



KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN  
MALAYSIA



# Jurnal **PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN**

JILID 30 Bil. 02

DISEMBER 2016

ISSN 1511-4147

## **Amalan Kepimpinan Instruksional, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia**

Lim Siew Hui & Jamal @ Nordin bin Yunus, Ph.D

## **An Exploration of The Relationship Between Principal Change Leadership Competencies and Teacher Change Beliefs**

Tai Mei Kin, Ph.D & Omar bin Abdull Kareem

## **Kepimpinan Berinovasi Pentadbir dan Hubungannya dengan Integrasi Teknologi Guru**

Mohd. Izham bin Mohd. Hamzah, Ph.D, Fathiyah binti Mohd Kamaruzaman & Wan Nor Fadriah binti Wan Idris

## **Pengaruh Bimbingan School Improvement Partner (SIPartner) Terhadap Pencapaian Sekolah: Kepimpinan Pengetua Sekolah sebagai Mediator**

Kunalan a/I Kuriaya, Ph.D

## **Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah**

Shafinaz binti A. Maulod, Chua Yan Piaw, Ph.D, Leong Mei Wei & Shahrin bin Alias

## **Amalan Kepimpinan dan Pengetua: Kajian Kes Pembukaan Sekolah Baharu di SMK Sri Layang**

Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D & Normala binti Ahmad

# Jurnal **PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN**

JILID 30 Bil. 02

DISEMBER 2016

ISSN 1511-4147



**INSTITUT AMINUDDIN BAKI  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

**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](mailto: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](mailto:rekacetak83@gmail.com)

# KANDUNGAN

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Amalan Kepimpinan Instruksional, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia</b><br>Lim Siew Hui<br><i>Institut Aminuddin Baki</i><br><i>Kementerian Pendidikan Malaysia</i><br><br>Jamal @ Nordin bin Yunus, Ph.D<br><i>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia</i>                                                | <b>1</b>  |
| <b>An Exploration of The Relationship Between Principal Change Leadership Competencies and Teacher Change Beliefs</b><br>Tai Mei Kin, Ph.D<br><i>Institut Aminuddin Baki Genting Highlands Branch,</i><br><i>Ministry of Education Malaysia</i><br><br>Omar bin Abdull Kareem<br><i>Universiti Pendidikan Sultan Idris ,</i><br><i>Perak Darul Ridzuan, Malaysia</i> | <b>21</b> |
| <b>Kepimpinan Berinovasi Pentadbir dan Hubungannya dengan Integrasi Teknologi Guru</b><br>Mohd. Izham bin Mohd. Hamzah, Ph.D<br>Fathiyah binti Mohd Kamaruzaman<br><i>Universiti Kebangsaan Malaysia</i><br><br>Wan Nor Fadriah binti Wan Idris<br><i>Sekolah Kebangsaan Dato' Abu Bakar Baginda</i><br><i>43000 Kajang, Selangor</i>                                | <b>43</b> |
| <b>Pengaruh Bimbingan School Improvement Partner (SIPartner) Terhadap Pencapaian Sekolah: Kepimpinan Pengetua Sekolah sebagai Mediator</b><br>Kunalan a/l Kuriaya, Ph.D<br><i>Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands</i><br><i>Kementerian Pendidikan Malaysia</i>                                                                                       | <b>55</b> |
| <b>Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah</b><br>Shafinaz binti A. Maulod,<br>Chua Yan Piaw, Ph.D<br>Leong Mei Wei<br><i>Institut Kepimpinan Pendidikan, Universiti Malaya</i><br><br>Shahrin bin Alias,<br><i>Institut Aminuddin Baki</i><br><i>Kementerian Pendidikan Malaysia</i>                         | <b>73</b> |
| <b>Amalan Kepimpinan dan Pengetua: Kajian Kes Pembukaan Sekolah Baharu di SMK Sri Layang</b><br>Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D<br><i>Institut Aminuddin Baki</i><br><i>Kementerian Pendidikan Malaysia</i><br><br>Normala binti Ahmad<br><i>SMK Sri Layang</i><br><i>Genting Highlands</i>                                                                        | <b>93</b> |

**SIDANG EDITOR**  
**JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN**

JILID 30 Bil. 02

DISEMBER 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. Zarina binti Md Yassin

**PENGURUS PENERBITAN**

Marina binti Abas

**URUS SETIA**

Noorhafidah binti Kamaruddin

## **DARI MEJA EDITOR**

Pemimpin yang menjadikan penyelidikan sebagai satu daripada bidang kerjayanya merupakan seorang yang kaya dengan pengetahuan dan kemahiran hasil daripada kajian yang dijalankannya. Data yang sistematik dikumpulkan melalui penyelidikan akan dapat membantu meningkatkan tahap profesionalisme seorang pemimpin. Proses penambahbaikan pengurusan dan kepimpinan organisasi yang dipimpin juga akan menjadi lebih mudah berpandukan hasil dapatan kajian yang dijalankan. Kajian yang dijalankan apabila dikongsi bersama akan dapat dimanfaatkan bukan sahaja oleh satu pihak sahaja tetapi akan dapat dijadikan panduan oleh pengurus dan juga pemimpin organisasi pendidikan yang lain serta dapat meningkatkan tahap kualiti sesuatu organisasi.

Enam buah artikel yang diterbitkan dalam edisi 2/2016 ini menampilkan dua artikel yang disumbangkan oleh dua orang pensyarah daripada Institut Aminuddin Baki. Dua lagi artikel berjaya dihasilkan dengan kerjasama penyidik daripada Universiti Pendidikan Sultan Idris manakala satu artikel dengan kerjasama penyidik daripada Universiti Malaya. Satu artikel lagi dihasilkan dengan kerjasama seorang Pengetua daripada sekolah menengah kebangsaan. Penyidik daripada Universiti Kebangsaan Malaysia(UKM) pula telah menyumbangkan sebuah artikel dengan usaha sama seorang penyidik daripada sebuah sekolah kebangsaan.

Artikel pertama memuatkan maklumat tentang amalan kepimpinan instruksional di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Artikel kedua berbahasa Inggeris meneroka hubungan antara kecekapan perubahan kepimpinan utama dengan perubahan kepercayaan guru. Artikel ketiga pula, hasil kajian dari UKM tentang kepimpinan berinovasi pentadbir dan hubungannya dengan integrasi teknologi guru

Artikel seterusnya melihat pengaruh bimbingan School Improvement Partners (SIPartner) terhadap pencapaian sekolah. Artikel kelima pula menyingkap persoalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah.

Sebagai penutup, artikel terakhir meninjau amalan kepimpinan dan pengetua dalam pembukaan sekolah baharu.

Enam 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 pewartu yang dilantik sehingga terbitnya jurnal pengurusan dan kepimpinan 2/2016 ini.

**SELAMAT MEMBACA**

Ketua Editor



# AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI MALAYSIA

Lim Siew Hui  
*Institut Aminuddin Baki*  
*Kementerian Pendidikan Malaysia*

Jamal @ Nordin bin Yunus, Ph.D  
*Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia*

## ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan antara Sekolah Kebangsaan (SK) dengan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi terhadap amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif ini dilakukan secara tinjauan dengan menggunakan soal selidik yang diubahsuai daripada instrumen Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), Organizational Culture Index (OCI), dan Middle School Teacher Survey (MSTS) sebagai instrumen dalam kajian ini. Seramai 286 orang guru telah dipilih secara rawak berstrata daripada 14 buah sekolah rendah berprestasi tinggi dari empat buah negeri di zon utara Malaysia iaitu Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Data dikumpul dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif (min, dan sisihan piawai), dan statistik inferensi (ujian t). Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi, dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi adalah pada tahap tinggi dan memuaskan. Kajian juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan amalan kepimpinan instruksional guru besar dan budaya organisasi yang ditonjolkan di SK dan SJKC berprestasi tinggi. Hasil kajian ini diharap dapat membantu pihak pentadbir pendidikan terutama guru besar sekolah agar dapat dijadikan panduan dan contoh untuk diubahsuai dalam konteks sekolah di Malaysia bagi memantapkan dan mengekalkan sekolah berprestasi tinggi (SBT) yang sedia ada atau membantu sekolah yang berhasrat untuk menjadi SBT dan seterusnya meletakkan pendidikan Malaysia pada taraf world class education`.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan instruksional, budaya organisasi, organisasi pembelajaran sekolah berprestasi tinggi, guru besar*

## **PENGENALAN**

Sebagai sebuah negara membangun, Malaysia menghadapi cabaran dan tekanan besar dalam mendepani persaingan abad ke-21 ini. Persaingan daripada negara-negara lain menuntut kita melakukan satu anjakan besar untuk melangkah ke peringkat pembangunan yang memberangsangkan dan seterusnya mencapai Wawasan 2020 iaitu menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020 (Mahathir, 2012, ms.597). Sehubungan itu, salah satu agenda penting kerajaan adalah untuk membangunkan satu sistem pendidikan bertaraf dunia. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengorak langkah proaktif dengan menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 sebagai usaha mencapai aspirasi yang tinggi dalam persekitaran persaingan global yang semakin kompetitif dengan hasrat merintis peluang yang lebih luas ke arah keberhasilan rakyat yang berpendidikan tinggi dan berdaya saing, dan seterusnya memacu pendidikan negara ke arah pendidikan bertaraf dunia (KPM, 2012). Bersandarkan inisiatif yang telah diperkenalkan di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dalam Program Tranformasi Pendidikan (PTK) pada tahun 2009, PPPM menggariskan lima bidang yang diberikan tumpuan iaitu, pra sekolah, literasi dan numerasi, sekolah berprestasi tinggi, tawaran baharu (Bai'ah) kepada pengetua dan guru besar, dan program peningkatan sekolah. Penambahbaikan dan inisiatif bagi bidang fokus sekolah berprestasi tinggi (SBT) dalam PPPM adalah untuk mengekalkan standard kualiti yang tinggi bagi semua sekolah berprestasi tinggi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan instruksional yang dipamerkan oleh para pengetua dan guru besar adalah perkara yang dianggap penting dalam memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan (Ibrahim, Sani, & Rosemawati, 2015; Yusri & Aziz, 2014; Gulcan, 2012; Jamelaa, 2012; Buckner, 2011; Hallinger, 2011). Sehubungan itu, kajian yang dijalankan oleh pengkaji berhubung dengan kepimpinan instruksional yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985) agak berbeza dengan kajian-kajian yang lepas seperti kajian Ibrahim, Sani & Rosemawati (2015), Ahmad Fauzi (2014), Yusri & Aziz (2014), Michael (2014), Elangkumaran (2012), Gulcan (2012), Jamelaa (2012), Yusri (2012), Quah (2011), Sahin (2011), Valentine dan Prater (2011) dan Horng dan Loeb (2010). Kajian ini melibatkan teori budaya organisasi yang telah dibangunkan oleh Wallach (1983) dan teori organisasi pembelajaran oleh Peter Senge (1990, 2006) dengan menguji amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi. Selain daripada itu, kajian juga ingin mengenal pasti perbezaan antara Sekolah Kebangsaan (SK) dengan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi terhadap amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah kajian.

## **PERNYATAAN MASALAH**

Sehingga bulan Julai 2014, sebanyak 115 buah sekolah di seluruh Malaysia telah diumumkan sebagai SBT, antaranya 55 buah sekolah rendah dan 60 buah sekolah menengah di seluruh Malaysia (IAB, 2014). Berdasarkan data tersebut, jumlah ini hanyalah 1.13% daripada jumlah sekolah-sekolah di Malaysia di mana jumlah sekolah di Malaysia pada bulan Ogos 2014 ialah sebanyak 10,136 buah iaitu terdiri daripada 7,757 buah sekolah rendah dan 2,379 buah sekolah menengah (IAB, 2014). Ini bermakna masih terdapat jurang prestasi yang lebar di antara sekolah-sekolah yang bukan dalam golongan SBT berbanding sekolah yang telah mencapai kepada tahap SBT. Ini menunjukkan taraf kepemimpinan pengetua-pengetua dan guru besar di Malaysia masih tidak memuaskan dan belum mampu membawa sekolah masing-masing ke arah kecemerlangan seperti yang diharapkan oleh KPM. Isu kepemimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan merupakan suatu isu yang telah lama dibincangkan oleh pakar-pakar pendidikan. Ini adalah kerana sebuah sekolah yang berkesan dan cemerlang selalunya diterajui oleh seorang guru besar atau pengetua yang berkesan dan cemerlang (Yusri & Aziz, 2014; Jamilah & Yusof, 2011; Horng & Loeb, 2010).

Laporan Tahunan 2008 Jemaah Nazir Jaminan Kualiti (JNJK, 2009) khususnya Laporan Eksekutif Pemeriksaan Bertema Kualiti Kepimpinan Sekolah (KKS) terhadap 51 buah sekolah seluruh Malaysia daripada pelbagai kategori dan lokasi bermula dari 16 Mac hingga 30 Julai 2008 turut mendapati kualiti kepimpinan instruksional berada pada taraf Sederhana (67.79%). Ini menjadi isu kritikal dalam mengukuhkan akauntabiliti seorang pengetua dan guru besar yang sepatutnya ditonjolkan oleh seseorang pemimpin pendidikan (James dan Balasandran, 2013). Oleh yang demikian, kajian ini ingin merungkai dengan jelas persoalan sama ada guru besar menjalankan kepimpinan instruksional di sekolah yang diiktiraf sebagai SBT dan apakah bentuk dan sarana sekolah yang boleh memenuhi, menyaingi serta menghadapi sebarang desakan dari luar? Desakan dari luar bukan sahaja merujuk kepada melestari atau meneruskan kecemerlangan sekolah malah menjadi teladan kepada sekolah-sekolah lain.

