan bagi menangani permasalahan yang wujud di SKM dapat dicungkil dalam kajian ini. Amalan tersebut boleh diperhalusi dan diteladani oleh para pemimpin sekolah yang ingin meningkatkan kecemerlangan.

Dapatan kajian menunjukkan sebahagian besar sekolah kurang murid di Malaysia belum mencapai prestasi akademik yang baik. Bilangan murid yang sedikit tidak memberi kelebihan kepada guru besar untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah. Walaupun guru besar yang dikaji ada mengamalkan gaya kepimpinan instruksional tetapi faktor luaran sekolah seperti budaya masyarakat, sikap murid (SUHAKAM, 2010), dan kedaifan prasarana telah menyebabkan sekolah tidak dapat dibangunkan dengan berkesan terutamanya dalam aspek kecemerlangan akademik.

RUJUKAN

- Abdul Rahman Ismail. (2003). *Pengetua sebagai pemimpin pengajaran satu kajian di sebuah sekolah menengah di daerah Kulai, Johor*. Kertas Projek Sarjana Kependidikan, Institut Kependidikan, Universiti Malaya.
- Ahmad Tajuddin Abdul Hamid. (1989). *Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Ako, B.L. (2001). The instructional leadership behavior of Papua New Guinea high school principals: A provincial case study. *Journal of Educational Administration*. Armidale:2001. Vol. 39, Iss. 3, p. 233-265 (33 pp.)
- Azlin Norhaini Mansor (2004). *Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (1994). *Drop-out and low achievement: Case studies in selected primary schools in Malaysia* by Educational Planning and Research Division (with the co-operation of the United Nations Children's Fund). Kuala Lumpur.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (2004). *Dasar pendidikan kebangsaan*. Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (2008). *Data SKM*. Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia (2004). *Drop-out and Low Achievement: Case Studies in Selected Primary*

- School in Malaysia* by Educational Planning and Research Division (with the co-operation of the United Nations Children's Fund). Kuala Lumpur : EPRD August 1994.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2008). *Dasar Pendidikan Kebangsaan*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2008). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2009). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Data sekolah kurang murid*, Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan(BPPDP). (2008). *Data Sekolah Kurang Murid*. Kuala Lumpur. Putra Jaya.
- Blasé & Blasé. (2000). Effective instructional leadership teachers, perspective on how principal promote teaching and learning in schools, *Journal of Educational Administration* Armidale: 2000. Vol 38, Iss 2,p.130-141.
- Bracey, G.W. (2001). *Research: Small schools, great strides*. Phi Delta Kappan. Bloomington: Jan 2001. Vol.82, Iss. 5, p.413-414.
- Charles, R.E., et al. (2004). *Instructional leadership: an essential ingredient for improving student learning*, The Educational Forum. Vol.68, Spring 2004 (243-253).
- Charles, R.E., et al. (2004). *Instructional leadership: an essential ingredient for improving student learning*, The Educational Forum. Vol.68, Spring 2004 (243-253).
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah penyelidikan, kaedah dan statistik penyelidikan*. Kuala Lumpur, McGraw Hill (Malaysia).
- Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in school: connecting people, purpose and practice*. New York: Teacher Collage Press.
- Faridah Abu Hassan, Naimah Ishak, Hamidah Yusof, dan Habibah Abdul Rahim, (2005). *Kemiskinan dan pendidikan: perubahan minda orang Melayu ke arah kecemerlangan pendidikan akademik*, Jurnal BPPDP. Jilid 7 (25-56), Kuala Lumpur.
- Fiore, D.J. (2004). *An Introduction to educational administration: Standard, theories, and practice*. Larchmont, New York : McGraw Hill.
- Fraenkel J & Wallen N. (2003). *How to design and evaluate research in education*. 6th edition. New York : McGraw Hill.
- Fullan, M. (2000). *Leadership for the twenty-first century, breaking the bonds of dependency*, San Francisco. Jossey-Bass.
- Fulmer, C.L. (2006). *Becoming instructional leader: Lesson learn from Instructional Leadership Work Samples*, Educational Leadership and Administration. San Francisco: Fall 2006. Vol.18. pg.109, 23 pgs.

- Gagne, R.M., Walter, W.W., Golas, C.K. & Keller, M.J. (2005). *Principles of instructional design 5th edition*, Thomson Wadsworth: Canada.
- Gay, L.R. & Airasian, P. (2000). *Educational research*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 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.
- Hoy, A.W. & Hoy, W. K. (2009). *Instructional leadership: A research-based guide to learning in schools 3rd edition*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia, *Journal of Edupres, Volume 1 September 2011, Pages 323-33*, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia*, Putra Jaya.
- Kieff, J. (2001). *Small schools great strides: a study of new small school in Chicago* Childhood Education. Olney: Summer 2001 Vol 77 Iss 4 p 253-254 (2 pp).
- Kouzes, J. & Posner, B. (2003). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lokman Mohd Tahir. (2007). *Orientasi kepimpinan pengetua dan perkaitannya dengan komitmen guru: kajian di sekolah-sekolah menengah di Johor*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Manoharan Letchumanan. (1995). *Persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi prestasi akademik murid di sekolah menengah dalam kawasan Bandaraya Ipoh, Perak*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- McEwan, E.K. (1998). *Seven Steps to effective instructional leadership*. Crown Press Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks, California.
- Mitchell, C. & Castle, J.B. (2005). The instructional role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*. Toronto: 2005. Vol.28, Iss, 3, p.409-433 (26 pp).
- Mohamed Yusof Mohd Nor (2007). *Kebolehlaksanaan dasar sekolah berpusat di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaya.
- Ruffin, C.A. (2007). *A phenomenological study of instructional leadership and preparation: Perspective of urban principals*. Tesis Doktor Falsafah. University of Drexel.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*. Ed Ke 3 New York: John Wiley and Son.
- Sufean Hussin (2002). *Dasar pembangunan pendidikan di Malaysia: teori dan analisis*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Sufean Hussin (2014a). *Dasar Sistem Pendidikan: Perspektif Teori dan Pencapaian, 1956-2014*. Dalam Abdul Rahman Idris et al. (2014), *Analisis Strategik Dasar Pendidikan*, Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Sufean Hussin (2014b). *Instructional Leadership and School Culture of High- and Low-Performing Schools: Patterns of Variation and Relationship*. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 3, Ver. IV (Mar. 2014), PP 138-144(e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-084).
- Sufean Hussin. (2002). *Dasar pembangunan pendidikan di Malaysia: teori dan analisis*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.
- SUHAKAM. (2010). *Laporan Status Hak Pendidikan Kanak-Kanak Orang Asli Hak Cipta Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia (SUHAKAM), Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia / Human Rights Commission Of Malaysia* E-mail: humanrights@suhakam.org.my URL: [http:// www.suhakam.org.my](http://www.suhakam.org.my)
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1997). *The principalship: creative leadership fo effective school*. (3rd ed) Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Walberg, H.J. & Walberg, H.J. (1994). *Losing local control: Is bigger better?* *Educational Researcher* (1994 June/July) 18, 23-29.
- Watt, T.T. (2003). *Are small schools and private schools better for adolescents' emotional adjustment?* *Sociology of Education*, Albany: Oct 2003, Vol. 76, Iss. 4, p. 344-367.

LEADERSHIP EXISTING PRACTICES, MONITORING, SUPERVISION AND INNOVATION IN SCHOOL

Marzita binti Abu Bakar, Ph.D

Nor Foniza binti Maidin, Ph.D

Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education Malaysia

Arbain bin Pinni

Principal SMK Bandar Baru Salak Tinggi (BBST)

Ministry of Education Malaysia

ABSTRACT

The Malaysia Education Blueprint (2013-2025) was formulated to provide a comprehensive developmental framework that can transform the education system in a quick and sustainable manner. The Malaysian education system provides Malaysians with necessary knowledge and skills to spur economic growth and prosperity of the country. The aspirations mentioned in the Blueprint are designed to deliver a continuous, fast and comprehensive transformation, in line with the improved capacity and capability of the system. There are eleven shifts to be implemented to produce the desired changes. One of the shifts is strengthening the school leaders by developing their competencies in order to have a high performing principal or headmaster. They need to equip themselves with knowledge and skills to face challenges internally and at the external level specially to foster the human capital.

UNESCO recognized our planning is high quality yet findings University Malaya (2011), shows that that is a discrepancy along the line of implementations since 1957. It should be noted that efforts to transform the organization urgently requires a credible leader who is capable of driving the implementation portion of the transformational process, and who could win the trust and support of the stakeholders. Good leaders are essential to ensure the success of any changes in the organization. In order to transform, we need a capable and creditable leader as a driver to ensure the success

Leadership Practices and Innovation

The objective of the Ministry of Education, Malaysia (MoE) is to ensure that every school at all levels is led by an effective principal. The MoE will also broaden the scope of the leadership to include the middle managers, such as senior assistants, heads of department and subject panel heads. The quality of leadership besides

teachers determines the success of the students. Therefore, MOE has made compulsory to all new principals to go through National Professional Qualification in Education Leaders (NPQEL) course before being nominated in 2014. This will reveal more effective school leaders. International research shows that excellent school leaders who practise instructional leadership technique contribute 20 percent to the success of students.

Professional principals must be an expert in his field. He needs to develop professional qualities such as proficiency, competence, commitment, dedication, and even altruism. Principals must work with enthusiasm, earnest dedication and be willing to make sacrifices in order to attain their objectives with full responsibility. They need to improve their knowledge and upgrade their skills in order to keep up with current changes and demands rather than being static and become obsolete and pursue nothing.

Leadership usually refers to the ability to influence one's followers to perform a task in order to achieve upon agreed objectives. Therefore, a principal should have wisdom and take into account differing values, views, ideas, opinions and abilities when dealing with teachers and students.

Personal leadership refers to the noble values which define the character of a leader. All civil servants including principal and teachers must practice the principles of clean, efficient and trustworthy governance. Principals must portray good character as they are role models for teachers and students besides gaining respect from the community nearby. Some of the crucial values are wise in making decisions and problem solving, carrying out the tasks entrusted to them, fair and carry out things they promise. Furthermore, they have the courage to take risk and challenges with patience. Principals are also responsible to deliver a clear and precise message with effective communication skill and good networking with all teachers, students, parents and stakeholders.