Dalam melihat kepada pembentukan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di SBT pula, persoalan seterusnya yang perlu diajukan adalah sejauh manakah budaya organisasi diamalkan di SBT? Menurut Hopkins (2005), salah satu faktor penghalang kepada pencapaian sekolah ialah budaya organisasi sekolah. Justeru, reformasi pendidikan harus memberi fokus kepada budaya terlebih dahulu sekiranya mutu pendidikan hendak ditingkatkan. Sekolah-sekolah di Malaysia mempunyai persamaan daripada segi kurikulum, bentuk bangunan, kelayakan guru, dan prasarana. Namun yang membezakan sekolah ialah unsur budaya sekolah dan unsur inilah yang dikatakan penentu pada keberkesanan sekolah (Kotter, 2012; Lunenburg, 2011; Hofstede et al., 2010).

Senge (2006) mencadangkan supaya pengwujudan konsep organisasi pembelajaran perlu dilaksanakan. Sehubungan itu, Pelan Pembangunan Pendidikan KPM 2001-2010 menyarankan bahawa isu dan cabaran dalam pengurusan pendidikan adalah menjadi sebuah *learning organization* dengan menerapkan budaya pembelajaran dan mewacanakan intelektual dalam kalangan personel Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Transformasi pendidikan yang sering dibincangkan pada masa kini juga menjurus kepada pembelajaran sepanjang hayat (KPM, 2012). Sekolah sebagai barisan hadapan KPM berperanan dalam membentuk modal insan semestinya menjadikan organisasinya sebagai hub pembelajaran bagi memikul tanggungjawab untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran individu ke satu tahap yang lebih baik. Oleh yang demikian, pengetua dan guru besar sebagai peneraju organisasi sekolah yang mempunyai kuasa, autoriti dan akauntabiliti perlu memainkan peranan utama dalam merealisasikan sumber manusia yang ada demi mencapai visi dan misi pendidikan di sekolah masing-masing. Setelah sedikit pencerahan yang diberikan di atas, maka timbullah persoalan, sejauh manakah SBT memenuhi ciri-ciri model organisasi pembelajaran?

Bagi tujuan tersebut, amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran dengan aliran sekolah iaitu SK dan SJKC turut dikaji dalam kajian ini. Perbezaan aliran sekolah dibuat kerana ia mencerminkan sesuatu budaya yang berbeza di mana SK biasanya diterajui oleh guru besar di kalangan orang Melayu dengan bilangan guru dan murid Melayu yang ramai manakala di SJKC pula, guru besar, guru dan muridnya majoriti terdiri daripada kaum Cina. Namun SK dan SJKC merupakan pelaksana kepada pendidikan rendah wajib yang memainkan peranan untuk memperkembangkan potensi murid secara menyeluruh, seimbang dan bersepadu supaya membantu negara dalam mencapai visi dan misi serta Falsafah Pendidikan Kebangsaan. SJKC pada asalnya merupakan sekolah vernakular yang dibiayai oleh masyarakat Cina serta pentadbir British dan mulai tahun 1962, kerajaan telah mengumunkan bahawa subsidi penuh hanya diberi kepada SK dan SJKC atau SJKT. Walaupun kini SJKC merupakan sekolah bantuan kerajaan yang menggunakan sukatan pelajaran dan kurikulum yang sama dengan SK tetapi cara pengurusan sekolah adalah berbeza antara satu sama lain yang mungkin dipengaruhi oleh tradisi yang diamalkan selama ini (Ooi & Aziah, 2015). Kajian Elangkumaran (2012) turut menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi pentakrifan matlamat sekolah, pengurusan program kurikulum dan pemupukan iklim PdP kepimpinan antara guru besar SK dengan guru besar SJKC.

## TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi, dan organisasi pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Kajian juga bertujuan menganalisis perbezaan amalan kepimpinan instruksional antara guru besar Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi, serta perbezaan amalan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di SK dan SJKC berprestasi tinggi.

## **KERANGKA KAJIAN**

Kerangka kajian ini diadaptasi dan diubahsuai daripada gabungan antara kerangka Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985), Model Budaya Organisasi Wallach (1983), dan Model Organisasi Pembelajaran Peter Senge (1990, 2006). Kerangka tersebut diguna pakai dalam kajian ini disebabkan model Hallinger dan Murphy (1985) merupakan model yang paling kerap digunakan dalam kajian-kajian mengenai kepimpinan instruksional. Kemantapan model ini telah dibuktikan oleh kajian Hallinger, Wang dan Chen (2013) menunjukkan bahawa bermula tahun 1982, lebih daripada 175 kajian peringkat kedoktoran telah dijalankan dengan menggunakan model Hallinger dan Murphy (1985). Manakala kerangka model Wallach (1983) dianggap sebuah model yang mantap dan mempunyai kaitan dengan kecemerlangan sekolah berdasarkan hasil dapatan kajian-kajian yang lepas (Ong, 2012; Jamal 2009; Zuliana & Khalil, 2008). Selain itu, kerangka model Peter Senge (1990, 2006) telah dipilih dalam konteks kajian ini adalah disebabkan model tersebut paling kerap digunakan dalam kajian-kajian mengenai organisasi pembelajaran yang menjurus kepada kecemerlangan sekolah (Ong, 2012; Thilagavathy, Aziah, & Kenesan, 2012; Foniza & Izham, 2012; Fuziah & Izham, 2011; Jamal 2009).

Peter Senge (1990, 2006) telah mengemukakan lima dimensi yang saling berkaitan dalam model pembelajaran organisasi iaitu (i) pemikiran bersistem, (ii) pembelajaran berpasukan, (iii) kecekapan sendiri, (iv) model mental, dan (v) perkongsian wawasan dengan memberi penekanannya kepada cara ahli-ahli organisasi memikirkan tentang sistem-sistem yang saling berinteraksi, cara mereka belajar secara berpasukan, meningkatkan kecekapan sendiri, mempunyai model mental yang jelas dan mempunyai wawasan yang dibentuk secara perkongsian dalam kalangan mereka. Berpandukan teori-teori dan literatur mengenai kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran seperti yang dibincang di atas, maka kajian ini akan meneroka amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah berprestasi tinggi.

## **SOROTAN LITERATUR**

### **Kepimpinan Instruksional**

Kepentingan peranan pemimpin yang berkesan tidak dapat dinafikan terutamanya untuk menghasilkan sekolah-sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi. Bukti dari literatur (Ibrahim, Sani, & Rosemawati, 2015; Yusri & Aziz, 2014; Azlin, Jamalullail, Sattar, dan Norhayati, 2013; James & Balasandran, 2013; Elangkumaran, 2012; Gulcan, 2012; Jamelaa, 2012; Buckner, 2011; Hallinger, 2011; Quah, 2011; Sahin, 2011) menunjukkan peranan kepemimpinan instruksional yang dimainkan oleh para pengetua dan guru besar adalah perkara yang dianggap

penting dalam memastikan kejayaan akademik sesebuah sekolah dan seterusnya memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan. Definisi kepimpinan instruksional boleh disimpulkan sebagai segala amalan tingkah laku perancangan pengetua atau guru besar yang jelas disampaikan dengan tujuan untuk mempengaruhi, memberi bimbingan, dan dorongan kepada guru dan murid dalam usaha menambah baik dan meningkatkan program-program berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran bagi mencapai matlamat akademik sekolah yang ditetapkan. Ini termasuklah dalam memastikan pelaksanaan sesuatu perubahan pendidikan berjaya mencapai matlamatnya di sekolah (Gulcan, 2012; Hallinger, 2011; Hallinger & Murphy, 1985). Literatur menunjukkan kepimpinan instruksional didapati membawa kesan yang lebih besar kepada hasil pembelajaran pelajar berbanding dengan kepimpinan transformasi (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Dapatan kajian Robinson et al. (2008) ini disokong oleh hasil kajian Jo, Dana, & Joseph (2010) ke atas 20 orang pengetua SBT di Amerika Syarikat, mendapati pemimpin SBT mengamalkan kepimpinan instruksional dengan sentiasa memberi fokus kepada proses PdP dan juga mewujudkan budaya organisasi yang menyokong kepada proses pengajaran, sentiasa berbincang tentang pengajaran, mementingkan kepada pembangunan profesionalisme guru-guru apabila mereka berinteraksi dengan guru-guru tentang proses instruksional.

## **Budaya Organisasi**

Menurut Foniza (2012), budaya organisasi merupakan struktur dalam organisasi yang berasaskan nilai, kepercayaan dan andaian yang dipegang oleh ahli-ahlinya yang menghasilkan makna melalui proses sosialisasi dalam kalangan mereka. Schein (2011) pula melihat budaya organisasi sebagai satu set nilai yang dikongsi bersama, kepercayaan, dan norma yang mempengaruhi cara pekerja berfikir, berasa, dan berkelakuan di tempat kerja. Budaya ditransmisikan kepada anggota dalam sesebuah organisasi melalui proses sosialisasi dan latihan, upacara resam, rangkaian komunikasi, dan lambang. Budaya organisasi mempunyai empat fungsi iaitu membina jati diri individu, meningkatkan komitmen mereka, mengukuhkan nilai-nilai organisasi, dan menjadi satu mekanisme kawalan untuk membentuk kelakuan (Nelson & Quick, 2011). Manakala Wallach (1983) pula menyatakan bahawa budaya organisasi merupakan suatu perkongsian kefahaman terhadap kepercayaan, nilai, norma dan falsafah bagaimana perkara itu dilakukan. Budaya organisasi semakin menjadi tumpuan dalam bidang pengurusan. Budaya organisasi yang baik dapat memainkan peranan yang penting untuk sesebuah organisasi mencapai kecemerlangannya. Menurut Kotter (2012), budaya organisasi mempunyai potensi meningkatkan prestasi organisasi, kepuasan pekerjaan pekerja, dan rasa kepastian tentang penyelesaian masalah dan seterusnya memberi impak kepada keberkesanan organisasi (Lunenburg, 2011). Hal ini menyokong pendapat Hussein, Azman, dan Malek (1993) dengan menjelaskan bahawa faktor-faktor yang merangkumi budaya sekolah terbukti dalam penyelidikan pendidikan sebagai elemen penting yang mempengaruhi kemajuan sesebuah sekolah. Sehubungan itu, budaya inovatif dan

suportif didapati pada tahap tinggi di sekolah harapan negara dalam kajian Jamal (2009) yang melibatkan 211 orang guru dari sembilan buah sekolah harapan negara.

## **Organisasi Pembelajaran**

Dalam era penuh dengan desakan persaingan, organisasi pembelajaran dikatakan mempunyai keupayaan membuat perubahan dan peningkatan untuk mempertahankan daya bersaing melalui pembelajaran, organisasi mestilah meningkatkan keupayaan pembelajaran mereka dan mesti mampu belajar dengan lebih baik dan lebih pantas dari kejayaan dan kegagalan mereka sama ada di dalam atau di luar organisasi (Marquardt, 2002). Pandangan ini disokong oleh Fuziah dan Izham (2011) yang menjelaskan bahawa ciri-ciri organisasi pembelajaran yang menyediakan ruang dan peluang pembelajaran berterusan mampu meningkatkan kualiti, daya saing, keberkesanan dan kecemerlangan organisasi menepati dunia global tanpa sempadan. Sehubungan itu, Senge (1990, 2006) mencadangkan pewujudan konsep organisasi pembelajaran perlu dilaksanakan. Organisasi pembelajaran merupakan organisasi di mana warganya sentiasa memperkembangkan keupayaan mereka untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, menggalak dan menyemai corak pemikiran baru, dan apabila aspirasi bersama dicapai secara bebas maka warganya akan sentiasa belajar bersama-sama secara berterusan (Senge, 1990:3, 2006:3). Literatur telah mengenalpasti beberapa faktor yang mempengaruhi pembangunan dalam organisasi pembelajaran iaitu faktor pemimpin, faktor budaya dan faktor pembangunan professional (Amin Senin, 2005). Pemimpin yang mengamalkan ciri-ciri seperti mengambil berat dalam membina visi, menyampaikan visi dan misi dengan jelas kepada mereka di bawah pimpinannya, mempraktikkan perkongsian pengetahuan dan pengalaman masing-masing ke arah satu visi yang ditetapkan, serta menyediakan rangsangan intelektual guru-guru melalui pengurusan pembangunan professional staf dapat menggalakkan pembentukan organisasi pembelajaran dan seterusnya mempertingkatkan prestasi organisasi (Nor Foniza, 2012; Amin Senin, 2005). Selanjutnya kajian Jamal (2009), Austin dan Harkins (2008), dan Schein (2004, 2011) telah mengenalpasti budaya organisasi dan organisasi pembelajaran merupakan elemen penting untuk mencapai kecemerlangan sesebuah sekolah.

Daripada penelitian kajian-kajian lepas, didapati amalan kepimpinan instruksioanal yang dipratikkan oleh pemimpin sekolah dan budaya organisasi yang positif di sekolah serta menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran merupakan unsur-unsur yang penting dalam menggerakkan sesebuah sekolah ke arah sekolah cemerlang dan berdaya saing di peringkat global. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan instruksional yang diterapkan oleh pemimpin sekolah dengan pewujudan budaya organisasi dan pembentukan organisasi pembelajaran memberi impak yang besar kepada kecemerlangan sekolah. Maka dijangkakan kesan yang positif bagi ketiga-tiga pemboleh ubah kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran dalam konteks kajian ini wujud.

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan rekabentuk kajian tinjauan dengan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu mengkaji populasi dengan cara mengukur data daripada sebahagian sampel yang ditetapkan (Chua, 2014; Noraini, 2013; Creswell, 2008). Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru di Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi di zon utara Malaysia iaitu negeri Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Sampel kajian ini ialah seramai 286 orang guru dari 14 buah sekolah rendah berprestasi tinggi (SRBT) ditentukan dengan menggunakan teknik persampelan berstrata dan formula penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Instrumen kajian yang digunakan dan telah diubahsuai untuk mengukur amalan kepimpinan instruksional guru besar ialah soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) (Hallinger dan Murphy, 1985) yang telah diterjemahkan dalam bahasa Malaysia oleh Andi Audryanah (2007) dan juga telah digunakan dalam kajian Elangkumaran (2012).

Instrumen bagi mengukur budaya organisasi ialah soal selidik *Organizational Culture Index* (OCI) (Wallach, 1893) yang diadaptasi dan diubahsuai daripada Jamal (2009). Manakala instrumen bagi soal selidik *Middle School Teacher Survey* (MSTS) yang diadaptasi dan diubahsuai daripada Jamal (2009) berdasarkan model Senge (1990; 2006) digunakan untuk mengukur sejauhmanakah guru-guru terlibat dalam aktiviti-aktiviti organisasai pembelajaran di sekolahnya. Kedua-dua soal selidik OCI dan MSTS yang digunakan dalam kajian ini telah diterjemah dalam bahasa Malaysia oleh Jamal (2009) dalam kajian beliau. Dalam soal selidik penyelidikan ini, pengkaji tidak menggunakan skala interval lima likert seperti digunakan dalam kajian terdahulu seperti Andi Audryanah (2007), Elangkumaran (2012), dan Jamal (2009), ini disebabkan skala lima (5) likert akan menimbulkan masalah kecenderungan pusat, yang memberi kesan terhadap ketepatan semasa membuat keputusan (Ching, 2009). Maka, bagi kajian ini, pengkaji memilih cadangan yang dikemukakan oleh Awang (2015) dengan menggunakan skala interval sepuluh (10) likert bagi memastikan jawapan yang diberikan oleh responden lebih tepat dan jelas untuk setiap soalan yang diajukan. Responden hanya perlu menuliskan nombor-nombor yang dipilih dan dipersetujui dalam petak yang disediakan. Nilai instrumen kajian berbentuk skala likert sepuluh (10) poin ini membawa maksud dari poin satu (1) sangat tidak setuju sehingga poin sepuluh (10) iaitu sangat setuju. Analisis deskriptif data kajian melibatkan pengiraan nilai min. Penggunaan nilai min digunakan untuk menggambarkan maklum balas kesemua responden kajian terhadap item di dalam sesuatu instrumen. (Creswell, 2008). Bagi tujuan menghuraikan tahap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di SBT, kajian ini telah menggunakan interpretasi nilai min yang dibina berdasarkan perkiraan dalam pemeringkatan min kajian daripada Koh (2014) seperti mana ditunjukkan dalam Jadual 1 berikut:

**Jadual 1.** Interpretasi Nilai Min Tahap Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Instruksional, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran

| Nilai Min         | Tahap Pelaksanaan | Interpretasi        |
|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1.00 hingga 4.00  | Rendah            | Kurang Memuaskan    |
| 4.01 hingga 7.00  | Sederhana         | Sederhana Memuaskan |
| 7.01 hingga 10.00 | Tinggi            | Memuaskan           |

Sumber: Diadaptasi daripada Koh (2014)

Ujian t dua sampel digunakan dalam kajian ini bagi menganalisis perbezaan antara dua aliran sekolah terhadap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran.

## DAPATAN KAJIAN

### Tahap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional

Dapatan bagi tahap amalan kepimpinan instruksional dari aspek pentakrifan visi dan matlamat sekolah, pengurusan program pengajaran dan pemupukan iklim PdP oleh guru besar di SKBT dan SJKCBT ditunjukkan dalam Jadual 2.

**Jadual 2.** Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Pentakrifan Visi dan Matlamat Sekolah, Pengurusan Program Pengajaran dan Pemupukan Iklim PdP oleh Guru Besar di Sekolah

| Item                                                 | SKBT |      |        | SJKCBT |      |        |
|------------------------------------------------------|------|------|--------|--------|------|--------|
|                                                      | Min  | SP   | Tahap  | Min    | SP   | Tahap  |
| <i>Dimensi Pentakrifan Visi Dan Matlamat Sekolah</i> | 8.82 | .711 | Tinggi | 9.08   | .564 | Tinggi |
| <i>Dimensi Pengurusan Program Pengajaran</i>         | 8.80 | .719 | Tinggi | 9.02   | .631 | Tinggi |
| <i>Dimensi Pemupukan Iklim PdP</i>                   | 8.79 | .656 | Tinggi | 9.00   | .593 | Tinggi |

Responden SKBT (n=176), Responden SJKCBT (n=110)

Jadual 2 menunjukkan kesemua dimensi pentakrifan visi dan matlamat sekolah (min SKBT=8.82; min SJKCBT= 9.08), pengurusan program pengajaran (min SKBT= 8.80; min SJKCBT=9.02) dan pemupukan iklim PdP (min SKBT=8.79; min SJKCBT=9.00) yang berkaitan dengan amalan kepimpinan instruksional guru besar berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SKBT dan SJKCBT. Dapatan ini menggambarkan guru besar telah mengamalkan kepimpinan instruksional dalam dimensi pentakrifan visi dan matlamat sekolah, dimensi pengurusan program pengajaran, dan dimensi pemupukan iklim PdP di sekolah berprestasi tinggi dengan memuaskan.

## Tahap amalan budaya organisasi

Dapatan bagi tahap amalan budaya Organisasi dari aspek budaya inovatif & budaya suportif di SKBT dan SJKCBT ditunjukkan dalam Jadual 3.

**Jadual 3.** Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Budaya Inovatif Dan Budaya Suportif Di Sekolah

| Item                   | SKBT |      |        | SJKCBT |      |        |
|------------------------|------|------|--------|--------|------|--------|
|                        | Min  | SP   | Tahap  | Min    | SP   | Tahap  |
| <i>Budaya Inovatif</i> | 8.72 | .628 | Tinggi | 8.95   | .560 | Tinggi |
| <i>Budaya Suportif</i> | 8.79 | .659 | Tinggi | 8.95   | .658 | Tinggi |

Responden SKBT (n=176), Responden SJKCBT (n=110)

Jadual 3 menunjukkan kesemua amalan budaya inovatif (min SKBT=8.72; min SJKCBT=8.95) dan budaya suportif (min SKBT=8.79; min SJKCBT=8.95) yang berkaitan dengan amalan budaya organisasi berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SKBT dan SJKCBT. Dapatan ini menggambarkan budaya organisasi dari aspek inovatif dan suportif dalam sekolah berprestasi tinggi adalah pada tahap yang tinggi dan memuaskan.

## Tahap amalan organisasi pembelajaran

Dapatan bagi tahap amalan organisasi pembelajaran dari aspek sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan dan perkongsian wawasan di SKBT dan SJKCBT ditunjukkan dalam Jadual 4.

**Jadual 4.** Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan, perkongsian wawasan di sekolah

| Item                           | SKBT |      |        | SJKCBT |      |        |
|--------------------------------|------|------|--------|--------|------|--------|
|                                | Min  | SP   | Tahap  | Min    | SP   | Tahap  |
| <i>Sistem Pemikiran</i>        | 8.72 | .663 | Tinggi | 8.81   | .687 | Tinggi |
| <i>Kecekapan Kendiri</i>       | 8.64 | .721 | Tinggi | 8.86   | .697 | Tinggi |
| <i>Pembelajaran Berpasukan</i> | 8.68 | .669 | Tinggi | 8.77   | .744 | Tinggi |
| <i>Perkongsian Wawasan</i>     | 8.78 | .659 | Tinggi | 8.85   | .700 | Tinggi |

Responden SKBT (n=176), Responden SJKCBT (n=110)

Jadual 4 menunjukkan kesemua ciri-ciri sistem pemikiran (min SKBT=8.72; min SJKCBT=8.81), kecekapan sendiri (min SKBT=8.64; min SJKCBT=8.86), pembelajaran berpasukan (min SKBT=8.68; min SJKCBT=8.77) dan perkongsian wawasan (min SKBT=8.78; min SJKCBT=8.85) yang berkaitan dengan amalan organisasi pembelajaran berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SKBT dan

SJKCBT. Dapatan ini menggambarkan ciri-ciri organisasi pembelajaran diamalkan dari aspek sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan, dan perkongsian wawasan di sekolah berprestasi tinggi dengan tahap yang tinggi dan memuaskan.

### **Perbezaan amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran antara SKBT dan SJKCBT**

Keputusan analisis ujian-t pada aras keertian 0.05 mendapati wujudnya perbezaan yang signifikan terhadap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan budaya organisasi, namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pembelajaran berdasarkan persepsi guru antara SKBT dengan SJKCBT. Perincian dapatan untuk dimensi amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran ditunjukkan dalam Jadual 5.

**Jadual 5.** *Ujian-t Perbandingan Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Persepsi Guru di SKBT dan SJKCBT*

| <b>Pemboleh ubah</b>     | <b>Kumpulan</b> | <b>N</b> | <b>Min</b> | <b>SP</b> | <b>t</b> | <b>Nilai-p</b>             |
|--------------------------|-----------------|----------|------------|-----------|----------|----------------------------|
| Kepimpinan Instruksional | SKBT            | 176      | 8.80       | .57       | -3.55    | 0.000*<br>(Signifikan)     |
|                          | SJKCBT          | 110      | 9.03       | .47       |          |                            |
| Budaya Organisasi        | SKBT            | 176      | 8.76       | .56       | -2.79    | .006*<br>(Signifikan)      |
|                          | SJKCBT          | 110      | 8.95       | .55       |          |                            |
| Organisasi Pembelajaran  | SKBT            | 176      | 8.70       | .57       | -1.63    | .104<br>(Tidak Signifikan) |
|                          | SJKCBT          | 110      | 8.82       | .61       |          |                            |

\* Signifikan pada aras keertian  $P < 0.05$  (2-tailed)

Analisis ujian-t seperti yang dipaparkan dalam Jadual 6 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap amalan Kepimpinan Instruksional (KI) guru besar ( $t = -3.55$ ,  $p = 0.000$ ) dan budaya organisasi di sekolah ( $t = -2.79$ ,  $p = 0.006$ ) berdasarkan persepsi guru di SKBT dan SJKCBT. Namun, analisis ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran berdasarkan persepsi guru di SKBT dan SJKCBT ( $t = -1.63$ ,  $p = 0.104$ ). Walau bagaimanapun, dapatan nilai min bagi amalan kepimpinan instruksional guru besar, dan budaya organisasi di SKBT dan SJKCBT yang dijelaskan di atas menunjukkan nilai min bagi kedua-dua pemboleh ubah dalam kajian ini adalah lebih tinggi di SJKCBT berbanding di SKBT berdasarkan persepsi guru. Justeru, secara keseluruhannya boleh dirumuskan bahawa guru besar lebih mengamalkan kepimpinan intruksional di SJKCBT berbanding SKBT berdasarkan persepsi guru-guru, dan sekolah lebih menonjolkan budaya organisasi di SJKCBT berbanding di SKBT.

## **RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN**

Dapatan kajian ini menunjukkan kesemua amalan kepimpinan instruksional diamalkan oleh guru besar pada tahap tinggi di sekolah berprestasi tinggi sama ada di SK ataupun SJKC. Dapatan ini menggambarkan pemimpin di SBT mengamalkan semua amalan kepimpinan instruksional dari aspek pentakrifan visi dan matlamat sekolah, pengurusan program-program pengajaran dan pemupukan iklim PdP di sekolah dengan memuaskan. Pemimpin instruksional bertanggungjawab menetapkan visi dan matlamat sekolah yang jelas serta menyebarkan luas dan memberi penjelasan tentang visi dan matlamat sekolah kepada semua warga sekolah dengan tujuan untuk mempengaruhi, memberi bimbingan, dan dorongan kepada guru dan murid dalam usaha menambah baik dan meningkatkan program-program berkaitan proses pengajaran serta mewujudkan iklim PdP yang positif dan memerangsakan bagi mencapai matlamat akademik sekolah yang ditetapkan. Ini termasuklah dalam memastikan pelaksanaan sesuatu perubahan pendidikan berjaya mencapai matlamatnya di sekolah (Gulcan, 2012; Hallinger, 2011; dan Hallinger & Murphy, 1985). Dapatan tersebut menyokong kajian Siti Noor (2011) yang mendapati bahawa sekolah berprestasi tinggi (SBT) memberi penekanan dalam pencapaian sekolah dengan mewujudkan iklim pembelajaran yang kondusif untuk menghasilkan pelajar yang cemerlang dan seterusnya menjadi contoh yang boleh diteladani oleh sekolah lain. Begitu juga dengan dapatan Ahmad Fauzi (2014) yang menyatakan seseorang pengetua atau guru besar yang berperanan aktif sebagai pemimpin instruksional dapat meningkatkan tahap akademik di sekolahnya.