- i. **Wisdom:** Principals must be wise in making decisions, solving problems, planning and organizing school programs and activities. They should be judicious in choosing the best methods and approaches in developing the school. When presenting ideas and views, wisdom, wit and ingenuity must prevail. Besides this, principals must try to develop the wisdom of teachers and students in their school as well.
- ii. **Trustworthy:** Principals must carry out the tasks entrusted to them. It is their duty to take good care of the teachers, supporting staff, students and school property. The career development of the teachers and the students' future are to be their main concern and priority.

- iii. **Truthfulness:** Truthfulness must be valued by principals in every circumstance in order to gain the trust of everyone. Thus, they must be fair and carry out their duties with thorough consideration. As people who represent and defend the truth in every situation and action, they must be exemplary role models. Delivering on their words and promises are the hallmark of real principals. Making false promises, or lying even once in a while, will undermine the trust and confidence of teachers, students and support staff. As a consequence, this will ruin the principal's credibility as a leader.
- iv. **Deliverology:** In order to deliver a clear and precise message, principals must have effective communicational skills and build good relationships. Effective communicational and networking will ensure harmony and understanding amongst the school community. Principals must explain their school vision, mission and thinking strategies with clarity, so that it is accepted by all the teachers, students, parents and stakeholders.
- v. **Courage:** As every action and decision certainly has its intrinsic risk, principals must have courage in carrying out their duties. Risks, challenges and obstacles which jeopardize the success of the school must be faced with courage, for the benefit of teachers, support staff and students. Courage here does not refer to reckless actions that could completely destroy the values mentioned above, but wisdom grounded in courage, honesty and truth, which should be exercised prudently and judiciously.
- vi. **Patience:** Principals must perform their duties with the utmost patience, especially when confronted with the whims and vagaries of people under their leadership. School leadership and management must be carried out with patience, because the school consists of layered structures. This refers to stakeholders, teachers, students, supporting staff and parents, all with differing needs and interests.

By practising wisdom, principals will, over time, be able to be more influential not only in the school but also in the larger community. Good character is the essence of good leadership as it highlights the principal's personality and supports his personal leadership capacity. Consequently, this will help him focus on values and educational outcomes, develop interpersonal skills and implement changes for the betterment and progress of the school. Principals are important role models in school for teachers, support staff, students and the community and should be "leading by example".

Effective leadership and moral influence can be developed as follows:

- i. The Principal must always be ethical.
- ii. He should model positive personal traits in terms of initiatives, ideas and leadership.

- iii. He must praise, show compassion, understanding, and trust towards teachers, support staff and students and thus encourage them.
- iv. He must initiate genial working relationships and mutual cooperation. Principals should be concerned and compassionate with regard to their subordinates.

Professional Leadership

As professional leaders, principals must develop their knowledge and skills related to the profession referring to the theories and models of educational leadership. A competent principal must master the theories of leadership as these theories are of utmost importance to the leaders, as the function of theories is to provide a rational explanation of an issue, provide the expected outcomes of regular practices, provide a research framework, generate new knowledge, and provide a guide for actions. There are an assortment of leadership theories that principals can refer to for knowledge and guidance. Among the selected theories of leadership that must be mastered and applied by school principals are:

1. Transformational Leadership Theory

Transformational leadership refers to the ability of leaders to develop followership by empowering them to achieve the organizational goals. The priority of the leaders is to change and transform the attitudes and behaviour of their followers through their own performances. This results in the follower demonstrating confidence, loyalty, admiration and respect for their leaders.

The three ways in which a leader can transform his followers are by increasing awareness of the importance of their role and the necessity to understand good values, appealing to them to place organizational goals above personal interests, motivating them with passion, and a desire to achieve results. The principal who uses this theory and approach can achieve these three basic goals:

- i. Assist teachers and support staff to collaboratively and professionally improve and maintain an excellent school culture.
- ii. Encourage teachers in their careers and in the pursuit of knowledge.
- iii. Help teachers solve problems effectively.

Consequently, philosophies, values and leadership styles can be linked with the needs of religion, society and the nation. To achieve this, the principal must integrate the following ideals in their leadership tasks; (i) be energetic and implement the required transformation; (ii) inspire, improve performance and reputations; (iii) be courageous in facing challenges; (iv) identify suitable and competent teachers to tackle demanding tasks; (v) focus on tasks that will produce the maximum impact and (vi) be resilient.

2. Situational Leadership Theory

According to this theory, effective leadership is something that is neither obvious, nor always manifested in the same form. On the other hand, this theory is dependent on several factors like as the interdependence, interrelatedness and interactions between human beings and their environment.

In schools, Principals must first evaluate their teachers, support staff and students, all of whom are from diverse backgrounds and have different values. Leading experienced teachers who have taught for decades would definitely differ from leading novices, or teachers with just a few years of teaching experience. Their maturity levels can vary. Hence, the principal would need wisdom, be astute in assessing the level of ability, maturity and motivation of the teachers to enable him to effectively employ the appropriate leadership style. Similarly, leading the support staff and students of different age groups requires wisdom.

The following leadership styles may be used as a guide by the principals:

- i. Directing: Provide specific instructions and supervise novice teachers closely.
- ii. Coaching: Principals may either advise or ask for suggestions from the teachers. At the same time, principals may explain to the teachers how to perform these tasks. This method can be used for experienced teachers. Although these teachers might demonstrate good skills and seem confident, they might still need further guidance.
- iii. Supporting: Decisions are made together, and the principal must offer his full support to the teacher during the implementation stage. This style is effective with creative teachers. Creative ideas from these teachers are given due consideration, with the principals providing support later.
- iv. Delegating: The principal empowers the teachers to perform certain tasks. This style is effective for experienced teachers; those who have the requisite ability, capacity, and creativity to work independently.

Organisational Leadership

Initially, the letter of appointment as the principal is due to the authorization as an administrator or representative of the government. Subsequently, the principal has to develop himself from a mere administrator to a true leader. Therefore, he needs to influence his subordinates subtly so that they could engage voluntarily. Only then, a shared vision and mission be realized. In order to exert the right influence on his subordinates, the practice of all the attributes mentioned above is a necessity. In the context of organizational leadership in schools, it is vital that the principal blends and maximises all available resources to achieve specific objectives. To ensure the success and effectiveness of the school, the principal must focus on consolidation or unity in school, so that all understand the vision and strategy

that has been developed, developing teamwork in the organization, involving all members of the school community so that they can contribute to the success of their school. Their commitment and active involvement as team players is crucial towards the school's achievement, Internalisation of policies, programmes and activities is imperative for all teachers, supporting staff and students so that they are more focused in the deliberation of the assigned tasks, fostering good values and excellent work culture in his school. Highlighting best practices will enable to prosper new culture in schools. Then, school ethos and culture can be developed.



Diagram 1: Dimensions of Leadership: Personal, Professional and Organisational Leadership
Resource: Sustaining Towering Leadership: the Fellow Kanan, Institut Aminuddin Baki, 2015

Diagram 1 shows the integrated dimensions of a principal's Personal Leadership, Professional Leadership and Organizational Leadership. Personal Leadership emphasizes character building and the key qualities of an individual. Professional Leadership emphasises on professional knowledge, skills and confidence. People, technical and structural elements as well as systems are incorporated in Organizational Leadership. The integration of these three dimensions enable the principal to exercise his influence in order to lead the teachers and optimise all the available resources to achieve the mission and vision of the school, and thereby attain the aspirations of the country.

Monitoring and supervision

1. Capacity Building

Capacity building provides opportunities for the members of an organization to work together in new ways. Collegiality is the core of capacity building. One of the

reasons why schools fail is the absence of a professional community, intellectual discourse and shared beliefs. In successful schools, there is a climate of collaboration and shared commitment in doing work. This climate is created via discussions and dialogues amongst organizational members. Moreover, teachers actively play a significant role in the pursuit of knowledge and learning, collectively creating a learning community. Teachers' learning is as important as the pupils' learning.

Indeed, capacity building involves building relationships, trust and the community. Capacity building ensures a self-development force, generated through progress and changes in the school and classrooms. Therefore, schools need to build their internal capacity to manage change and stay ahead. This situation is consistent with the findings from Hopkins et al., 1996 (in Harris, 2002) on internal school improvement. According to their research, school improvement is dependent on these assumptions; (i) the capacity to make improvements; (ii) involves cultural change; (iii) conducive classroom; (iv) greater capacity building in order to facilitate change.

Harris and Lambert (2003) pointed out that if school improvement is dependent on only one person, a few people or on external directives, then change will not occur. Over-dependence on a strong leader or seeking alternative authorities as a source of directives and guidelines will lead to failure. Therefore, Harris and Lambert recommended that principals must develop and foster the leadership capacity of their teachers. As a result, teachers will be able to contribute to the improvement and progress of their schools.

Among the assumptions that underlie leadership capacity building of teachers and students are that:

- i. Everyone has the right, responsibility and ability to lead.
- ii. The adult learning environment in school is an important factor in refining the teachers' leadership.
- iii. In the adult learning environment, opportunities for involvement and skills should be a priority.
- iv. The way one defines leadership will determine the level of one's involvement in the school.
- v. Teachers should be committed and professional, and hence make leadership an important aspect of their professional lives.
- vi. Teachers should be determined, and through their leadership, realize the objectives of the school.

Therefore, capacity building must reflect the level of the development, skill and ability to manage and facilitate productive change at the school level. Hence, for leaders, capacity building is suitable to drive progress, changes and school improvement.

To increase the capacity of schools to meet current challenges and changes, especially with regards to the capacity building of the teachers, students and even parents, the principal needs to consider these factors; (i) building relationships, (ii) building trust, (iii) building a community, and (iv) building a learning organisation. When all of these four factors intermingle, the school may then attain high capacity. An active involvement of principals, teachers, parents, and students can contribute to continuous school improvement.

In conclusion, leadership capacity building encompasses wider involvement and skilful management by all members of the school community. Both the leadership capacity enhancement and progress of schools must occur continuously and sustainably. As such, Principals need to shape teachers' leadership skills and raise their capacity in order to sustain progress. Harris and Lambert (2003), noted that schools with high levels of capacity exhibit the following characteristics:

- a. Sharing the vision of producing sustainable school programs.
- b. Making decisions and taking actions based on informed judgment and research.
- c. Raising the bar of the student achievement consistently and continuously.
- d. Student achievement is high and increases both consistently and continuously.
- e. Involving broad-based and experienced leadership.