Hasil kajian ini juga menunjukkan budaya organisasi berada pada tahap yang tinggi sama ada di SK ataupun SJKC berprestasi tinggi. Ini menggambarkan sekolah berprestasi tinggi mengamalkan budaya organisasi dari aspek budaya inovatif dan budaya suportif dengan memuaskan. Dapatan ini menyokong hasil kajian Jamal (2009) yang mendapati tahap budaya organisasi dari aspek budaya inovatif dan suportif adalah pada tahap menonjol di sembilan buah sekolah harapan negara luar bandar yang telah melibatkan seramai 211 orang guru. Sehubungan itu, Kotter (2012), Ong (2012), Lunenburg (2011), Hofstede et al. (2010), dan Hopkins (2005) juga mendapati bahawa budaya organisasi merupakan unsur penentu kepada keberkesanan sekolah. Justeru itu, budaya organisasi harus diberi fokus untuk meningkatkan mutu pendidikan. Seterusnya, ciri-ciri sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan, dan perkongsian wawasan yang terangkum dalam organisasi pembelajaran juga didapati berada pada tahap tinggi dan memuaskan dalam kajian ini. Ini menggambarkan guru-guru di sekolah berprestasi tinggi sama ada di SK ataupun SJKC kerap mengamalkan keempat-empat ciri-ciri dalam organisasi pembelajaran tersebut. Hal ini menyokong kajian Jamal (2009) yang juga menunjukkan amalan sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan dan perkongsian wawasan dalam organisasi pembelajaran di sekolah harapan negara berada pada tahap tinggi. Selain itu, dapatan kajian ini juga sejajar dengan pandangan Senge (2006) yang menyatakan bahawa konsep organisasi

pembelajaran perlu diwujudkan dan dilaksanakan. Hal ini disebabkan organisasi pembelajaran didapati mempunyai keupayaan membuat perubahan dan peningkatan untuk mempertahankan daya saing melalui pembelajaran dalam era global yang penuh dengan desakan persaingan (Fuziah & Izham, 2011; Marquardt, 2002).

Selanjutnya, analisis dapatan kajian ini telah menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap amalan kepimpinan instruksional berdasarkan persepsi guru di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina berprestasi tinggi (SKBT & SJKCBT). Dapatan tersebut hampir menyamai dapatan kajian Elangkumaran (2012) yang menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi pentakrifan matlamat sekolah, pengurusan program kurikulum dan pemupukan iklim PdP kepimpinan antara guru besar SK dengan guru besar SJKC. Hasil dapatan tersebut adalah disebabkan oleh cara pengurusan di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina adalah berbeza antara satu sama lain yang mungkin dipengaruhi oleh tradisi yang diamalkan selama ini walaupun kedua-dua aliran sekolah tersebut menggunakan sukatan pelajaran dan kurikulum yang sama (Ooi & Aziah, 2015). Hasil kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru di SKBT dan SJKCBT terhadap amalan budaya organisasi di sekolah. Perbezaan ini telah mencerminkan sesuatu budaya yang berbeza wujud di sekolah yang berbeza aliran seperti di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina berprestasi tinggi. Dapatan kajian ini secara tidak langsung menyokong kajian oleh Jamal (2009), Austin dan Harkins (2008), dan Schein (2004, 2011) yang telah mengenalpasti budaya organisasi dan organisasi pembelajaran memainkan peranan penting dalam kecemerlangan sekolah.

Dari sudut teoritikal, kajian ini menyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan kepentingan sumbangan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran khususnya dalam bidang pendidikan. Penulisan dan kajian khususnya untuk sekolah perlu diperbanyakkan oleh pengkaji dan penulis dalam konteks tempatan. Sesuatu kajian itu akan menjadi lebih bermakna sekiranya dapat memberikan input dan selari dengan hasrat kepemimpinan dan dasar negara semasa. Kajian ini juga menyumbang implikasi yang bermakna kepada sistem pendidikan khususnya dalam aspek organisasi dan kepimpinan pendidikan kerana kajian ini telah mengenal pasti aspek penting dalam kepimpinan pendidikan iaitu dengan amalan kepimpinan instruksional yang berkesan, pewujudan budaya organisasi sekolah yang positif dan pembangunan organisasi pembelajaran di sekolah mampu memacu sekolah ke arah kecemerlangan. Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, kerajaan telah menggariskan dengan jelas hasrat dalam Anjakan 5 untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah bagi menambahkan lagi keberkesanan organisasi pendidikan, khususnya di peringkat sekolah. Kajian ini berjaya mengenal pasti tiga elemen yang penting untuk meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah iaitu kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi sekolah, dan organisasi pembelajaran sekolah. Justeru, dimensi-dimensi kepimpinan instruksional guru besar, budaya

organisasi dan organisasi pembelajaran yang telah dikenal pasti dalam kajian ini harus diberi penekanan oleh semua warga kementerian dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah.

Secara khususnya, daripada dapatan kajian ini, terdapat beberapa cadangan dikemukakan seperti berikut:

- i) Pengetua dan guru besar perlu memberi tumpuan utama dalam aspek kepimpinan instruksional dalam amalan urusan kerja seharian mereka. Ini kerana amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah berprestasi tinggi didapati berada pada tahap yang tinggi dalam kajian ini. Selain itu, elemen amalan budaya organisasi sekolah yang positif dan pembangunan sekolah sebagai organisasi pembelajaran juga perlu diambil berat oleh pihak pengurusan untuk menjurus ke arah sekolah cemerlang seperti sekolah berprestasi tinggi yang mampu bersaing di peringkat global. Ini telah terbukti dalam dapatan kajian ini.
- ii) Pihak Institut Aminudin Baki sebagai institut latihan di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang dipertanggungjawab dalam pelaksanaan anjakan ke-5 dalam PPPM bagi menghasilkan pemimpin yang berkualiti perlu membuat penambahbaikan terhadap kurikulum latihan kepengetuaan dengan menekankan kemahiran dalam aspek mewujudkan budaya organisasi sekolah yang positif, membangunkan organisasi pembelajaran dan amalan pemimpin di sekolah. Ini kerana amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran telah dikenalpasti dilaksanakan sepenuhnya pada tahap tinggi di sekolah berprestasi tinggi.
- iii) Pihak KPM harus menjadikan merit kemahiran dan pengetahuan dalam aspek kepimpinan instruksional yang menyumbang ke arah sekolah cemerlang sebagai salah satu kriteria untuk pelantikan, kenaikan pangkat dan anugerah terhadap pengetua dan guru besar kerana itu adalah antara dapatan dalam kajian ini.

## **KESIMPULAN**

Kajian merumuskan bahawa guru besar sekolah berprestasi tinggi telah mengamalkan amalan kepimpinan instruksional dengan memuaskan. Sekolah berprestasi tinggi telah menonjolkan budaya organisasi dan amalan ciri-ciri organisasi pembelajaran pada tahap tinggi. Namun terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan budaya organisasi di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina yang berprestasi tinggi. Hal ini perlu diambil perhatian kerana sekolah SK dan SJKC mempunyai budaya yang berbeza serta sistem urusan pentadbiran yang berlainan yang mungkin dipengaruhi oleh tradisi yang diamalkan selama ini. Pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional dan

organisasi pembelajaran sekolah pada tahap tinggi dengan budaya organisasi yang menonjol di sekolah dapat melancarkan proses transformasi sekolah menjadi sekolah cemerlang. Hasil kajian ini diharap dapat membantu pihak pentadbir pendidikan terutama guru besar sekolah agar dapat dijadikan panduan dan contoh untuk diubahsuai dalam konteks sekolah di Malaysia bagi memantapkan dan mengekalkan sekolah berprestasi tinggi (SBT) yang sedia ada atau membantu sekolah yang berhasrat untuk menjadi SBT dan seterusnya meletakkan pendidikan Malaysia berada pada taraf dunia.

## RUJUKAN

- Ahmad Fauzi Ahmad. (2014). *Kepimpinan instruksional dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dalam kalangan pensyarah*. Disertasi Sarjana Pendidikan, Johor: Universiti Tun Hussein Onn.
- Amin Senin. (2005). Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 15(1), 31-44.
- Andi Audryanah Md. Noor. (2007). *Kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Austin, M. S., & Harkins, D. A. (2008). Assessing change: Can organizational learning “work” for schools? *The Learning Organization*, 15(2), 105-125.
- Awang, Zainudin. (2015). SEM Made Simple: A gentle approach to learning structural equation modelling. Bangi: MPWS Rich Publication Sdn. Bhd.
- Azlin Norhaini Mansor, Jamalullail Abd Wahab, Mohamad Sattar Rasul, & Norhayati Yusoff. (2013). Aktiviti Kepimpinan Pengetua Di Asia Tenggara: Analisis Data TIMSS 2011. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan*, 183-193.
- Buckner, K.R. (2011). *Leadership practices of female principals*. Disertasi Ph.D, Capella University.
- Ching, W.F. (2009). BBA (Hons) Project internet users’ attitudes and beliefs about internet advertising: A case of Hong Kong. Hong Kong: Hong Kong Baptist University.
- Chua, Yan Piaw. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan*, Buku 1 (edisi 3). Shah Alam, Selangor : McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Creswell, John. W. (2008). *Education research: Planning conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). USA: Pearson International Edition.

- Elangkumaran Davarajoo. (2012). *Hubungan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di zon Tanjung Karang*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 2-5 Julai 2012 di Institut Aminuddin Baki.
- Fuziah Mat Yakop, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2011). A study of relationship between leadership practices and learning organization practices in cluster secondary schools. *Jurnal Pengurusan Awam*, 9(1), 103-107.
- Gulcan, M. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals. *Education*, 132(3), 625-635.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional and Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Murphy, J.F. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P., Wang Wen Chung, & Chen Chia Wen. (2013). Assessing the Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A Meta-Analysis of Reliability Studies *Educational Administration Quarterly*, 49( 2), 272-309
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hopkins, A. (2005). *Safety, Culture and Risk* (1st ed.). Australia: CCH Australia Ltd.
- Horng, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66-69.
- Hussein Mahmood, Azman Bidin & Malek Mat Zin. (1993). *Zero-Defect di peringkat maktab*. Seminar Pengisian Wawasan Pendidikan Sempena Mesyuarat Pengetua-pengetua Maktab/Institut Perguruan Malaysia, Institut Perguruan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak, 13 dan 14 Oktober.
- Jabatan Pembangunan dan Kelestarian Institusi Cemerlang. (2014). *Senarai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Kohort 4 Tahun 2014*. Institut Aminuddin Baki.
- Jamal @ Nordin Yunus. (2009). *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi dengan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Harapan Negara Kategori Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Luar Bandar*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- James, A.J.E., & R. Balasandran. (2013). *Kepimpinan Instruksional: satu panduan praktikal*. Selangor: PTS Akademia.

- Jamelaa Bibi Abdullah. (2012). *Amalan kepimpinan instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di negeri Pahang*. Tesis Kedoktoran (tidak diterbitkan), Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupress*, 1, 323-335.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2009). *Laporan Tahunan JNJK Tahun 2008*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jo Blase, Dana Yon Philips, Joseph Blase. (2010). *Handbook of School Improvement: How High-Performing Principals Create High-Performing Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan Pebangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Koh, Lee Chin. (2014). *Ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah di Malaysia*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Malaya.
- Kotter, J. (2012). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lunenburg, F.C. (2011). Understanding organizational culture: a key leadership asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-12.
- Mahathir, M. (2012). *A Doctor in the House: The Memoirs of Tun Dr. Mahathir Mohamad*. Selangor: MPH Group Publishing Sdn. Bhd.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd edition). Palo Alto: Davies-Black Press.
- Michael, J. Finley. (2014). *An exploration of the relationship between teachers' perceptions of principals' instructional leadership and transformational leadership behaviors*. Georgia Southern University: Electronic Theses & Dissertations at <http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd>.
- Mohd Ibrahim K. Azeez, Mohammed Sani Ibrahim, & Rosemawati Mustapa. (2015). Kompetensi kepemimpinan instruksional di kalangan pengetua sekolah: Satu kajian empirikal di Negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(3), 1-14.
- Mohd Yusri Ibrahim. (2012). *Model kepemimpinan pengajaran pengetua, efikasi dan kompetensi pengajaran*. Tesis Kedoktoran (Tidak Diterbitkan), UMT.

- Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin. (2014). Model kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Understanding organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Nor Foniza Maidin. (2012). *Amalan organisasi pembelajaran di sekolah cemerlang: Satu kajian kes*. Tesis kedoktoran (tidak diterbitkan), Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia.
- Nor Foniza Maidin, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2012). *Pengetua pemacu organisasi pembelajaran*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 2-5 Julai 2012, di Institut Aminuddin Baki.
- Noraini Idris. (2013). *Penyelidikan dalam pendidikan* (edisi 2). Shah Alam, Selangor: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Ong, Gua Pak. (2012). Organisasi pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Awam*, 9(1), 103-117.
- Ooi, Chew Hong & Aziah Ismail. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(2), 42-57.
- Quah, Cheng Sim. (2011). Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia. *International Research Journals*, 2 (December), 1784-1800.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5), 564-588.
- Sahin, S. (2011). Instructional leadership in Turkey and the United States: Teachers Perspectives. *Problems of Education in the 21st Century*, 34, 122-137.
- Schein, E.H. (2004). *Organizationa culture and leadership*, (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2011). *Leadership and organizational culture*. New York, NY: Wiley.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Siti Noor, F. (2011). Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan. Disertasi Kedoktoran (tidak diterbitkan), Universiti Utara Malaysia, Malaysia.

- Thilagavathy Aramugam, Aziah Ismail, Abdul Ghani Kenesan Abdullah. (2012). *Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah berautonomi di Malaysia*. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA, 7-9 Oktober 2013 di The Zon Regency, Johor Bahru.
- Valentine, J.W., & Prater, M. (2011). Instructional, transformational and managerial leadership and student achievement: high school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 15-30.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-35.
- Zuliana Zokefli & Khalil Md Nor. (2008). Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*, 2008 (11), 68-100.