2. Nurture High Culture

Developing the culture includes not only the teachers, but also the support staffs and students. Key elements in implementing high culture are:

- a. Excellent work culture amongst teachers. Teachers need to appreciate and practice Total Quality Management (TQM), universal values and high standards at all times.
Then, these practices are aligned with the principal's effort and exemplify a good role model.
- b. Excellent work culture of the support staff. All support staff must understand the importance of excellent work culture in order to contribute to the school's progress.
- c. Excellent learning culture of students in the hostels and at school. Students must be trained in self-management and equip themselves with learning skills through an execution of a quality and well-planned set of activities, that is scheduled for them.
- d. Quality learning culture in the classroom. In order to optimize benefits, students must be trained in listening skills, focusing, taking notes and systematically preparing as well as revising school work.

- e. Nurturing a moral culture and good character. Promoting a healthy lifestyle, developing character as well as cultivating generic and soft skills, prepares students for their future careers and a challenging life ahead.

3. Expected Result

Emphasising on high culture among teachers, support staff and students, we expects to produce students who will: (i) become leaders, while acknowledging that future progress and success of the country is their responsibility; (ii) have the wisdom, intelligence, talent and knowledge to address future challenges; (iii) be aware of the importance of one's health and safety, and therefore, maintain their physical fitness by participating in sports and games. The countries and organisations are in dire need of citizens and leaders who are spiritual, intelligent and healthy so that they can make a difference by making significant contributions to the nation and the organisations they lead; (iv) be courteous, polite and humble as this is an important communicational skill in managing and leading the country and organisations ; (v) be God-fearing and faithful as spiritual knowledge helps students overcome the challenges and threats that may affect national and organizational progress ; (vi) be holistic, that is, possess suitable generic soft skills of a good citizenry as a pre- requisite on becoming effective organisational leaders.

Principals are the key players who shape the climate, set the tone and the impetus for a successful school. Ethical principles of fine character will be perceived as persons of integrity and honesty; respected and admired by all. They must lead schools in a professional manner, utilizing all available resources to effectively contribute towards a successful organization. Nevertheless, principals are unable to lead schools single-handedly. Hence, the support and the motivation of the teachers, support staff, students, parents and other stakeholders is necessary for progress and school improvement. Therefore, principals are required to develop the leadership capacity of all members of the school community in order to achieve a high level of performance. To achieve this objective, all individuals concerned must work together as a strong, high performing team, with excellent work culture. As an outcome of this, the school will then produce high quality, honourable, responsible, knowledgeable and skilled students, consistent with the aspirations of the government in the Malaysia Education Blueprint (2013 -2025).

Goal and Operational Plans

Personel leadership, profesional leadership and organizational leadership should be blend together to build the capacity and nurture high culture in school. Empowering school leaders with excellent school leadership competencies will able them to analyse, diagnose, plan, implement and evaluate to produce intervention as shown in the diagram below.

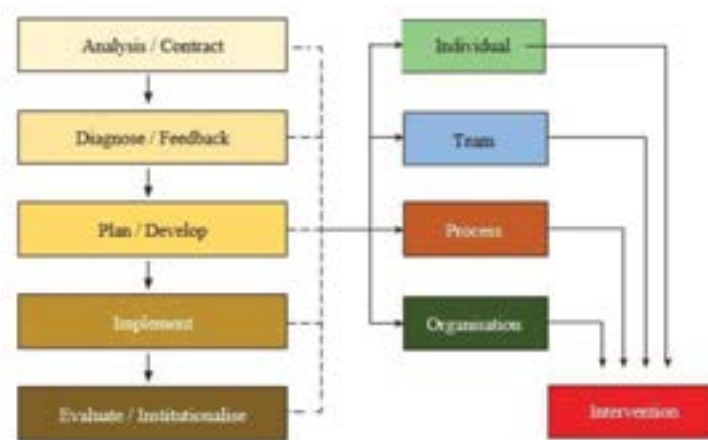


Diagram 2: Organisational Development Model (IAB, 2012)

PRACTICES AND INNOVATION

Case Study 1: Vandalism

The Challenge

1. The last day of the Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) examination has a unique and distinctive meaning to the candidates. The feeling of 'freedom' from the stress and routine of schooling has prompted them to behave aggressively and eventually vandalizing the school property. The intensity of this misconduct increases significantly on the last day of SPM.
2. The consequences of this behaviour vary. Violators are exposed to safety risks especially when performing destructive behaviours that are harmful such as using firecrackers and punching the glass panel. The fear of getting caught also increases the violator's safety risk. The school becomes the 'victim' who we have to spend a huge amount of money to repair the damages. In the year 2012, the school spend RM18,000.00 to repair the vandalized school property.

Creative Process Intervention

3. Objective of this intervention is to shift the focus from external control to empowerment effective internal control of the students. These activities are carried out based on experiential learning approach which is a dynamic blend of active reflection and reflective action.

Choosing a theme : The theme of school's strategic planning 2014-2016 (Tekad, 2016) is chosen. This selection aims to increase awareness, acceptance,

commitment to the school. With the hope that they will contribute to the development of the school even after completing their secondary education. In addition, the combinations of school colours are assigned: blue, red and yellow.

Forming groups : SPM 2013 candidates who are involved in this activity were divided into eight groups based on existing classes to strengthen their existing relationships and generate better competition among the groups.

Briefing : The briefing was given by the Principal. The session began with a prayer and the sharing of hope. The students were given information regarding the purpose of the activity, procedures, and safety precautions. Students were encouraged to ask questions if they need clarification.

Leading the activity : Each group is facilitated by a teacher. The facilitator is responsible to determine the smooth running of the activity. The students undergo a formative assessment and propose an improvement plan immediately. The process involved reinforcement of learning through the application of reward and punishment.

Reflecting : Facilitators reflect on the emotional content of the discussion to uncover the thoughts and/or emotions of the students involved. Both verbal and emotional responses were considered essential. These responses were explored and shared with other students. This exploration and sharing are enhanced through another point of view (reframing).

Conclusion : At the end of this activity, all participants seems to be better prepared, gain better understanding and acceptance of Tekad 2016. 'Iqra' is the keyword which was mutually agreed in this activity.

Reinforcing : Information and updates regarding the event are distributed to all stakeholders through group emails, sms, WhatsApp, Telegram, etc. It is essential to get feedback for continuous improvement.

Impact

4. Overall, these activities have accomplished the objectives and provide a long term impact on the students involved.

Greater involvement : This activity has attracted active participation from various groups of students, teachers and staffs. As a result from their active participation, their awareness, understanding, and commitment towards the Tekad 2016 have also increased.

Returns cost per unit : These activities involved more participants with less cost in a shorter time span. These activities also provided high flexibility for all participants. Any participants who are unable to participate from the beginning can still comprehend and enjoy these objectives since the beginning of the activity carried out.

Reduce the cost of maintenance : There is a significant reduction in the cost of maintenance caused by the destructive behaviour of the SPM 2013 candidates compared to the cost of repair which had to be spent as a result of the same behaviour emulated by the SPM 2012 candidates.

Students' support : Almost all SPM 2013 candidates have actively participated in this activity. However at an early stage (during briefings), some of them were not convinced by the seriousness of the principal in conducting the intended activity. Some also expressed satisfaction and relieve through these activities.

Teachers' support : Teachers had a positive perspective towards the activity. They trusted the management team who conducted this activity. They also argued that it is not wrong to try out the activity even though it is something new.

Community support : Many of the school community members came to see the graffiti produced and associated themselves with this graffiti through photography. Some even expressed understanding of the philosophies behind the implementation of these activities.

Room for improvement : However there was little resistance from some individuals. They expressed discomfort with the decision of the management team to carry out this activity.

The Conclusions and Recommendations

5. The implementation of this activity was very successful. This conclusion was based on the active involvement among the participants from various age groups and backgrounds. At the same time, this activity was carried out in a short time with minimum cost but still provided an excellent impact. The spontaneity, humor and creativity shared among the participants were the success criteria of this activity

However generalizations and applications of this activity should be done cautiously. The differences of school background and dynamics must be first understood and taken into account before conducting this activity.



Photo 1: Briefing the participants



Photo 2: Leading and reflecting the activities



Photo 3: Leading and reflecting the activities



Photo 4: Conclusion



Photo 5: Reinforcing

Case Study 2 : Computer Lab

The Challenge

1. After 10 years, all equipment under Computerization Project Phase 2 (2005) is out-dated. De™ sktops are no longer updated and should be disposed. LCD projector became dim. Screen is covered by fungi. Tables made of fibre board have been decaying and collapsed. The air conditioning is no longer functioning. More and more electrical and network cables became malfunction.
2. SchoolNet has been replaced with 1BestariNet Project. The school has received 41 units of chrome books under this project. The teachers are challenged to manage the process of teaching and learning without tables, chairs, and projector. Students have to sit on the floor. They feel uncomfortable.
3. In recent years, the school has yet to receive any allocation for repair work and replacement for disposed equipment. Existing allocation is just enough to pay for utilities and household. The management team required to revolutionize the existing equipment to be appeared as good as fresh equipment.

Creative Process Intervention

4. Emphasis is given to the empowerment of thinking and the power of collective action and cumulatively revolutionizes the use of existing resources to new methods and forms which can fulfil the customer needs.

Choosing a theme: The theme of 'Bushido' as 'unified factor' on the grounds of racial diversity that characterizes the environment in the school. The seven core values have been identified

- Quality (Hinshitsu)
- Achievement (Seika)
- Innovation (Kakushin)
- Teamwork (Gun)
- Speed (Jisoku)
- Caring (Dekiai)
- Honest (Shojiki)

Leading : The existing equipment was readjusted in a new and different way to get a better climate.