# AN EXPLORATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPAL CHANGE LEADERSHIP COMPETENCIES AND TEACHER CHANGE BELIEFS

Tai Mei Kin<sup>1</sup> & Omar Abdull Kareem<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Institut Aminuddin Baki Genting Highlands Branch,  
Ministry of Education Malaysia,*

<sup>2</sup>*Universiti Pendidikan Sultan Idris , 35900 Tanjong Malim,  
Perak Darul Ridzuan, Malaysia*

## ABSTRACT

*The purpose of the study was twofold: a) to examine the causal relationship of principal change leadership competencies (PCLC) and teacher change beliefs (TCB); b) to investigate the moderating effects of demographic factors on the above relationship. PCLC was operationalised using Principal Change Leadership Competencies Scale while TCB was measured using Teacher Change Beliefs Scale. A total of 936 teachers from 47 High Performing Secondary School in Malaysia completed the survey. Structural equation modelling was applied to test the models whereas invariance analysis was conducted to examine the demographic moderators. The result demonstrated that PCLC was significantly related to TCB (.81). In other words, in any school change, PCLC operates as a significant predictor for TCB. As changes in TCB are greatly influenced by PCLC, with TCB being the critical factor which leads teachers to embrace change, school principals need to competently strengthen teacher self-influences through the mechanism of personal agency – the belief system. Besides, the results of the study also revealed that the moderating effects of gender, age, year of experience and location of school were statistically significant. Hence, the above demographic factors should take into consideration in the causal relationship of PCLC and TCB in any school change.*

**Keywords:** *Principal change leadership competencies, teacher change beliefs, school change, moderating effects, structural equation modelling*

## **INTRODUCTION**

Research on education has found that future effectiveness of all schools depends on the ability of school leaders managing change (Fullan, 2007; Hallinger & Leithwood, 1996). As instructional leaders, school principals are at the centre of any school change. In the process of maximizing change efforts, they play a vital role in influencing teacher change beliefs, which are closely link to the development of teacher attitudes toward change. Indeed, school principals have a strategic role in determining the organization's strategies, plans and day-to-day management practices. Hence, they need to equip themselves with relevant competencies because over time, these strategies, plans and management practices come to influence teacher beliefs toward school change (Oreg & Berson, 2011).

Meanwhile, numerous studies have revealed that the teacher is the single most important factor in the change process (Fullan, 2007; Hall & Hord, 2010). As front-line implementers in the change process, teachers are the real source of, and the vehicles for, school change. They are closest to the students and more aware of the needs of the students in the learning process. Thus, they are expected to play an important role in improving quality in schools by establishing an environment that encourages students to learn better in any school change.

Malaysian education system is entering an intensive period of change with the launching of the Malaysia Education Blueprint 2013-2025 in September 2013. Considering principal change leadership competencies and teacher change beliefs are among the most significant predictors to transform the education system to be effective, there is a pressing need for research to be conducted on the concerned relationship, and the influence of demographic factors between these two variables.

## **PRINCIPAL CHANGE LEADERSHIP COMPETENCIES**

The variable principal change leadership competencies (PCLC) in this study refer to principals' knowledge, skills, abilities and related behaviours in managing school change. Most importantly, these competencies display excellent performance (Crawford, 2003; Duffy, 2009) in influencing teachers to work toward the achievement of the change goal. School principals are at the heart of the change processes as they are the one to initiate, implement, evaluate and sustain the change. They align and exhibit change leadership competencies to turn change goals into reality. Hence, PCLC are manifested in actions, structures and processes that enhance or impede change. These, in turn, strengthen the linkage between the principals' behaviours and their effectiveness in impeding change.

Successful school principals are those whose competencies are in place to influence and involve teachers to work through the change process. Levin (2001, May) highlighted the importance of the school principals to possess competencies to

lead change effectively. Kursunoglu and Tanriogen (2009) also addressed the same view in their study that principals must have relevant skills to implement successful school change. This is particularly true as school change involves complex processes. To achieve successful outcome, each process demands specific leadership competencies to make change a success. Hence, the widely held view is that school principals as change agents need a substantial repertoire of competencies to draw on so as to best lead change in school.

In local, Tai (2013) developed the Principal Change Leadership Competency Model to identify critical PCLC that facilitate changes in Malaysian secondary schools. Four important domains of competencies were identified based on four phases of change namely, a) *Goal Framing*; b) *Capacity Building*; c) *Defusing Resistance and Conflict*; and d) *Institutionalizing*. The first phase of the change – *Goal Framing*, emphasizes the importance of constructing a goal to direct the change effort before attempting any change. The core competencies for *Goal Framing* include, i) Developing an attainable goal for the school; ii) Presenting the rationale of the need for change; and iii) Having a clear direction of how to achieve the goal (Tai, 2013). Obviously, *Goal Framing* matches with the notion of ‘*Purpose*,’ ‘*Visioning Strategies*,’ and ‘*Setting Directions*’ suggested by Hallinger and Heck (1999), Conger and Kanungo (1998), and Leithwood (1996), respectively. Taken together, identifies direction and purpose of the change is viewed as the first step in the strategic planning of any school change. A clear and well-formulated change goal gives all teachers the feeling that the school is carrying out a meaningful task and eventually helps them make sense and commit to their work.

*Capacity Building* is the second phase of the school change process (Tai, 2013). School principals need to examine the readiness and capacity of the teachers to meet change requirements which include i) Seeking ways to develop staff’s competencies in teaching and learning; ii) Providing training and coaching among the staff; and iii) Ensuring staff are able to perform the new task’ (Tai, 2013). Indeed, Hallinger and Heck (1999), Conger and Kanungo (1998), and Leithwood (1996) also emphasized the importance of capacity building in ‘*People*,’ ‘*Efficacy-Building Strategies*,’ and ‘*Developing People*,’ respectively. Hence, it is suggested that school principals need to find ways to provide professional development to enable teachers to acquire necessary skills and knowledge so as to handle the change effectively.

The third phase of change is *Defusing Resistance and Conflict* (Tai, 2013). According to Deloite and Touches (1996), resistance to change is the number one reason why organization change initiatives fail. In fact, the heart of managing change is managing people (Fullan, 1993). Thus, the competence of ‘*Defusing Resistance and Conflict*’ is critical to turn change goal into reality. The associated significant competencies for *Defusing resistance and conflict* include i) Anticipating the resistance behavior that threatens the change efforts; ii) Making individuals who resist change feel confident, and iii) Managing change conflict effectively by seeking an agreement from every party (Tai, 2013).

In comparison with Hallinger and Heck (1999), Conger and Kanungo (1998), and Leithwood (1996), instead of *Defusing Resistance and Conflict*, their models more emphasize on the initiatives to facilitate and coordinate the multitude of activities necessary to create the desired state of the organization. These associated with creating the right structures, processes, routines, delegating authority, mobilizing resources, establish coordination mechanisms, reviewing change progress, and monitoring to ensure realization of change goals which are manifested in ‘*Structures and Social System*,’ ‘*Context Changing Strategies*,’ ‘*Redesigning the Organization*’ addressed by them respectively. Although all these initiatives may ensure the smoothness of the implementation of change and sustain its momentum, the larger point is that resistance to change and conflicts often exist among teachers in the process of change which will jeopardize change initiatives and change outcomes (Tai, 2013).

*Institutionalizing* is the fourth phase of the school change process (Tai, 2013). Lewin (1958), Kotter (1996), Nilakant and Ramanarayan (2006), and Hayes (2010) stressed the importance of sustaining the achievements of the change or making the change stick. Without these, the benefits would be lost such as the organization slipping back into the old ways of working. The associated significant competencies identified for *Institutionalizing* include i) Analyzing objectively the final change outcomes; ii) Creating opportunities for sharing best practices among the departments; and iii) Ensuring staff members continually contribute to changes that were made (Tai, 2013). In short, at its best, attention needs to be given by school principals to consolidate a change and hold on to gains. Comparatively, the present model applied in this study addressed attention to this perspective than those suggested by Hallinger and Heck (1999), Conger and Kanungo (1998), and Leithwood (1996).

## TEACHER CHANGE BELIEFS

Belief is viewed as a person’s subjective probability judgments of a relation between the object of the belief and some related attribute (Fishbein & Ajzen, 2010). In other words, belief is an individual’s conception about a specific behaviour or an object. The present study measured the variable Teacher Change Beliefs (TCB) by using Teacher Change Beliefs Scale (Tai, Omar Abdull Kareem, Muhamad Sahari Nordin & Khuan, 2015). It encompasses three components namely: (a) *Discrepancy*; (b) *Efficacy*, and (c) *Principal Support* that determine the degree of buy-in by school teachers. *Discrepancy* is viewed as the belief that a change is needed as there is a gap between the present state and the desired future state in the organization (Tai et al., 2015). According to Pare, Sicotte, Poba-Nzaou (2010), a discrepancy helps legitimize the need for change otherwise the motive for a change may be perceived as arbitrary (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007). For Kotter (1996), to create a sense of urgency in any change, the first step is to be able to communicate the need for change in clear and dramatic terms so that people will be more likely to embrace it.

In the educational setting, Hallinger and Heck (2002) highlighted that leaders need to help their staff to understand change goals that can undergird a sense of purpose or vision. Levin (2001 May) also highlighted that if teachers do not feel that change is needed through a clear justification of a change goal, most probably they will not direct their initiatives towards school change. Indeed, *Discrepancy* is one of the main factors to resist change as it will affect how teachers evaluate the change cognitively. Clearly, only by offering a compelling vision of the future (Ford, 1992), the school principal can probably reduce the uncertainty among teachers and hence yield less variability in responses toward change.

*Efficacy* refers to the belief that the teachers have the required skills and ability to handle the change and perform the new task confidently (Tai et al., 2015). In the process of change, teachers must feel that they have requisite knowledge and a degree of skills required to make the efforts successful. The more the teachers are confident about their knowledge and skills, the greater will be the likelihood that change can be handled more effectively (Tai et al., 2015). If they do not possess the required competencies, most probably they will pose resistance against the change.

Jerald (2007) also concurred that teachers with a high level of efficacy are more open to new ideas and more willing to experiment with new approaches that enable them to create new teaching strategies. Similarly, Cheung (2008) believes that when facing challenging situations, teachers with a high sense of efficacy make greater efforts and show patience to resolve problems. While explaining the role teacher factors play in classroom change and improvement, Fislser and Firestone (2006) found that self-efficacy could mediate the influence on teacher learning and pedagogical change. On top of this, teachers with a high sense of efficacy have been found to be a distinctive and critical predictor of classroom practice in the face of change (Guo, Justice, Kaderavek & Pista, 2010).

*Principal support* is termed as the belief that school leaders support and are committed to the success of a change and will take relevant steps to face any obstacle (Tai et al., 2015). When individuals in an organization feel that their leader has taken optimal steps to help them to solve problems in the change process and provide constructive feed back, they are more likely to have positive evaluations of the change (Bernerth, Armenakis, Field & Walker, 2007). Thus, school principals need to encourage teachers to commit to the change and to motivate them to work hard, and genuinely caring for them (Hughes & Benigni, 2012). Support from the leadership motivates the personnel and they become more committed to their jobs.

## **RELATIONSHIP BETWEEN PCLC AND TCB**

To effectively plan and implement school change, school principals need to influence the beliefs of the teachers for creating the impetus for school change and successful implementation as beliefs are closely linked with the development of teacher attitudes toward change. To evaluate how principal leadership influences

teacher beliefs, Chan (2002) conducted a case study of a secondary school in Hong Kong. Sixteen teachers who had at least four years of teaching experience were selected as informants. Two significant aspects which influenced teacher beliefs were identified: direct leadership and indirect leadership. Direct leadership refers to appointment strategy, empowerment with trust, personal characters of the principal and the school policies. Indirect leadership includes the culture of the school and support from the senior teachers. These themes of the principal leadership acted as input into a transforming process that form, shape and embed teacher beliefs. On the other hand, Ross and Gray (2006) conducted a survey on 3,042 grade 3 and 6 teachers in 205 elementary schools in Ontario and found that principals who demonstrated transformational leadership behaviours increased their likelihood of having significant positive effects on general teacher efficacy. Likewise, Demir (2008) carried out a survey on 218 teachers from 66 elementary schools in the Province of Edirne in Turkey reported that the transformational leadership behaviours of principals explained 35% of the variance of general teacher efficacy and 49% of the variance of personal teacher efficacy.

In their study, Seijts and Roberts (2011) emphasized that the success of any change initiative depends on the leader's ability to build support for the initiated change. If the individuals believe *Principal Support* for the change is inadequate it will influence whether the change initiative will be embraced. In other words, individuals are more likely to have positive evaluations of the change when they feel that their leaders properly addressed their concerns and support for the change. Conversely, insufficient support from the leaders will lead to negative perception of change initiatives as top management are responsible for providing the proper means to work through the change process. Besides, according to Fullan (2007), effective school leaders foster a supportive and healthy environment that will enhance teacher beliefs and enable them to possess the ability to successfully instruct their students in classroom learning. Clearly, teacher change beliefs would be enhanced when a supportive culture is present.

## METHODOLOGY

### Population and Sampling Procedure

The study population comprised 13,900 High Performing Secondary Schools (HPSS) teachers in Malaysia. HPSS and the concerned teachers were the sites and study population chosen for the study as they are "information rich" and of central importance to the purpose of the study. As planned change are intentional acts designed to disrupt the status quo and move the organization towards a more effective state (Hayes, 2010), the probability of HPSS principals leading change is far higher than principals in mediocre or low performing schools. As a result, teachers in HPSS experienced school change more often than their counterparts in mediocre or low performing schools. Hence, by focusing on HPSS, the researchers

can more accurately evaluate the relationship between the above two variables. Eventually, a total of 47 HPSS in Malaysia were selected randomly for the survey and 20 teachers from each school were chosen as sample. In other words, a total number of 940 respondents were identified for the survey.

## **Survey instrument**

*Principal Change Leadership Competencies Scale* (Tai, 2013) was applied to examine PCLC. It consists of four main domains namely, *Goal Framing*, *Capacity Building*, *Defusing Resistance and Conflict*, and *Institutionalizing* with construct reliability of .76, .76, .74 and .74, respectively. The PCLCS was featured as good convergent validity as all the items satisfied the cut off value of .70, ranging from .80 to .90, the squared multiple correlations greater than 0.5 and the average variance extracted value all surpassed 50% (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2006). In addition, PCLCS also holds discriminant validity as the average variance extracted value of the factors was above 0.50 and composite reliability index was greater than 0.70 (Tai, 2013).

On the other hand, TCB was assessed using *Teacher Change Beliefs Scale* (TCBS) (Tai et al., 2015), adapted from *Organizational Change Recipient Beliefs Scale* (Armenakis et al., 2007) and *Readiness for Organizational Change Scale* (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007). TCBS encompasses three domains: *Discrepancy*, *Efficacy*, and *Principal Support* and each of these have three items. All the three items surpassed the cut off value of .70, ranging from .74 to .91. As the composite reliability index for each domain was .82, .68, .74, respectively, it holds convergent validity. Furthermore, as the average variance extracted value of the factors was above 0.50, the TCBS thus was provided evidence for discriminant validity (Tai et al., 2015).

## **Data Analysis**

A total of 940 sets of questionnaires were distributed. Of these, 938 sets of questionnaire were returned. In other words, the response rate was very high i.e. 99.78%. With more than 25% obvious errors, two sets of questionnaires thus had excluded from further analysis. Simply put, 936 sets of questionnaires were retained for the final analysis.

The main purpose of using SEM to assess the model is to find the most parsimonious model which is well fitting and valid (Hair et al., 2006). Whether the model is considered valid is dependent on goodness of fit (GOF) indices. GOF indices indicate how well the model reflects the data. This study adopted three categories of model fit: absolute, incremental, and parsimonious (Bollen & Long, 1993; Hair et al., 2006). The first category of absolute values comprised of normed chi-square ( $\chi^2/df$ ), the second category of incremental values included Comparative Fix Index

(CFI) and Tucker-Lewis Fix Index (TFI) whereas the third category of parsimonious fit index consisted the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). The thresholds for the GOF indices applied in the study were  $<5.0$ ,  $.90$  or greater and  $<.06$  for the above three categories, respectively (Byrne, 2001; Kline, 2011).

To examine the relationship between PCLC and TCB, a full Structural Equation Modelling (SEM) hypothesized structural model was constructed. To test the moderating effects of the demographic factors, multi-group structural equation was conducted (Byrne, 2001). For each of the four moderation tests (gender, age, years of experience, and school location), the data set was split into two subgroups. Specifically, the two groups relating to age and years of experience were each re-divided into two groups for data analysis. This was done to account for their respective small sample sizes which prohibited proper SEM parameter estimation. Two runs of the data were required: the constrained and the unconstrained model for each subgroup were tested and compared simultaneously. Differences in the chi-square values between the two models of both of the subgroups were to determine whether the variable has a moderating effect on the relationship between PCLC and TCB. In other words, if the model without any constraints is significantly better than the constrained one, i.e. if the chi-square value between the unconstrained and constrained model differs by more than 3.84, a moderating effect exists (Kline, 2011). Furthermore, to determine which subgroup showed a pronounced effect of the moderator variable, the standardized estimate of the path of interest for both data sets was obtained for comparison.

## **Demographic Characteristics**

Demographic details of the respondents showed that the sample was composed of 75.3% ( $N=705$ ) female and 24.7% male ( $N=231$ ). Most of the respondents aged between 41 to 50 years ( $N=337$ , 36%). Those with 31 to 40 years ( $N=319$ , 34.1%), 21 to 30 years ( $N=157$ , 16.8%) and 51 to 60 years ( $N=122$ , 13%) made up the rest of the respondents in this study. With respect to years of experience, majority of the respondents had worked more than 20 years ( $N=207$ , 22.1%). This was followed by those who had worked between 1 to 5 years ( $N=198$ , 21.2%), 11 to 15 years ( $N=189$ , 20.2%), 6 to 10 years ( $N=181$ , 19.3%) and 16 to 20 years ( $N=161$ , 17.2%). The final sample profile also showed that 71.6% ( $N=670$ ) of the teachers were from urban school whereas 28.4% ( $N=266$ ) were rural school teachers.

## **Findings**

To examine the relationship between PCLC and TCB, a full SEM hypothesized structural model was constructed as shown in Figure 1. The magnitude of factor loadings with normed  $\chi^2=3.969$  ( $<5.0$ ), TFI =  $.960$  ( $>.90$ ), CFI =  $.965$  ( $>.90$ ), and RMSEA =  $.056$  ( $<.06$ ), exceeded the threshold, respectively (Byrne, 2001; Kline, 2005), indicating a good fit. In short, the model was free from offending estimates

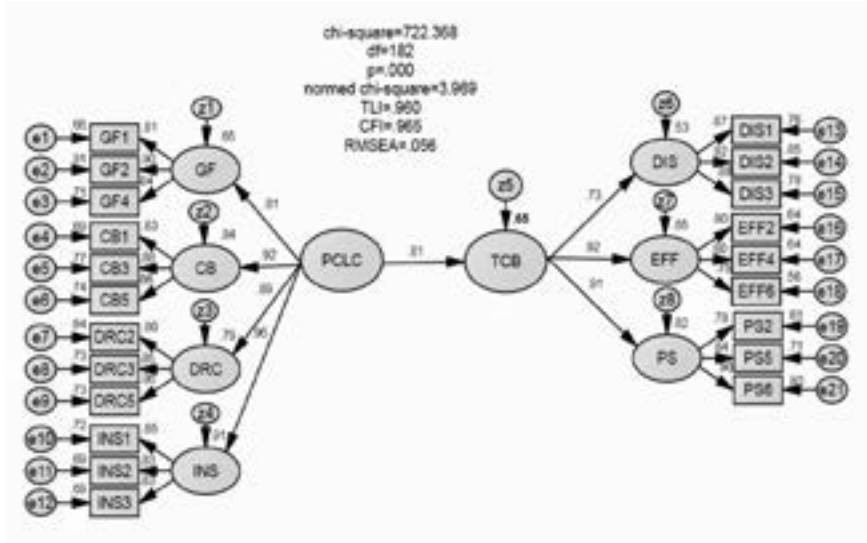


Figure 1. The Structural Model of PCLC and TCB

and the fit statistics suggested that the estimated model reproduces the sample covariance matrix reasonably well.

Importantly, the result of the study revealed that PCLC was significantly influenced TCB as the path loading between these two variables was .81 showing that the relationship between PCLC and TCB was significant at the level of 0.05. In other words, PCLC is an important predictor of TCB. This implies that principals who are equipped themselves with PCLC and if they perform it adequately, it can influence the change beliefs of the teachers significantly. Simply, the impact of PCLC on TCB is very great in the process of school change. Meanwhile, on closer examination between the domains of PCLC and TCB at the four stages of school change, as shown in Table 1, *Discrepancy* was found significant in *Goal Framing* ( $p<0.001$ ) whereas *Efficacy* and *Principal Support* were found significant in *Capacity Building* ( $p<0.001$ ), *Defusing Resistance and Conflict* ( $p<0.001$ ), as well as *Institutionalising*. Clearly, PCLC influence the domains of TCB differently at the different stages of managing school change.

Next, the hypothesized causal structure in the simultaneous tests of the four demographic moderators, as shown in Table 2, turned out a good fit for each subgroup ( $TLI>0.90$ ;  $CFI>0.90$ ;  $RMSEA<0.08$ ;  $\chi^2/df<5.0$ ) indicating their overall acceptability. The model comparison results showed that all the hypothesized causal relationship in the models for each subgroup of each variable was statistically significantly ( $p<0.001$ ), with the chi-square value between the unconstrained and constrained model differed by more than 3.84. Simply put, all the four demographic

**Table 1.** *The p-value of the Sub-dimension of PCLC and TCB and Its Significance for Each Path*

| Construct         | Path | Sub-dimension         | p-value | Result          |
|-------------------|------|-----------------------|---------|-----------------|
| Discrepancy       | <--- | Goal Framing          | .001    | Significant     |
| Efficacy          | <--- | Goal Framing          | .107    | Not Significant |
| Principal Support | <--- | Goal Framing          | .105    | Not Significant |
| Discrepancy       | <--- | Capacity Building     | .110    | Not Significant |
| Efficacy          | <--- | Capacity Building     | .001    | Significant     |
| Principal Support | <--- | Capacity Building     | .001    | Significant     |
| Discrepancy       | <--- | Defusing Resistance & | .217    | Not Significant |
| Efficacy          | <--- | Conflict              | .001    | Significant     |
| Principal Support | <--- | Defusing Resistance & | .001    | Significant     |
| Discrepancy       | <--- | Conflict              | .203    | Not Significant |
| Efficacy          | <--- | Defusing Resistance & | .001    | Significant     |
| Principal Support | <--- | Conflict              | .001    | Significant     |
|                   |      | Institutionalizing    |         |                 |
|                   |      | Institutionalizing    |         |                 |
|                   |      | Institutionalizing    |         |                 |

factors of gender, age, years of experience, and school location significantly moderated the path relationship of PCLC and TCB.

Furthermore, results as shown in Table 3 revealed that differences exist between the standardized estimates of the path of interest of the subgroups for the four demographic variables. The result is a clear case of moderation whereby the relationship between PCLC and TCB changes respectively, based on a third demographic factor. For gender, the standardized estimate of the path of interest for female was .83 whereas for male was .71. With a difference of .12, female was found more pronounced than male in moderating the causal relationship of PCLC and TCB. For age groups, the younger group (21-40 years old) with a standardized estimate of .82 was more pronounced than the aged group (41-60 years old) (.80). However, for years of experience, the aged group (>15 years) (.81) moderated more relationship between PCLC and TCB than the younger group (<15 years) (.80) although the difference was only .01. In terms of school location, it was discovered that the moderating effects was more pronounced on teachers in urban (.82) than in rural school (.77).

Table 2. Result of Moderating Effects of the Demographic Factors

| Variable               | Category | Model | $\chi^2$ | $\chi^2$<br>difference | df  | TLI  | CFI  | RMSEA | $\chi^2/df$ | Moderation<br>Result |
|------------------------|----------|-------|----------|------------------------|-----|------|------|-------|-------------|----------------------|
| Gender                 | Male     | CM    | 405.897  | 12.51                  | 183 | .932 | .941 | .073  | 2.218       | Significant          |
|                        |          | UM    | 393.387  |                        | 182 | .935 | .944 | .071  | 2.161       |                      |
|                        | Female   | CM    | 608.159  | 25.622                 | 183 | .958 | .964 | .057  | 3.323       | Significant          |
|                        |          | UM    | 582.537  |                        | 182 | .961 | .966 | .056  | 3.201       |                      |
| Age                    | 21-40    | CM    | 509.955  | 14.262                 | 183 | .949 | .956 | .061  | 2.787       | Significant          |
|                        |          | UM    | 495.693  |                        | 182 | .951 | .958 | .061  | 2.724       |                      |
|                        | 41-60    | CM    | 546.391  | 19.43                  | 183 | .950 | .956 | .066  | 2.986       | Significant          |
|                        |          | UM    | 526.961  |                        | 182 | .952 | .959 | .064  | 2.895       |                      |
| Years of<br>Experience | <15      | CM    | 545.449  | 20.089                 | 183 | .952 | .958 | .059  | 2.981       | Significant          |
|                        |          | UM    | 525.360  |                        | 182 | .964 | .961 | .058  | 2.887       |                      |
|                        | >15      | CM    | 537.451  | 14.710                 | 183 | .924 | .950 | .073  | 2.937       | Significant          |
|                        |          | UM    | 522.741  |                        | 182 | .944 | .952 | .071  | 2.872       |                      |
| School<br>Location     | Urban    | CM    | 673.600  | 15.233                 | 183 | .950 | .956 | .063  | 3.681       | Significant          |
|                        |          | UM    | 658.367  |                        | 182 | .951 | .957 | .063  | 3.617       |                      |
|                        | Rural    | CM    | 389.467  | 22.908                 | 183 | .947 | .954 | .065  | 2.128       | Significant          |
|                        |          | UM    | 366.559  |                        | 182 | .953 | .959 | .062  | 2.014       |                      |

Note. CM=Constrained Model; UM=Unconstrained Model

**Table 3.** *The Standardized Estimates of the Demographic Moderators*

| Variable            | Category | Estimates | S.E. | C.R.   | P   | Result      |
|---------------------|----------|-----------|------|--------|-----|-------------|
| Gender              | Male     | .71       | .092 | 6.083  | *** | Significant |
|                     | Female   | .83       | .085 | 10.667 | *** | Significant |
| Age                 | 21-40    | .82       | .076 | 8.335  | *** | Significant |
|                     | 41-60    | .80       | .066 | 9.358  | *** | Significant |
| Years of Experience | <15      | .80       | .066 | 9.246  | *** | Significant |
|                     | >15      | .81       | .074 | 8.653  | *** | Significant |
| School Location     | Urban    | .82       | .065 | 10.490 | *** | Significant |
|                     | Rural    | .77       | .073 | 6.766  | *** | Significant |

## DISCUSSION

The result of this study which revealed that PCLC is significantly related to TCB is consistent with the findings of the study conducted by Chan (2002) in a secondary school in Hong Kong that principal leadership has great impact on teacher beliefs. The findings also reconfirmed the conclusion made by Ross and Gray (2006), Demir (2008) that principal leadership acted as input that can modify, enhance and shape teacher beliefs such as *Efficacy*. The findings are also congruent with the findings found by Seijts and Roberts (2011) that the success of any change initiative depends on the leader's competence to build support for the initiated change. Following this logic, if the teachers believe *Principal Support* for the change is adequate, the possibility of the teachers embracing change will be relatively high.