- *LCD Projector :* readjusted and mounted on the ceiling. This projector is installed at the middle of the room to increase students' engagement.
- *The screen :* The existing screen was uninstalled and disposed. The projector mounted on the ceiling emitting presentation slide into the wall in a larger size.
- *Soft board :* The existing wood frame soft board mounted in landscape is changed to the portrait. The print out information printed is put on display independently on the soft board.
- *Curtains :* The existing 6 ft x 8 ft curtains were modified to 2 ft x 10 ft and hung on the ceiling. This gives the impression of privacy.
- *Iron grille:* The grille was used as an exhibition venue which affects more casual users 'SOHO'.
- *Tables :* Replaced with side table 24 in x 12-in from the board layer 4 mm and fixed to the wall using angle iron 8 in each unit 'SOHO'.
- *Chairs :* Chairs are available and reuse with a low side table set 2 mounted on the floor.

Leading : The work of renovation undertaken by the management team with the help of support staff during the mid-semester 1 break, 2015.

Reflecting : Reflection is carried out as often as possible. It's important to nourish a healthy work climate so that feedback can be given with sincere genuine and freely accepted immediately for continuous improvement.

Reinforcing : Information about any events is distributed to all stakeholders via emails, SMS, WhatsApps, Telegram, etc. It's important to get feedback for continuous improvement.

Impact

5. These activities have accomplished the objectives and also provide extensive impact in the long term.

Greater involvement : The involvement of the school community in this project is over and the time limits set. In addition to administrators, teachers and students, and workers cleaning AKP have also felt compelled to get involved.

Extensive Support : This project was well accepted by the school community and the stakeholders. They expressed their support and their 'admiration' to the work processes and results of the project. In the long term, this project also contributes to the acceptance and support for other projects such as the Frog Classroom and Smart Cafe.

Room for improvement : Koperasi SMK Tanjung Sepat Bhd. has produced a strong brand based 'Way of the Warrior'. The main products are Leadership Training Modules, Organizations Development Training Modules and shirts.

The conclusions and recommendations

6. The implementation of these activities is very successful. The project has been able to revolutionize the use of existing computer lab equipment that has been worn out. A more stimulating working climate can be built and nurtured during the working process. Teaching and learning climate has also become more favourable after the completion of a Chrome Lab.



Photo 6: Softboard



Photo 7: Small Office Home Office (Soho)

**Photo 8:** Side tables**Photo 9:** Iron grille**Photo 10:** T&L session

CONCLUSION

To be an effective principal who exerts great impact on the school, he must possess strategic and creative thinking, focus on getting the best out of his teachers, and encourage staff under his leadership. The principal and his staff need to understand the bigger picture and learn how to pool their efforts and resources together. These are the clues to being a great, efficient and excellent principal. Overall, principal focussed strategic leadership includes people, planning, process and performance. Base on the two cases on vandalism and computer lab in school, the school leader was able to use the available resources with creative thinking to overcome problems arises in his school.

REFERENCE

Ashby, M.D. & Miles, S.A. (2002). *Leaders Talk Leadership: Top Executives Speak Their Minds*. New York: Oxford University Press.

- Ashdown, A. (2013). *The Confidence Factor*. Selangor: Advantage Quest Publications.
- Azizan Bahari. (2009). *Menjadi Pemimpin*. Petaling Jaya: Qarya Sdn. Bhd.
- Burwash, P. (2006). *The Key To Great Leadership*. Mumbai: Sanman & Co.
- Cooper & Simon. (2013). *Brilliant Leader*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd. (Translation).
- Glasser, W. (1998). *The Quality School Teacher*. New York: Harper Collins.
- George, T. (2005). *Creating High Performance Team : A Facilitator's Guide*. Kuala Lumpur, National Institute of Public Administration (INTAN).
- Glacel, B.P. (1997). *Getting Teams to Really Work*. Innovative Leader Volume 6, Number 6,
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *The New Leaders-Transforming The Art of Leadership into Science of Results*. London, Time Warner Paperback.
- Gootnick, D.E. (1993). *Bulding a Winning Team*. R&D Innovator Volume 2, Number 8, pp. 50.
- Greenfield, W. (1987). *Instructional Leadership: Concepts, Issues, and Controversies*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Harkavy, D. (2007). *Becoming A Coaching Leader the Proven Strategy for Building Your Own Team of Champion*. Tennessee: Thomas Nelson Inc.
- Harris, A. (2002). *School Improvement: What's in it for school?* London: TJ International Ltd.
- Harris, A. (2002). *Effective Leadership for School Improvement*. New York: Routledge Falmer.
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Philadelphia: Open University Press.
- Heera Singh. (Unknown). *Simple Steps to Leadership Excellence*. Kuala Lumpur: Heera Training and Management Consultancy.
- Holliday, M. (2005). *Coaching, Mentoring & Managing: Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems*. Petaling Jaya: Advantage Quest Publications.
- Ibrahim Mamat. (1993). *Kepimpinan Sekolah – Teori untuk Praktis*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Institut Aminuddin Baki. (2015). *Sustaining Towering Leadership : The Fellow Kanan Legacy*. Nilai. Institut Aminuddin Baki.
- James Ang Jit Eng & Balasandran Ramiah. (2009). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2006). *A Leader's Legacy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krames, J.A. (2013). *Jack Welch And The 4E's of Leadership*. Kuala Lumpur: PTS. (Translation).
- Lambert, L. (2010). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. Kuala Lumpur: ITNM. (Translation).

- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. In *School Leadership and Management*, Vol. 28, No. 1, February 2008, pp. 27-42.
- Nabben, J. (2014). *Influence: What it really means and how to make it work for you*. UK: Pearson Education Limited.
- O'Neil, J. & Marsick, V. (2007). *Understanding Action Learning Theory into Practice*. New York: AMACOM.
- Otazo, K. (2007). *The Truth About Being a Leader... And Nothing But the Truth*. New Jersey: FT Press.
- Owen, R.G. (2001). *Organizational Behavior In Education*. USA: Allyn and Bacon.
- Pentti S. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge management*. UK: Captone.
- Plate, T. (2012). *Dr. M: Operasi Malaysia*. Kuala Lumpur: Marshall Cavendish Editions.
- Radcliffe, S. (2012). *Leadership Plain And Simple*. Harlow: FT Publishing.
- Reddy, W.B. (1988). *Team Building Blueprints for Productivity and Satisfaction*. USA: NLT Institute.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad. (2010). *Kepimpinan Pengetua – Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Shaker Mustafa. (2012). *Mudahnya Coaching & Mentoring*. Kuala Lumpur: Inteam Publishing Sdn. Bhd.
- Stark, P. B. & Flaherty, J. (2010). *The Only Leadership Book You'll Ever Need*. Selangor: Prinmate Sdn. Bhd.
- Stoll, L. & Fink, D. (1996). *Changing Our School: Linking School Effectiveness and School Improvement*. Philadelphia: Open University Press.
- Tepper, R. (1985). *Become A Top Consultant*. New York: John Wiley & Son.
- Wei K. Leong. (2008). *Empowering Asian Mindsets Through Coaching*. Subang Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Reeves, D.B. (2009). Uncovering the “secrets” of high poverty, high success schools magazine. Retrieved from http://www.Teacherscolor.com/2009/04/uncovering_the_secret_of_high_poverty-high-success-schools/
- Shimada, K. (2010). Student achievement and social stratification: A case of primary education in Kenya. *Africa Educational Research Journal*, 1, 92-100.

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN KEPEMIMPINAN GURU DI SEKOLAH MENENGAH

Oleh

Azhar bin Harun

Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah

azhar@iab.edu.my

Ramli bin Basri, Ph.D

Universiti Putra Malaysia

ramlibasri@putra.upm.edu.my

ABSTRAK

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berhasrat untuk menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah di Malaysia. Namun cabaran dan bebanan tugas yang dihadapi pemimpin pendidikan di peringkat sekolah kini menyebabkan mereka mengalami kesukaran memimpin secara bersendirian. Perkongsian kepemimpinan dengan guru adalah satu bentuk baru kepemimpinan yang perlu diterokai. Langkah ke hadapan yang dilaksanakan oleh KPM, iaitu berganjak kepada kepemimpinan distributif seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025. Oleh itu kajian ini telah dijalankan untuk mengenalpasti hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru; mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru; dan seterusnya, menentukan peramal utama kepemimpinan guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui instrumen yang mengabungkan dua soal selidik iaitu *Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS)* yang dibangunkan oleh Elmore (2000) seterusnya diubahsuai oleh Gordon (2005) dan *Teacher Leadership School Survey (TLSS)* oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Responden kajian terdiri daripada 400 responden dalam kalangan guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah berada pada tahap tinggi. Berdasarkan faktor demografi, guru pasca siswazah mempunyai persepsi yang lebih tinggi dan signifikan terhadap kepemimpinan distributif pengetua berbanding guru siswazah. Seterusnya guru yang mempunyai tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa lebih daripada tiga tahun menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap kedua-dua kepemimpinan

tersebut. Seterusnya, keputusan menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif mempunyai hubungan signifikan positif yang kuat dengan kepemimpinan guru. Ini menunjukkan semakin tinggi tahap kepemimpinan distributif maka semakin tinggi tahap kepemimpinan guru. Didapati dimensi perkongsian tanggungjawab merupakan peramal utama kepada kepemimpinan guru. Justeru, hasil kajian ini menunjukkan bahawa semakin tinggi amalan perkongsian tanggungjawab semakin tinggi perkongsian kepemimpinan dapat dilaksanakan.

PENGENALAN

Dalam bidang pendidikan, KPM mempunyai hasrat untuk meletakkan Malaysia sebagai hub pendidikan berkualiti di rantau Asia Tenggara. Dalam merealisasikan matlamat itu, kepemimpinan pengetua dianggap sebagai teras utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti, iaitu merujuk kepada kecemerlangan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan. Dalam erti kata lain, kemantapan kepemimpinan di peringkat sekolah dilihat sebagai kunci utama kepada penghasilan pendidikan yang berkualiti. Secara jelas, premis di atas menjelaskan bahawa guru besar atau pengetua adalah individu yang diamanahkan untuk merealisasi aspirasi dan pembangunan pendidikan negara (Abas Awang & Balasundran, 2002).