As the Malaysian education system is entering an era of intensive change, and in the face of such result, it is critical for school principals to equip themselves with relevant PCLC so as to implement changes set out in the Blueprint successfully. As leadership is a process of influencing others and the quality of PCLC matters in enhancing TCB, hence, the success or failure of school change depends heavily on the principal's capacity to lead change since they are the instructional leaders. Only if school principals are competent to initiate the change, they would probably able to gain confidence in implementing change which will ultimately maximize school change effectiveness (Hallinger & Heck, 1999).

On the other hand, based on another finding of the study i.e. on closer examination between the domains of PCLC and TCB, school principals may need to influence TCB accordingly to each phase of the change. During the first phase of change – *Goal Framing*, school principals need to influence TCB on *Discrepancy*. Basically, they need to develop an attainable change goal for the school by reviewing the present state and identify a future state based on the needs of the school. Second, they also need to use every possible means to communicate the new vision. Indeed,

once a vision is created, it must be articulated effectively so that it becomes the shared vision of everyone which can help them commit to their work (Premavathy, 2010). No teacher will be fully committed to change unless he or she understands why the change is necessary. Third, school principals need to show the way to achieving the change goal (Tai, 2013). On the whole, *Discrepancy* can be enhanced through the process of reasoning. This will enable the teachers to evaluate the strengths and weaknesses of the potential change, and if they are clear on how to go about it their beliefs may change to favour such change.

At the stage of *Capacity Building*, school principals need to influence TCB on *Efficacy* and *Principal Support*. To enhance teacher efficacy, school principals need to prepare teachers to meet change requirements, for example, through professional development programmes. A deficiency in an organization's capacity may slow down the change (Senge, Klieiner, Roberts, Ross, Roth & Smith, 2007) and vice versa. Bray-Clark and Bates (2003) note that school with high-performance professional development activities have integrated a number of key dimensions that support and reinforce skill development and teacher efficacy. In local context, Tai (2013) emphasizes that once the teachers think that they have the necessary knowledge and skills to handle the change, the possibility that they will pose resistance against the change will be relatively low. Hence it is important to prepare teachers in times of change by identifying the types of professional development programmes necessary for teachers in building mastery (Hazri Jamil, Nordin Abd. Razak, Reena Raju and Abdul Rashid Mohamed, 2010).

Besides, school principals are encouraged to motivate and give support to the teachers in the face of change, for example, devote personal attention so as to make teachers feel confident to perform the new task (*Principal Support*). If school principals fail to do so, it will generate negative emotions such as anger, resent, frustration, anxiety, stresses or fear that Lines (2005), Martin, Jones, & Callan (2006), Oreg (2006) and Piderit (2000) concluded in their studies, respectively. Consequently, the likelihood that teachers go against the change is relatively high.

Along the process of *Defusing Resistance and Conflict*, school principals are encouraged to influence TCB on *Efficacy* and *Principal Support* too. As mentioned earlier, resistance to change and conflicts often exist among teachers in the process of change. One of the reasons teachers resist change is due to the fact that they are unable to perform the new task competently (Tai, 2013). Importantly, low competency and ability will lead to low efficacy. Donnell and Gettinger (2015) argue the importance of self-efficacy in promoting positive attitudes toward school reform and is a key driver of teacher effectiveness. Simply put, those teachers with low efficacy are not inclined to have positive TCB and participate actively in the change process. Hence, school principals need to improve teachers' ability and readiness to succeed in the change. Nilakant and Ramanarayan (2006) and Hayes (2010) highlight the importance of capacity building whereby it promotes

organizational learning, training and development which ultimately will maximize the efficacy of those in the organization.

At the stage of *Defusing Resistance and Conflict*, *Principal Support* is vital because most probably teacher will evaluate the change positively when they believe that the school principal genuinely care for them, even taking positive steps to overcome any obstacles (Chan, 2002). Thus, school principals need to identify resistant behaviours, i.e. the supporters of the change, and the main resistors. In this way, school principals can plan strategically to overcome resistance (Tai, 2013). Besides, they need to have the ability to negotiate with teachers who resist change on the need for change, and helping teachers through their emotional reaction to change. As many schools are plagued with debilitating challenges and these schools' performance is usually hampered by conflicts as well as protracted breakdown in communication, school principals need to manage change conflict effectively by seeking a consensus from the teachers (Msila, 2012). In short, if teachers believe *Principal Support* for the change is adequate, the probability of teachers embracing change will be improved.

Finally, at the fourth phase of the school change process, the *Institutionalising*, school principals also need to influence TCB on *Efficacy* and *Principal Support*. In order to make the change sticks, continuous improvement must be carried out. Unavoidably school principals need to promote continuous professional development among teachers so as to ensure ongoing success as well as teachers are ready for the next evolution. School principals also need to create opportunities for sharing best practices among the departments so that the new ways of working and improved outcomes become the norm of the whole organization while the thinking and attitudes behind them are eventually altered (Tai, 2013). Fullan (2007), Abdul Ghani and Tang (2006) emphasized that developing collaborative work cultures to help teachers deal with school improvement efforts is an important responsibility of the principal. All these will continuously sustain and strengthen teacher efficacy.

Besides, school principals need the competencies to analyse the change outcomes objectively and identify its limitations so as to assess whether the implemented change are having the desired effects. Based on these, they can refine and continuously improve the new state. More specific sets of competence to sustain the achievements of the change include, for example: celebrate and reward the achievement is one of the ways which allows the staff to enjoy the fruits of their hard work and is an opportunity for them to reinforce the new culture further (Anderson & Anderson, 2001). In short, teachers need support from school principals to promote continuous improvement, sustain the achievements and to prepare for the next phase of positive change.

Obviously, at the heart of effective school change is the success of a change leader, the school principal, influencing TCB. As changes in TCB are greatly influenced by

PCLC, and TCB is the critical factor which leads teachers to advance change goals, the best way for school principals to fulfill the role as an effective change agent is to instill positive TCB among teachers and monitor those beliefs constantly. As long as school principals equip themselves with PCLC and apply it adequately, there is no reason to believe that the likelihood of getting buy-in from the teachers to the change cannot be improved. Only with such transformation can teacher beliefs be on par with the school change which ultimately makes change a success. Thus, it is not surprising that Armenakis et al. (2007) suggested that change agents should execute a process to influence the beliefs of the change recipients and monitor those beliefs as a way of assessing progress.

Next, the investigation of the moderating influence of demographic factors in the causal relationship of PCLC and TCB also yielded important insights. Gender is an important moderator whereby female teacher was found to have a more pronounced moderating impact than male teacher. In other words, PCLC was more influential on female than male teachers. The crux of the situation seems to lie in the fact that male and female are believed to differ in being influential and being influenced: male are viewed to be more influential, and female more easily influenced (Eagly & Chvala 1983). This is because the male and the female genders are differently distributed into social roles. It is very common that in most organizations, the positions held by male tend to be higher in status and authority than the positions held by female. Given the legitimate authority inherent in higher status positions, males are expected to have greater power to influence others and to resist being influenced whereas females in lower status are expected to comply with the demands (Carli, 2001). For the most part, it is merely a product of the traditional general roles that help to sustain gender stereotypes. Thus, it is not surprising that there are relatively large gender differences in influence and influence ability, even in the school setting.

Age is another important moderator in the causal relationship of PCLC and TCB. The younger group (21-40 years old) was found more pronounced than the older age group (41-60 years old). Simply put, the younger group was easier to be influenced by PCLC than the older age group. One possibility to frame the analysis is that for most people, change is a source of fear – fear of unknown, fear of uncertainty, fear of discomfort, and fear of added stress (Kotter, 1996). Because change is associated with breaking down existing structures and creating new ones, there is the reluctance to leave one's comfort zone of familiar situations, habits and thinking patterns. The comfort zone is a logical place whereby a person feels at ease and safe. Going out of the comfort zone is uncomfortable and unsafe (Senge et al., 2007). As school change might disrupt the teachers' daily routines, and new roles are not only time-consuming but also ambiguous; therefore, it is likely that the older age group prefers to stay in their familiar situations because they are not able to withstand the uncertainty of doing something out of their routines. Therefore, they simply do not embrace change as easy as the younger group.

Another interesting finding is that in terms of experience, the experienced group (>15 years) (.81) moderated more the relationship between PCLC and TCB than the less experienced group (<15 years) (.80) although the difference between the standardized estimate was only .01. This finding seems to contradict with the above findings that the older age group (41-60 years old) is more difficult to be influenced than the younger group (21- 40 years old) in the same relationship. In fact, this is not the case. To uncover a deeper understanding of these findings, one should be aware that to a large extent, although the experienced group is older, they tend to stay in their familiar situations. But experience and knowledge more than make up for it through helping the experienced group makes better decisions (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith, 2007). Compared with the less experienced group, they are better at evaluating the new environment as well as creating strategies in response to the change. Specifically, their experience and knowledge seem to help enhance their efficacy in the face of change in comparison with those less experienced group. As mentioned earlier, the more the teacher is confident in his or her knowledge and skills to handle the change, the greater the chances of them favouring the change (Tai, 2013). Hence, it is acceptable that the experienced group facilitated more than the less experienced group in the causal relationship of PCLC and TCB.

Another significant finding was that in terms of school location, the moderating effects were more pronounced on teachers in urban (.82) than in rural school (.77). One possible explanation for this is that in general, principals in urban schools were more exposed to professional development programmes than their counterparts in rural schools. As leadership is often discussed in terms of competencies (Bueno & Tubbs, 2005), this implied that leadership can be taught and learned (Intagliata, Ulrich & Smallwood, 2000). In other words, clusters of PCLC can be learned through professional development programmes. School principals, including those from rural areas, need continuous professional development opportunities to support their efforts toward school improvement in school change. If the probability of school principals being exposed to professional development programmes is relatively low, this will certainly impact their respond to the challenges of contemporary school leadership (Dempster, Freakley & Parry, 2002) which including in influencing TCB. In addition, teachers in urban schools have greater accessibility to the information about school reform programmes and its development than teachers in rural schools (Ministry of Education Malaysia, 2013). Hence there is less room for urban school teachers to make negative interpretations of the situation when there is clear information about school change. This then yields less variability in TCB among urban teachers when compared to teachers in rural schools.

## CONCLUSION

As changes in TCB are greatly influenced by PCLC, with TCB being the critical factor which leads teachers to embrace change, school principals need to competently strengthen teacher self-influences through the mechanism of personal agency (the belief system). Only then can they get buy-in from school teachers to the change. Also, certain demographic factors facilitated the relationship between PCLC and TCB significantly. This should be taken into consideration in the design of training programs for teachers as well as in daily interaction with teachers in leading school change. In conclusion, at the heart of effective school change is the success of a change leader, i.e. the school principal, in influencing TCB.

## REFERENCES

- Abdul Ghani Abdullah & Tang, K. N. (2006). Teacher motivation and collaborative culture management of female leaders in education. *Journal of Education* 31, 97-105.
- Anderson, L.S.A., & Anderson, D. (2001). *The change leader's roadmap*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Armenakis, A.A., Bernerth, J.B., Pitts, J.P., & Walker, H.J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Walker, H. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bollen, K., & Long, J. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bray-Clark, N., & Bates, R. (2002). Self-efficacy beliefs and teacher effectiveness: Implications for professional development. *The Professional Educator*, 106(1): 13-22
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modelling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Carli, L.L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57(4), 725-741.
- Chan, S.S. (2002). *How does principal's leadership influence teachers' beliefs? Case study of a secondary school in Hong Kong*. Master's thesis, The University of Hong Kong.
- Cheung, H. Y. (2008). Teacher efficacy: A comparative study of Hong Kong and Shanghai primary in-service teachers. *The Australian Educational Researcher*, 35(1), 103-123.

- Conger, C. L., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crawford, L.H. (2003). Assessing and developing project management competence. In R. Turner (Ed.), *People in project management* (pp. 23-47). Aldershot: Gower Limited.
- Deloitte & Touche. (1996). *Executive survey of manufacturers*. Retrieved from <http://www.dtcg.co/research>
- Demir, K. (2008). Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers' self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33(1), 93-112.
- Dempster, N., Freakley, M., & Parry, M. (2002). Professional development for school principals in ethical decision-making. *Journal of In-Service Education*, 28(3), 427-446.
- Donnell, L. A., & Gettinger, M. (2015). Elementary school teachers' acceptability of school reform: Contribution of belief congruence, self-efficacy, and professional development. *Teaching and Teacher Education*, 51, 47-57.
- Duffy, F. (2009). *Change leadership competencies* (Part 2). Retrieved from <http://cnx.org/content/m19578/1.4/>
- Eagly, A. H., & Chivala, C. (1983). *Sex differences in conformity: Status and gender-role interpretations* (Unpublished manuscript). Purdue University.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behaviour: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Fisler, J.L., & Firestone, W.A. (2006). Teacher learning in a school-university partnership: Exploring the role of social trust and teaching efficacy beliefs. *Teachers College Record*, 108, 1155-1186.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fullan, M. (1993). *Change forces probing the depths of education reform*. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4<sup>th</sup> ed). New York, NY: Teachers College Press.
- Guo, Y., Justice, L.M., Kaderavek, J.N., & Pista, S.B. (2010). Relation among preschool teachers' self-efficacy, classroom quality and children's language and literacy gains. *Teaching and Teacher Education* 26, 1094-1103.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis* (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.