Secara umum dapat dikatakan bahawa kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah amat bergantung kepada pengurusan berkualiti yang perlu disertakan dengan kepemimpinan pengetua yang dapat menjana modal insan. Dalam hal ini, McNulty et al. (2005) menyifatkan tugas pengetua di sekolah tidak terhad hanya kepada tanggungjawab pentadbiran malah beliau perlu menggerakkan segala bentuk sumber di bawah jagaannya terutamanya guru supaya berkhidmat dengan komited dan efektif. Ubben dan Hughes (1997) serta Drake dan Roe (1999) pernah menyebut bahawa setiap yang berlaku di sekolah adalah tanggungjawab pengetua serta pengetua perlu mencipta iklim sekolah yang kondusif untuk guru, pelajar dan proses pembelajaran. Sekolah yang efektif adalah berakar umbi daripada kepemimpinan pengetua yang cemerlang dan berkesan.

Gronn (2000) telah mencadangkan bahawa pendekatan kepemimpinan distributif memberikan satu kuasa lain yang berkaitan di sekolah, kecenderungan antara pengikut dan pemimpin untuk bekerjasama. Kepemimpinan distributif menyokong pemusatan kepemimpinan di kalangan guru di sekolah. Dalam hal ini kepemimpinan adalah seharusnya lebih memahami bahawa *'melentur dan pembaharuan, lebih baik untuk merubah fenomena sedia ada'* (Gronn 2000). Ia menjelaskan pandangan kepada setiap individu tentang salah satu atau lebih cara melaksanakan kepemimpinan. Ini tidak bermakna semua orang adalah seorang pemimpin, atau sepatutnya, tetapi ia memberikan peluang untuk suatu bentuk kepemimpinan yang lebih demokratik dan kolektif (Goleman 2002). Kepemimpinan adalah satu fenomena yang lebih kolektif di mana *"kepemimpinan yang telah sedia ada dalam aliran aktiviti dengan sekumpulan ahli organisasi yang tahu bahawa mereka harus terlibat"* (Gronn 2000).

Menurut Dinham, Aubusson dan Brady (2006), kepemimpinan distributif adalah aspek pembangunan menyokong, menggalakkan dan memperkasakan pekerja bukannya delegasi kuasa untuk individu bagi mengambil peranan kepemimpinan yang baharu. Kepemimpinan distributif adalah amalan perkongsian antara pemimpin, pengikut dan situasi dalam organisasi mereka. Ia menggabungkan aktiviti kumpulan keseluruhan individu dalam sekolah dengan menggerakkan dan membimbing kakitangan melalui kepemimpinan pengajaran. Ini menunjukkan bahawa ia adalah penyebaran atau pengagihan fungsi di mana beberapa orang individu mencapai tugas melalui interaksi. Ia adalah lebih lateral dan kurang hierarki dalam cara kakitangan berfungsi (Harris dan Spillane, 2008).

Fungsi kepemimpinan distributif ialah peranan oleh kedua-dua organisasi dan individu yang mengambil peranan atau tugas kepemimpinan; kapasiti kepemimpinan meningkat dan merebak dalam keseluruhan organisasi. Dalam definisi ini, terdapat perbezaan antara distributif dan delegasi; distributif adalah lebih menggalakkan inisiatif dan inovasi secara spontan, yang boleh disokong oleh pemimpin berkenaan. Dinham et al. (2006) dan Bennett et al. (2003) berhujah bahawa kepemimpinan distributif adalah membolehkan mereka memegang jawatan kepemimpinan formal dan tidak formal untuk memimpin dalam sesebuah organisasi. Kepemimpinan guru yang diketengahkan dalam kajian ini terletak di bawah kategori berkenaan yang mana guru tidak memegang jawatan formal kepemimpinan adalah digalakkan, diiktiraf dan disokong untuk membangunkan potensi kepemimpinan. Oleh itu mereka boleh menyumbang pengetahuan dan kemahiran mereka untuk menggalakkan dan menyediakan kepemimpinan di sekolah. Kepemimpinan Guru memberi lebih banyak peluang kepada kumpulan atau pasukan secara kolektif melaksanakan tanggungjawab sekolah, sumber, dan ruang tertentu untuk menangani masalah di sekolah. Muijs dan Harris (2007) menyatakan bahawa kepemimpinan guru melibatkan ramai individu dalam organisasi.

Teori kepemimpinan distributif seterusnya menyediakan konsep yang lebih jelas dalam lapangan kepemimpinan guru berdasarkan tiga alasan utama. Pertama, ia menggabungkan pelbagai aktiviti kumpulan individu dalam sesebuah sekolah yang terus dijadikan pedoman dan penyediaan guru-guru bagi proses perubahan pengajaran. Kedua, ia menandakan satu taburan sosial kepemimpinan di mana fungsi kepemimpinan merentasi kerja-kerja sejumlah individu iaitu tugas kepemimpinan dicapai melalui interaksi antara pemimpin. Ketiga, ia menandakan saling bergantung antara pemimpin dengan kerjasama dan saling berkongsi tanggungjawab serta peranan yang pelbagai (Spillane, Halverson & Diamond, 2001).

Walau apa pun definisi yang spesifik digunakan terhadap kepemimpinan guru, adalah jelas bahawa penekanan yang diberikan kepada tindakan secara bersama, penurunan kuasa dan perkongsian agensi yang menterjemah teori kepemimpinan distributif. Kepemimpinan guru adalah pemusatan dan secara eksklusif berkaitan

dengan idea bahawa semua ahli-ahli organisasi boleh memimpin dan kepemimpinan tersebut adakah satu bentuk agensi yang diagih atau dikongsikan. Pada dasarnya Gronn (2000) mengaitkan pandangan berkenaan, bahawa kepemimpinan merupakan aliran kepada pengaruh dalam organisasi yang mampu meleraikan mana-mana kekusutan berkaitan kepemimpinan. Apa yang dinyatakan Sergiovanni (2001) tentang konsep '*kepemimpinan yang mantap*' juga boleh di ketengahkan. Beliau menyatakan kepemimpinan yang mantap bermaksud lebih ramai individu yang terlibat dalam sesuatu kerja, diyakini mempunyai maklumat, terlibat dalam pembuatan keputusan, berpeluang untuk memberikan idea baru dan terlibat dalam penciptaan ilmu dan pemindahan. Dalam keadaan demikian, dengan bilangan ahli organisasi yang lebih ramai yang mempunyai matlamat bersama ke arah kejayaan sekolah dan semua guru adalah berpotensi untuk menjadi pemimpin (Sergiovanni, 2001).

Peranan yang berkesan dimainkan oleh kumpulan guru dilihat akan menyokong pelaksanaan kepemimpinan distributif oleh pengetua. Struktur formal dan aktiviti, seperti kerjasama kumpulan guru dan kepemimpinan distributif berlaku secara sosial merujuk kepada interaksi di kalangan ahli organisasi. Pengetua telah dikenalpasti memainkan peranan penting dalam membangunkan kepemimpinan di peringkat guru. Sebagaimana hubungan yang signifikan antara kedua-dua kepemimpinan tersebut seperti dapatan dari kajian yang telah dijalankan oleh Spillane et al. (2001) dan Harris (2003). Perlu difokuskan tentang bagaimana kepemimpinan distributif menyokong kepemimpinan guru, adakah ianya berlaku dalam konteks sekolah menengah di Malaysia. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Spillane, Halverson, & Diamond (2004), bahawa wujud perkaitan peranan antara struktur dan proses sosial yang terlibat bagi proses interaksi dalam kepemimpinan distributif. Sejauh manakah perkara tersebut berlaku di sekolah menengah di Malaysia, khususnya di Sekolah Berprestasi Tinggi.

KERANGKA KAJIAN

Gordon (2005) mendapati bahawa *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) adalah sah dan boleh dipercayai. Melalui faktor analisis, Gordon mendapati bahawa lima dimensi kepemimpinan distributif (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; membuat keputusan; penilaian dan pembangunan profesional; amalan kepemimpinan) yang telah dikenalpasti oleh pembina (Connecticut State Department of Education). DLRS telah dikurangkan kepada empat dimensi (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; amalan kepemimpinan). Perkongsian membuat keputusan dan penilaian/pembangunan profesional telah disatukan dalam satu dimensi yang dikenali sebagai perkongsian tanggungjawab. Berdasarkan empat dimensi tersebut kerangka kajian ini juga menyenaraikan empat dimensi berkenaan. Keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif : misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; amalan kepemimpinan didapati konsisten dari awalnya (Gordon, 2005).

Bagi kepemimpinan guru, Katzenmeyer and Moller (2001) dalam kajian mereka terhadap lebih 5,000 guru, telah mengenalpasti tujuh dimensi atau watak kepada budaya sekolah yang menggalakkan kepemimpinan guru. Tujuh dimensi tersebut ialah: fokus perkembangan; pengiktirafan; autonomi; kejelekitan, penglibatan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif (Katzenmeyer & Moller, 2001). Berdasarkan kajian mereka terhadap tujuh dimensi tersebut, Katzenmeyer and Moller (2001) telah membangunkan satu instrumen tinjauan, *Teacher Leadership School Survey* (TLSS). Maka berdasarkan dimensi-dimensi yang telah dinyatakan tersebut, kajian ini juga akan menggunakan tujuh dimensi kepemimpinan guru berkenaan.

METODOLOGI

Tujuan utama kajian ini dilakukan adalah untuk mengenalpasti hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah di Pantai Timur Semenanjung Malaysia. Sekali gus, kajian cuba menjawab persoalan tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah berkenaan berdasarkan persepsi responden kajian.

Kajian yang dijalankan merupakan kajian yang bersifat kuantitatif dan menggunakan kaedah tinjauan. Kaedah tinjauan adalah satu cara yang spesifik untuk mengumpul maklumat mengenai populasi (Mohd. Majid, 2000). Kajian yang akan dijalankan adalah berbentuk perihai atau deskriptif di mana data yang dianalisis diperolehi daripada soal selidik yang diedarkan kepada guru-guru. Set soal selidik adalah untuk mengkaji kesediaan amalan Kepemimpinan Distributif pengetua dan amalan Kepemimpinan Guru mengikut persepsi responden guru, Bahagian A – Maklumat Responden, Bahagian B – Kepemimpinan Distributif Pengetua (*Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS)) dan Bahagian C – Kepemimpinan Guru (*Teacher Leadership School Survey* (TLS Survey)). Bilangan responden keseluruhan mencapai jumlah 400 orang guru, daripada 12 buah sekolah kajian. Data yang dipungut melalui pentadbiran soal selidik dianalisis dengan menggunakan pakej *SPSS Version 19*".

DAPATAN KAJIAN

Responden kajian ini terdiri daripada 400 orang guru di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Sebanyak 12 buah sekolah menengah terlibat dalam kajian ini. Profil responden adalah seperti dalam Jadual 4.1. Jumlah responden adalah mewakili sampel daripada negeri Pahang seramai 115 orang (28.8%), negeri Kelantan seramai 137 orang (34.3%) dan negeri Terengganu 148 orang (37.0%). Sampel kajian adalah taburan dari lima jenis sekolah iaitu seramai 118 orang (29.5%) dari Sekolah Berasrama Penuh (SBP), 57 orang (14.3%) Sekolah Berasrama Penuh Integrasi (SBPI), 77 orang (19.3%) Sekolah Menengah IMTIAZ,

77 orang (19.3%) Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan seramai 71 orang (17.8%) dari Sekolah Menengah Kebangsaan Harian (SMKH). Seramai 146 orang (63.5%) ialah responden lelaki dan 254 orang (36.5%) responden perempuan. Merujuk kepada kelulusan akademik seramai 367 orang (91.8%) daripada siswazah dan 33 orang (8.3%) daripada pascasiswazah. Didapati bilangan responden adalah terdiri daripada kalangan Penolong Kanan seramai 12 orang (3.0%), Guru Kanan Matapelajaran seramai 31 orang (7.8%), Ketua Panitia seramai 89 orang (22.3%) dan seramai 268 orang (67.0%) dalam kalangan Guru Penolong.

Tahap Persepsi Terhadap Kepemimpinan Distributif

Berdasarkan analisis diskriptif, dapatan menunjukkan bahawa persepsi responden terhadap keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif iaitu: visi, misi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; dan amalan kepemimpinan adalah dinyatakan pada tahap yang tinggi.

Jadual 1: Statistik diskriptif konstruk bagi dimensi amalan kepemimpinan

Statistik Diskriptif	Min	SP	Frekuensi			Tahap
			Rendah	Sederhana	Tinggi	
Visi, Misi dan Matlamat	4.23	.53	1 (0.2%)	59 (14.8%)	340 (85.0%)	Tinggi
Budaya Sekolah	4.08	.51	-	78 (19.5%)	322 (80.5%)	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.18	.57	-	58 (14.5%)	342 (85.5%)	Tinggi
Amalan Kepemimpinan	3.98	.57	3 (0.7%)	112 (28.0%)	285 (71.3%)	Tinggi
Keseluruhan	4.12	.48	-	59 (14.8%)	341 (85.2%)	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5),

Secara keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap kepemimpinan distributif pengetua adalah dinyatakan pada tahap yang tinggi. Jadual 1 menunjukan persepsi responden terhadap kepemimpinan distributif pengetua. Dimensi visi, misi dan matlamat adalah dimensi kepemimpinan distributif yang paling utama diamalkan oleh pengetua di sekolah menengah berdasarkan persepsi responden.

Tahap Persepsi Terhadap Kepemimpinan Guru

Berdasarkan analisis diskriptif, dapatan menunjukkan bahawa persepsi responden terhadap ketujuh-tujuh dimensi kepemimpinan guru iaitu: fokus perkembangan; pengiktirafan; autonomi; kejelekitan; penglibatan; komunikasi terbuka; dan persekitaran positif adalah dinyatakan pada tahap yang tinggi. Secara keseluruhan, dapatan menunjukkan bahawa persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap kepemimpinan guru di sekolah mereka adalah pada tahap yang tinggi. Jadual 2 menunjukan persepsi responden terhadap kepemimpinan guru.. Kepemimpinan guru terdiri daripada 7 dimensi; fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penglibatan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif. Dimensi persekitaran positif adalah merupakan dimensi kepemimpinan guru yang paling utama diamalkan oleh guru sekolah menengah berdasarkan persepsi responden.

Jadual 2: Statistik diskriptif bagi dimensi amalan kepemimpinan guru

Statistik Diskriptif	Min	SP	Frekuensi			Tahap	
			Rendah	Sederhana	Tinggi		
Visi, Misi dan Matlamat	4.23	.53	1 (0.2%)	59 (14.8%)	340 (85.0%)	Tinggi	1
Budaya Sekolah	4.08	.51	-	78 (19.5%)	322 (80.5%)	Tinggi	3
Perkongsian Tanggungjawab	4.18	.57	-	58 (14.5%)	342 (85.5%)	Tinggi	2
Amalan Kepemimpinan	3.98	.57	3 (0.7%)	112 (28.0%)	285 (71.3%)	Tinggi	4
Keseluruhan	4.12	.48	-	59 (14.8%)	341 (85.2%)	Tinggi	

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5),

Hubungan Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru

Bahagian ini akan menggunakan *Pearson Product-Moment Correlation Coefficient* bagi meneroka hubungan antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru. Data telah diperiksa untuk menentukan tiada pelanggaran andaian normal, kelinearan dan *homoscedasticity*. Kekuatan nilai korelasi telah dianalisa menggunakan Cohen (1988) seperti Jadual 3.

Jadual 3: Interpretasi Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi (R)	Kekuatan Korelasi
.71 Sehingga 1.00 atau -.71 Sehingga -1.00	Kuat
.51 Sehingga .70 atau -.51 Sehingga -.70	Sederhana
.010 Sehingga .50 atau -.010 Sehingga -.50	Lemah

Sumber: Cohen (1988)

Hubungan Dimensi-dimensi Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru
Hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan distributif; visi, misi dan matlamat (X_1); budaya sekolah (X_2); perkongsian tanggungjawab (X_3); amalan kepemimpinan (X_4) dan kepemimpinan guru (Y) akan dianalisa menggunakan pekali korelasi *Pearson* seperti yang dikehendaki oleh persoalan kajian. Sebagaimana yang dapat dilihat dalam Jadual 4, hubungan linear yang signifikan paling kuat diperolehi antara perkongsian tanggungjawab (X_3) dan kepemimpinan guru (Y), ($r = .832, p = .000$).

Jadual 4: Korelasi antara dimensi kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru

Pemboleh ubah	r	p	Tahap
Kepemimpinan Guru (Y)	--	--	--
Visi, Misi dan Matlamat (X_1)	.637**	.000	Sederhana
Budaya Sekolah (X_2)	.741**	.000	Kuat
Perkongsian Tanggungjawab (X_3)	.832**	.000	Kuat
Amalan Kepemimpinan (X_4)	.792**	.000	Kuat
Keseluruhan Kepemimpinan Distributif	.855*	.000	Kuat

Nota: 1. Dua asterik bermaksud Korelasi pada tahap signifikan 0.01 (2 hujung)
2. Y dalam kurungan menunjukkan pembolehubah bersandar
3. X dalam kurungan menunjukkan pembolehubah tidak bersandar

Pekali korelasi tinggi yang positif .832 menunjukkan skor bagi perkongsian tanggungjawab meningkat yang mengakibatkan perkara yang sama berlaku terhadap kepemimpinan guru. Hubungan linear signifikan positif yang tinggi kedua diperolehi daripada amalan kepemimpinan (X_4) dan kepemimpinan guru, ($r = .792, p = .000$). Diikuti oleh hubungan linear signifikan positif yang tinggi juga iaitu budaya sekolah (X_2) dan kepemimpinan guru ($r = .741, p = .000$). Akhirnya, didapati hubungan linear signifikan positif yang sederhana daripada visi, misi dan matlamat (X_1); dan kepemimpinan guru ($r = .637, p = .000$). Secara keseluruhan, hubungan linear signifikan positif diperolehi daripada dimensi-

dimensi kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru ($r = .855, p = .000$) yang menunjukkan bahawa jika skor bagi dimensi kepemimpinan distributif meningkat maka skor bagi kepemimpinan guru akan meningkat.

Peramal Utama Kepemimpinan Guru

Analisis regresi pelbagai digunakan untuk menentukan faktor peramal utama yang menyumbang terhadap kepemimpinan guru di sekolah menengah. Keempat-empat pembolehubah yang dikaji digabungkan untuk meramalkan kepemimpinan guru. Kombinasi empat pembolehubah ini menyumbang 76.9% ($R^2 = .769$) daripada varians pembolehubah bersandar iaitu kepemimpinan guru. Dapatan ini disokong dengan nilai F (328.134) daripada analisis varian s regresi pelbagai dengan nilai signifikan ($p = .001$).

Jadual 5: Analisis Varians

	Jumlah kuasa dua	df	Min kuasa dua	F	Sig.
Regresi	80.501	4	20.125	328.134	0.000
Residual	24.226	395	.061		
Total	104.727	399			

Jadual 5 menunjukkan bahawa analisis regresi *stepwise* yang dijalankan didapati dimensi perkongsian tanggungjawab ($F = 328.134, Sig = 0.000$) merupakan varian yang signifikan yang merupakan peramal utama terhadap kepemimpinan guru. Sumbangan yang diberikan oleh dimensi perkongsian tanggungjawab seperti dalam Jadual 6.

Jadual 6: Regresi Berganda Sumbangan Dimensi Perkongsian Tanggungjawab Terhadap Kepemimpinan Guru

Pembolehubah	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R ²	Sumbangan
	B	Ralat Piawai	Beta				
Perkongsian Tanggungjawab	.446	.038	.493	11.685	0.000	.769	76.9%
Pemalar	.526	0.487		4.777	0.000		

Jadual 6 menunjukkan bahawa dimensi perkongsian tanggungjawab menyumbang sebanyak 76.9 % (Beta = 0.493, Sig = 0.000 dan $R^2 = 0.769$). Dalam konteks ini, terdapat kemungkinan baki peratusan yang lain iaitu lebih kurang 23.1 % lagi disumbangkan oleh faktor-faktor lain terhadap kepemimpinan guru yang tidak diambil kira dalam kajian ini (Pallant 2006). Daripada dapatan regresi tersebut dapat dibuat persamaan regresi seperti berikut:

$$Y' = 0.526 + 0.493X_1 + 0.11$$

di mana,

Y' – Kepemimpinan Guru
 X_1 – perkongsian tanggungjawab

Pemalar (Constant) = 0.526
 Ralat Terpiawai (Standard Error) = 0.110

Dapatan ini menunjukkan bahawa nilai beta bagi dimensi perkongsian tanggungjawab menggambarkan, bagi setiap peningkatan sebanyak satu unit, kepemimpinan guru turut meningkat sebanyak 0.493 unit. Manakala nilai R^2 menunjukkan kekuatan hubungan antara perkongsian tanggungjawab dengan kepemimpinan guru. Berdasarkan dapatan, nilai $R^2 = 0.769$ menunjukkan peratus varians dalam kepemimpinan guru yang diterangkan oleh regresi linear menggunakan pemboleh ubah perkongsian tanggungjawab, ialah 76.9%. Oleh yang demikian, peramal utama kepemimpinan guru yang memberi sumbangan secara signifikan ialah dimensi perkongsian tanggungjawab.

PERBINCANGAN

Merujuk kepada objektif kajian iaitu mengenal pasti tahap kepemimpinan distributif. Dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua di sekolah menengah adalah tinggi berdasarkan persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif; visi, misi dan matlamat; pernyataan perkongsian tanggungjawab; pernyataan budaya sekolah; dan pernyataan amalan kepemimpinan adalah diamalkan oleh pengetua sekolah masing-masing. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Rosnarizah & Zulkefli (2009), min-purata bagi keempat-empat dimensi dalam kajian ini menunjukkan 73.59% responden menyatakan kepemimpinan distributif dipraktikkan di sekolah mereka.

Skor min tinggi menunjukkan guru-guru bersetuju bahawa pengetua di sekolah menengah melaksanakan penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat. Ianya juga selari dengan kenyataan Newmann dan Simmons (2000) yang merumuskan antara elemen utama kepemimpinan distributif ialah perkongsian visi dengan

matlamat yang jelas iaitu fokus kepada pembelajaran murid. Elemen yang harus diberikan penekanan dalam perkongsian visi, misi dan matlamat ialah peranan yang lebih menyeluruh daripada pihak murid dan ibubapa mereka. Selari dengan dapatan Rosnarizah dan Zulkefli (2009) menyatakan, ibubapa dan murid sekolah masih belum menghayati visi dan misi, satu usaha perlu ditingkatkan bagi memperluaskan perkongsian visi dan misi.

Secara keseluruhannya, skor min tinggi berdasarkan persepsi responden dapat dihubungkan dengan tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua sekolah menengah adalah pada tahap yang tinggi. Dapatan ini menunjukkan guru-guru bersetuju dengan amalan kepemimpinan distributif pada tahap yang tinggi di sekolah menengah. Dapatan tersebut selari dengan dapatan oleh Zuraidah Juliana, Yahya & Siti Noor (2014), amalan kepemimpinan distributif berada pada tahap yang tinggi di mana setiap dimensi kepemimpinan distributif juga berada pada tahap yang tinggi. Iaitu dimensi menunjukkan contoh; menginspirasi perkongsian visi; mencabar proses, membolehkan orang lain bertindak dan memberi galakan. Dapatan ini menunjukkan bahawa secara umumnya, pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Kedah mempunyai nilai kepemimpinan distributif yang tinggi, khususnya dari segi membolehkan orang lain bertindak (Zuraidah Juliana, Yahya & Siti Noor, 2014). Menurut Jaimes (2009), didapati kepemimpinan distributif adalah memotivasi, meyakinkan dan memperkasakan individu. Analisis mendapati kewujudan visi, misi dan matlamat; perkongsian tanggungjawab; budaya sekolah; dan amalan kepemimpinan sebagai turutan kepentingan bagi amalan kepemimpinan distributif di sekolah menengah.

Merujuk kepada objektif kajian iaitu mengenal pasti tahap kepemimpinan guru. Dapatan menunjukkan bahawa dimensi kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah pada tahap tinggi berdasarkan persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden tentang dimensi persekitaran positif; autonomi; komunikasi terbuka; kejelekitan; fokus perkembangan; pengiktiran dan penglibatan adalah berlaku di sekolah mereka. Berdasarkan persepsi tersebut, ini menunjukkan dimensi kepemimpinan guru diamalkan oleh guru-guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Noor Azam (2012), Smith (2007) dan Salaza (2010).

Kajian oleh Noor Azam (2012) tentang kepemimpinan guru mempengaruhi sikap pelajar mendapati amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah di daerah Segamat berada pada tahap yang tinggi. Manakala kajian oleh Smith (2007) mendapati guru-guru di sekolah pedalaman di Georgia telah mengamalkan empat dimensi kepemimpinan guru melalui pengupayaan kuasa, kepakaran, membuat refleksi dan melalui kolaborasi dengan warga sekolah pada tahap kerap. Dapatan kajian menunjukkan dimensi kepakaran mendapat penglibatan yang tinggi dalam kalangan guru, diikuti dengan membuat refleksi, kolaborasi dan pengupayaan kuasa. Menurut Salaza (2010), didapati instrumen kajian TLSS, menyokong kajian lepas

iaitu menekankan peranan utama dimainkan oleh pengetua dalam mewujudkan secara aktif kepemimpinan guru yang berterusan. Kajian mendapati bahawa peranan pemimpin guru diperolehi daripada kerjasama dengan pengetua dan rakan sejawat mereka untuk menangani cabaran berkaitan prestasi pelajar (Salaza, 2010).

Dapatan menunjukkan dimensi persekitaran positif, autonomi, komunikasi terbuka, kejelekitan, fokus perkembangan, pengiktirafan dan penglibatan adalah pada tahap yang tinggi mengikut urutan kepentingan Berdasarkan definisi oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) menyatakan kepemimpinan guru merujuk kepada guru yang memimpin di dalam atau luar bilik darjah, mengenalpasti dan terlibat dalam komuniti pembelajaran guru dan pemimpin, dan mempengaruhi rakan sejawat ke arah amalan pendidikan yang lebih baik. Sehubungan dengan itu, dapatan merumuskan bahawa semua dimensi tersebut terkandung dalam definisi yang diberikan oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Ini menunjukkan kepemimpinan guru diamalkan pada tahap yang tinggi di sekolah menengah zon timur Semenanjung Malaysia.

Merujuk kepada objektif utama kajian iaitu menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru. Korelasi Pearson digunakan bagi menentukan hubungan diantara dimensi kepemimpinan distributif iaitu; visi, misi dan matlamat; budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, dan amalan kepemimpinan; dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Secara keseluruhan kepemimpinan distributif mempunyai hubungan linear signifikan yang kuat dengan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Berdasarkan persepsi responden menunjukkan dimensi perkongsian tanggungjawab mempunyai hubungan linear yang signifikan paling kuat dengan kepemimpinan guru. Merujuk kepada pekali korelasi tinggi yang positif menunjukkan bahawa skor bagi perkongsian tanggungjawab meningkat menyebabkan kepemimpinan guru juga meningkat. Seterusnya diikuti oleh dimensi amalan kepemimpinan dan dimensi budaya sekolah juga mempunyai hubungan linear signifikan positif yang kuat terhadap kepemimpinan guru. Manakala dimensi visi, misi dan matlamat mempunyai hubungan linear signifikan positif yang sederhana terhadap kepemimpinan guru di sekolah menengah.

Analisis regresi pelbagai dilakukan untuk menentukan dimensi kepemimpinan distributif pengetua iaitu visi misi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, amalan kepemimpinan yang menyumbang kepada amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Dapatan menunjukkan berdasarkan persepsi responden, tiga pemboleh ubah peramal yang signifikan meramal kepemimpinan guru. Berpandukan nilai Beta terbesar, kajian ini mendapati dimensi perkongsian tanggungjawab merupakan peramal utama kepada kepemimpinan guru, semasa varians yang diterangkan oleh pemboleh ubah peramal lain di dalam model ini dikawal. Berdasarkan persepsi responden, berikut merupakan amalan-amalan yang dilaksanakan dalam dimensi perkongsian tanggungjawab.

Dalam konteks membuat keputusan, guru-guru diberi peluang terlibat secara langsung dalam pembuatan keputusan yang dilakukan. Pengetua meraikan idea dan sentiasa menyokong inovasi yang dilakukan bagi menambahbaik pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Setiap isu berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran akan selesai oleh pengetua bersama guru-guru. Bagi mencapai matlamat sekolah tanggungjawab sepenuhnya diberikan kepada Guru Kanan Mata Pelajaran bagi membuat keputusan yang bersesuaian. Bagi membantu proses tersebut berjaya, semua pihak di sekolah akan menyediakan pelbagai data yang dapat membantu guru meningkatkan pencapaian murid.

Kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru adalah mempunyai hubungan signifikan tinggi yang kuat antara satu sama lain. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua maka semakin tinggi tahap amalan kepemimpinan dalam kalangan guru di sekolah menengah. Sehubungan dengan itu beberapa kajian lanjutan dicadangkan sebagai penambahbaikan bagi kajian hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru. Berikut merupakan cadangan yang boleh dijadikan pertimbangan bagi kajian pada masa akan datang:

- i. Kajian ini dijalankan secara tinjauan dan berbentuk kuantitatif. Oleh yang demikian, dapatan kajian hanyalah berbentuk pandangan dan persepsi daripada responden. Untuk kajian yang akan datang, dicadangkan pengkaji boleh memperkembangkan kepada kaedah penyelidikan kualitatif. Pemerhatian dan temu bual boleh dilakukan ke atas amalan kepemimpinan distributif pengetua atau amalan kepemimpinan guru di sekolah. Ini dapat membantu pengkaji mengkaji dengan lebih mendalam tentang amalan kepemimpinan pendidikan di sekolah.
- ii. Kajian ini dilakukan hanya mewakili negeri-negeri di zon timur Semenanjung Malaysia sahaja. Oleh yang demikian, dicadangkan agar kajian yang akan datang boleh dijalankan dengan lebih meluas menggunakan populasi berbeza merangkumi zon-zon yang lain di Malaysia untuk melihat keselarian terhadap dapatan kajian ini. Ini dapat memberi gambaran dan persepsi dalam membuat perbandingan yang lebih relevan tentang kepemimpinan pendidikan di sekolah.
- iii. Kajian ini memfokuskan hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru sebagai pemboleh ubah. Sebaliknya, kajian lanjutan boleh dijalankan dengan melihat amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru sebagai pemboleh ubah tak bersandar dihubungkan dengan satu lagi pemboleh ubah bersandar yang lain seperti pencapaian pelajar dan lain-lain. Budaya kepemimpinan sekolah daripada model hierarki 'atas-bawah' kepada struktur lebih mendatar yang melibatkan semua ahli komuniti sekolah perlu diperluaskan. Hal ini kerana corak kepemimpinan dan sistem pendidikan kini sedang mengalami ledakan perubahan yang ketara. Kepemimpinan semua pihak di sekolah

- diperlukan bagi meningkatkan kemajuan sekolah khususnya terhadap pembelajaran pelajar (Abdul Ghani Kanesan & Anandan, 2012).
- iv. Kajian ini berlandaskan model yang dihasilkan oleh Elmore (2000), Spillane (2001), dan Gronn (2002) bagi kepemimpinan distributif serta bagi kepemimpinan guru oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Dicapai agar kajian yang akan datang dapat meneroka dan menggunakan model-model kepemimpinan distributif yang lebih terkini seperti model oleh Spillane (2006) dan Harris (2014).
 - v. Kajian ini dilakukan hanya mewakili sekolah-sekolah menengah di Malaysia sahaja. Oleh itu dicadangkan kajian perbandingan dengan kajian oleh pengkaji dari luar negara, kajian amalan kedua-dua kepemimpinan berkenaan yang diamalkan terutama di negara-negara maju.
 - vi. Kajian ini hanya melihat amalan kepemimpinan distributif pengetua di sekolah menengah. Disebabkan data berkaitan guru penolong kanan dan ketua bidang adalah terhad diagnostik yang dijalankan menumpukan hanya kepada peranan pengetua. Seterusnya pelan tindakan ini merangkumi pendekatan yang lebih luas tentang kepemimpinan melalui jawatan di sekolah iaitu pengetua/guru besar, guru penolong kanan dan guru lain. (KPM, 2013). Seterusnya dicadangkan satu kajian kesediaan amalan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru yang melibatkan sampel yang mewakili sekolah menengah dan rendah seluruh Malaysia setelah implimentasi dasar PPPM dilaksanakan pada gelombang ke-2 bermula tahun 2016.

PENUTUP

Kajian ini telah menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif pengetua dan kepimpinan guru mempunyai hubungan signifikan yang. Justeru, implikasi dan cadangan kajian ini diharap dapat memberi sumbangan yang bermakna dalam aspek kepemimpinan pendidikan di sekolah. Ini selari dengan hasrat dan harapan Kementerian Pendidikan melalui PPPM 2013-2025 untuk menempatkan pemimpin berkualiti tinggi di setiap buah sekolah di Malaysia. Beberapa cadangan kajian lanjutan juga telah dinyatakan bagi mengembangkan lagi skop kajian mengenai kepemimpinan pendidikan di sekolah. Dengan adanya peluasan kajian ini, ia diharap dapat membantu pengetua dan guru memahami dengan lebih mendalam tentang amalan-amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru yang berkesan yang boleh membawa kepada kecemerlangan dan penambahbaikan sekolah.

Secara keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah pada tahap yang tinggi. Pengetua mempunyai tahap amalan yang tinggi terhadap kepemimpinan distributif dan guru-guru mempunyai tahap amalan kepemimpinan guru yang

tinggi di sekolah menengah di negeri-negeri Pantai Timur Semenanjung Malaysia. Dapatan juga menyatakan bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Implikasi dan cadangan dikemukakan sebagai kesimpulan yang diperolehi daripada dapatan kajian. Dengan pendedahan dan pelaksanaan kedua-dua bidang kepemimpinan tersebut diharapkan akan menjayakan transformasi pendidikan yang hasratkan oleh Kementerian Pendidikan.

RUJUKAN

- Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah. (2002). Peranan Pengetua & Guru Besar dalam Menentukan Kecemerlangan Akademik Pelajar. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 16 – 19 Disember.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz & Mohammed Zohir Ahmad. (2010). Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abu Daud Silong. (2009). Leadership Theories, Research & Practices : Framing Future Leadership Thingking. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Alimuddin Mohd. Dom. (2006). Kepimpinan Instructional : Peranan Pengetua dan Guru Besar Dalam Meningkatkan Kualiti Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah. Putrajaya: Jemaah Nazir Sekolah.
- Amin Senin. (2008). Institut Aminuddin Baki Melangkah Ke Hadapan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Anderson, K.D. (2004). The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 15 (1), 97-113.
- Azhar Harun & Nawawi Abdullah. (2004). *Methodologi Penyelidikan Ekonomi dan Sains Sosial*. Singapura: Thomson.
- Baharuddin Burhan. (2009). Respective Approaches in Promoting Distributive Leadership in school. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. (2003) Distributed Leadership. Full report, National College for School leadership. Available at: <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id%417151&filename%4distributed-leadership-full-report.pdf>.
- Burke, K.A. (2009). The Principal's Role in Supporting Teacher Leadership and Building Capacity: Teacher and Administration Perspectives. *Dissertation of Doctor of Education*. University Of California. San Diego.
- Chua, Y.P. (2008). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Asas Statistik Penyelidikan Analisis Data Skala Ordinal dan Skala Norminal*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.

- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, ISBN 0-8058-0283-5,
- Czaja, M., Prouty, L.J. & Lowe, J. (1998). Mentoring and the Context for Teacher Leadership: A Study of Twenty-four Professional Development Schools. *International Journal: Continuous Improvement Monitor*, 1, 3. Edinburg, TX, The University of Texas-Pan American. Capaian web: <http://lanes.auburn.edu/cimjournal/Vol1/No3/czajamentoring.pdf>
- Dinham, S., Aubusson, P. & Brady, L. (2006). Distributed leadership through action learning, keynote address, Fifth International Conference on Educational Leadership, Australian Centre for Educational Leadership, University of Wollongong, 16-17 February.
- Drake, T. & Roe, W. (1999). *The principalship*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fullan, M. (1994). Teacher leadership: A failure to conceptualize. In D. R. Walling (Ed.), *Teacher as Leaders: Perspectives on the professional development of teachers* (hlm. 241-253). Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders :Transforming the Art of Leadership into the science of results*, London, Little Brown.
- Gordon Z.V. (2005). *The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement*. PhD Dissertation. New Britain. Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3): 317-338.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3): 313-324.
- Harris A and Spillane J (2008) Distributed leadership through looking glass. *Management in Education* 22(1): 31-34.
- Ishak Sin. (2009). Bicara : Kepimpinan Distributif. Dimuat turun dari http://collegecottage.blogspot.com/2009_07_01_archive.html
- Jaimes, I.J. (2009). Distributed Leadership Practices In School : Effect On The Development of Teacher Leadership, A Case Study. *Dissertation of Doctor of Education*. University Of Southern California.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Kamaruzaman Moidunny dan Norasmah Othman. (2008). *Kepimpinan Pendidikan dan Pengurusan Pendidikan: Cabaran kepada Guru Besar dan Pengetua*. Genting Highlands. Institut Aminuddin Baki. Press.

- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025*. Putrajaya.
- Loh Kok Cheng. (2008). *Kepemimpinan Guru (Teacher Leadership) Di sebuah Sekolah Kerajaan Di Papar : Kes SMK Majakir*. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- McNulty, B., Waters, T. & Marzano, R. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mohd. Majid Kongting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Norfariza Mohd Radzi, Shahril@Charil Marzuki & Faisol Elham. (2011). *Pengenalan Kepada Amalan Kepimpinan Guru : Cabaran dan Cadangan*. Prosiding Seminar Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA2011. Serdang. Universiti Putra Malaysia.
- Muijs, D. & Harris, A. (2007) 'Teacher Leadership in (in)action: three case studies of contrasting schools', *Education Management and Administration* Vol 35 pages 111-134.
- Newmann, E.M. & Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 82(1): 9-12.
- Noor Azam Ismail. (2012). *Kepimpinan Guru Mempengaruhi Sikap Pelajar Sekolah Menengah Daerah Segamat*. Sarjana pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran. Skudai: UTM.
- Noraini Idris. (2010) . Pensampelan. Dalam *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Noraini Idris, ms 111-134. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Noraini Karpawi. (2010). Kajian Tinjauan (Secara Kuantitatif). Dalam *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Noraini Idris, ms 195-214. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Nurnazahiah Abas. (2013). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru*. Prosiding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDUC 2013). hlm. 419-430. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Norasmah Othman dan Kamaruzaman Moidunny. (2007). *Kepimpinan Pendidikan & pengurusan Pendidikan: Cabaran Kepada Guru Besar dan Pengetua*. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 1 7(2), Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said. (2013). Tahap Kesediaan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. 64: 1, hlm 93–100. Dimuat turun daripada <http://www.jurnalteknologi.utm.my/index.php/jurnalteknologi/article/view/1557/1550>
- Ovando, M. (1996). Teacher leadership: Opportunities and challenges. *Planning and Changing*, 27(1/2): 30-44.

- Ramli Basri. (2011). Perkembangan Dasar Pendidikan. Dalam Transformasi Kepemimpinan Pendidikan : Cabaran & Hala Tuju. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Soaib Asimiran. Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Rosnarizah Abdul Halim & Zulkifli Abdul Manaf. (2009). Kajian Eksplorasi *Distributed Leadership* Di Malaysia. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Salazar, Y.C., Jr. (2010). Teacher to Leader: A Mixed Methods Approach to Investigating Teacher Leadership in Program Improvement Secondary Schools. Disertasi *Doctor of Education*. Amerika Syarikat: San Diego State University.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What 's in it for schools?*. London, UK: Routledge.
- Smith, L.M. (2007). A Study of Teacher Engagement In Four Dimension of Distributed Leadership in One School District in Georgia. Disertasi *Doctor of Education*. Amerika Syarikat: Georgia Southern University.
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3): 23-28.
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2004). Towards a theory of school leadership practice: Implications of a Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*. 36(1): 3-34.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1997). The principal: Creative leadership for effective schools. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3): 255-316.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi. (2003). Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan: Satu langkah ke hadapan. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail. (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>.