- Hall, G.E., & Hord, S. (2010). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Boston: Pearson.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 141-162). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, mission, and goals in school leadership and improvement. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International handbook of educational leadership and administration* (pp. 9-40). Dordrecht: Kluwer.
- Hallinger, P., & Leithwood, K. (1996). Culture and educational administration: A case of finding what you don't know you don't know. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 98-119.
- Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management* (3<sup>rd</sup> ed). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Hazri Jamil, Nordin Abd. Razak, Reena Raju & Abdul Rashid Mohamed. (2010). Teacher professional development in Malaysia: Issues and challenges. Retrieved from [http://home.hiroshima-u.ac.jp/cice/publications/sosho4\\_2-08.pdf](http://home.hiroshima-u.ac.jp/cice/publications/sosho4_2-08.pdf)
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Hughes, M. A., & Benigni, M.D. (2012). The supportive leader. *American School Board Journal*, 23-24.
- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Levering leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23(3), 101-125.
- Jerald, C. D. (2007). *Believing and achieving (Issue Brief)*. Washington, DC: Centre for Comprehensive School Reform and Improvement.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3<sup>rd</sup> ed.) New York, NY: Guilford.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers attitudes towards change. *Procedia Social and Behavioral Science*, 29(1), 252-258.
- Leithwood, K. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 199-215.

- Levin, H.M. (2001, May). *Learning from school reform*. Paper presented at the International Conference on Rejuvenating Schools through Partnership, Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.
- Lewin, K. (1958). Group decisions and social change. In G.E. Swanson, T.M. Newcomb, & E.L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 62-73). New York, NY: Holt, Rhinehart and Winston.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organization change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 145-162.
- Ministry of Education Malaysia. (2013). *Malaysia education blueprint 2013-2025*. Putrajaya: Ministry of Education Malaysia.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *J Communication*, 3(1), 25-34.
- Nilakant, V., & Ramnarayan, S. (2006). *Change management: Altering mindset in a global context*. New Delhi: Response Books.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659.
- Pare, G., Sicotte, C., & Poba-Nzaou, P. (2010). Perceived organizational readiness for it-based change and its antecedents: An Exploratory study in the healthcare sector. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 390*, 137-151. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/390>
- Premavathy, P. (2010). The relationship of instructional leadership, teachers' organizational commitment and students' achievement in small schools. Master thesis, University Science Malaysia.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Ross, J.A., & Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: the mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education*, 29(3), 798-822.
- Seijts, G.H., & Roberts, M. (2011). The impact of employee perception on change in a municipal government. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(2), 190-213.

- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2007). *The dance of change*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tai, M. K. (2013). *Modelling of principal change leadership competencies and its relationship with teacher change beliefs and teacher attitudes toward change*. Doctoral dissertation, Sultan Idris Education University, Malaysia.
- Tai, M.K., Omar Abdull Kareem, Mohamad Sahari Nordin & Khuan, W.B. (2015). Teacher change beliefs: Validating a scale with structural equation modelling. *School Leadership and Management*, 35(3), 266-299.



# KEPIMPINAN BERINOVASI PENTADBIR DAN HUBUNGANNYA DENGAN INTEGRASI TEKNOLOGI GURU

Mohd. Izham Mohd. Hamzah, Ph.D  
Fathiyah Mohd Kamaruzaman  
Universiti Kebangsaan Malaysia,  
Bangi, Selangor Darul Ehsan

Wan Nor Fadriah Wan Idris  
Sekolah Kebangsaan Dato' Abu Bakar Baginda  
Kajang, Selangor

## ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan berinovasi dalam kalangan pentadbir dari aspek mengilhamkan, mencipta dan menghubungkan inovasi. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan mengenal pasti hubungan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru. Kajian kuantitatif ini menggunakan kaedah tinjauan dengan melibatkan 260 orang guru dan 48 orang pentadbir di tujuh buah sekolah menengah teknik di negeri Selangor. Soal selidik kepimpinan berinovasi yang digunakan adalah direka bentuk berasaskan Model Kepimpinan Berinovasi Jolly. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan berinovasi pentadbir dari aspek mengilhamkan, mencipta dan menghubungkan inovasi berada pada tahap yang tinggi ( $\text{min}=3.94$ ). Kepimpinan berinovasi dari aspek mengilhamkan inovasi berada pada tahap paling tinggi ( $\text{min} = 4.10$ ). Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan berinovasi pentadbir integrasi teknologi guru. Kesimpulannya, kepimpinan berinovasi pentadbir berada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan tahap kesediaan pentadbir dan guru untuk melaksanakan budaya inovasi. Implikasi kajian ini, pentadbir sekolah dan guru perlu tahu mengurus, menghadapi, menangani dan mengadaptasi perubahan serta inovasi yang berlaku ke arah pembentukan pelajar yang harmonis dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan berinovasi, inovasi, pentadbir, integrasi teknologi guru, sekolah menengah teknik*

## **PENDAHULUAN**

Perubahan masyarakat setempat dan masyarakat global adalah seiring dengan kepantasan perubahan teknologi dan ilmu. Perubahan yang tidak dapat dielakkan ini berlaku dalam semua aktiviti masyarakat termasuk pendidikan di Malaysia. Kecemerlangan dalam pendidikan dan penghasilan inovasi menjadi hasrat utama kerajaan pada masa kini. Pentadbir sekolah dan guru perlu tahu mengurus, menghadapi, menangani dan mengadaptasi perubahan serta inovasi yang berlaku dalam pelbagai komponen termasuk pengajaran dan pembelajaran. Senario masa depan dalam pendidikan amat bergantung pada kepimpinan pentadbir serta pengajaran dan pembelajaran guru-guru yang boleh menghasilkan inovasi (Yahya Buntat & Lailinanita 2011). Mereka juga perlu berupaya menyediakan pelajar yang dapat menghadapi perubahan yang berlaku (Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin 2009). Dalam keadaan ini, mahu atau tidak mahu pentadbir dan guru perlu berubah menjadi seorang pemimpin dan pengikut yang berinovasi.

Transformasi dalam pendidikan teknik dan vokasional perlu dilakukan selari untuk melahirkan tenaga mahir dan separuh mahir menjelang 2015. Justeru, langkah Kementerian Pendidikan Malaysia menstruktur semula sistem pendidikan menerusi Pelan Transformasi Pendidikan Vokasional (PTPV) yang telah dilaksanakan mulai 2013 di sekolah menengah teknik dan vokasional adalah wajar. Kajian lepas menunjukkan pelajar pra-ijazah tempatan kurang kemahiran inovasi (Ramlee Mustapha 2011). Apabila idea baharu atau inovasi diperkenalkan, pentadbir bertanggungjawab melaksanakan. Kejayaan atau kegagalan inovasi bergantung pada pentadbir (Mohd Azhar et al. 2006). Banyak kajian menunjukkan inovasi gagal kerana pentadbir kurang melibatkan diri secara berkesan dalam pelaksanaan inovasi (Hussein Mahmood 2008).

## **KEPIMPINAN BERINOVASI**

Menurut Jolly (2003), kepimpinan berinovasi boleh ditakrifkan sebagai daya yang mempengaruhi tingkah laku seseorang sehingga mencapai suatu matlamat yang dipersetujui iaitu membuat sesuatu yang baharu, reka bentuk yang berupaya menghubungkan idea yang baik kepada keperluan pelanggan dalam melaksanakan tugas pengurusan di sekolah dari aspek mengilhami inovasi, mencipta inovasi dan menghubungkan inovasi dalam mencapai visi, misi dan matlamat yang sudah ditentukan. Loet & Henry (1998) menyatakan, inovasi dianggap sebagai kombinasi semula secara tidak sengaja dari konteks khusus sebagai contoh di antara opsyen teknologi dan perspektif pasaran. Inovasi merupakan tuntutan dalam pembangunan konsep yang mana terdapat idea baru dan terkini dan belum pernah digunakan dalam organisasi (Mohd. Izham dan Sufean 2009). Untuk tujuan penginovasian, perspektif perlu diterjemahkan antara satu sama lain, sebagai contoh dari sudut perancangan strategik.

Pembudayaan inovasi dan kreatif memerlukan transformasi minda dan sikap. Menyedari hakikat ini, pada Januari 2010 kerajaan telah melancarkan Malaysia Inovatif 2010 yang bertemakan “Meraikan Kreativiti”. Inisiatif ini menjadi platform bagi memberikan kesedaran setiap lapisan masyarakat tentang kepentingan inovasi dan kreativiti kepada kemajuan negara dan memangkin produktiviti negara secara keseluruhannya (Siti Aminah 2010). Terdapat pelbagai teori inovasi yang telah dikemukakan seperti Teori Inovasi Paul Sloane yang menyatakan dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang hebat dalam organisasi, setiap orang dalam organisasi termasuk pemimpin perlu berfikir dan bertindak secara berinovasi. Model Inovasi Nicola Phillips (1993) menggariskan kepimpinan berinovasi termasuk mempunyai visi iaitu fokus kepada masa depan, mempunyai strategi untuk beroperasi, mempunyai fikiran dan mengembangkan pemikiran mengikut gerak hati, dan mengubah pasukan kepada pasukan inovasi. Teori Resapan Inovasi adalah satu teori yang dipelopori oleh Rogers (1995) di mana, ‘resapan’ merupakan proses di mana sesuatu inovasi dihubungkan melalui saluran-saluran tertentu mengikut masa dalam kalangan ahli-ahli dalam sesebuah sistem sosial. Teori ini membincangkan dengan mendalam bagaimana sesuatu yang baru sama ada dalam bentuk idea, teknologi, barangan atau teknik-teknik berkembang dalam berbagai-bagai peringkat sehingga diterima dan diamalkan sepenuhnya oleh masyarakat.

### **MODEL KEPIMPINAN BERINOVASI JOLLY (2003)**

Model Kepimpinan Berinovasi Jolly (2003) dipilih untuk digunakan sebagai model dalam kerangka konseptual kajian kerana model ini adalah model yang komprehensif dan menepati kehendak kajian. Model ini menegaskan inovasi adalah tentang membuat sesuatu yang baharu, reka bentuk yang berupaya menghubungkan idea yang baik kepada keperluan pelanggan. Kepimpinan berinovasi boleh ditakrifkan sebagai daya yang mempengaruhi tingkah laku seseorang sehingga mencapai suatu matlamat yang dipersetujui iaitu membuat sesuatu yang baru, reka bentuk yang berupaya menghubungkan idea yang baik kepada keperluan pelanggan dalam melaksanakan tugas pengurusan di sekolah dari aspek mengilhamkan inovasi, mencipta inovasi dan menghubungkan inovasi dalam mencapai visi, misi dan matlamat yang sudah ditentukan.

Ketiga-tiga aspek kepimpinan berinovasi terdiri dari lima perkara di mana mengilhamkan inovasi menyentuh tentang komitmen strategik, budaya inovasi, menguatkan pencapaian inovasi, guru diutamakan, dan pembelajaran dan pembangunan. Mencipta inovasi membincangkan tentang pasukan dan jaringan, kepimpinan pentadbir, cara baharu bekerja, harta intelek, dan membiayai inovasi. Menghubungkan inovasi pula berkisar kepada aspek berkongsi dengan pelajar, sistem maklumat, kolaborasi kepada inovasi, reka bentuk inovasi dan bekerja dengan peraturan. Pemimpin berinovasi sentiasa membantu ahli mengilhamkan dan mencipta inovasi sehingga selesai.

## **TUJUAN KAJIAN**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan berinovasi dalam kalangan pentadbir Sekolah Menengah Teknik dari persepsi pentadbir dan guru serta melihat hubungan antara kepimpinan inovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Kajian ini dijalankan untuk mencapai objektif kajian yang berikut :

1. Menenal pasti tahap kepimpinan berinovasi pentadbir dari aspek mengilhamkan, mencipta dan menghubungkan inovasi mengikut persepsi pentadbir dan guru.
2. Menenal pasti tahap integrasi teknologi guru mengikut persepsi pentadbir dan guru.
3. Menentukan hubungan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru dari persepsi pentadbir dan guru.

## **PERSOALAN KAJIAN**

1. Apakah tahap kepimpinan berinovasi pentadbir dari aspek mengilhamkan, mencipta dan menghubungkan inovasi?
2. Apakah tahap integrasi teknologi guru?
3. Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru?

## **KAEDAH KAJIAN DAN PERSAMPELAN**

Kajian ini adalah kajian berbentuk kuantitatif, dengan menggunakan kaedah tinjauan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Ia merupakan kajian yang melibatkan 260 orang guru dan 48 orang pentadbir iaitu Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, Guru Kanan Mata Pelajaran Sains & Matematik, Guru Kanan Mata Pelajaran Bahasa, Guru Kanan Mata Pelajaran Teknikal dan Guru Kanan Mata Pelajaran Kemanusiaan.

Skor soal selidik ini dianalisis berdasarkan Jadual 1.1 yang menunjukkan interpretasi skor min yang digunakan dalam kajian ini. Skor ini terbahagi kepada 3 tahap iaitu aras rendah, aras sederhana dan juga aras tinggi.

**Jadual 1.1:** Interpretasi Skor Min

| Skor min         | Interpretasi skor min |
|------------------|-----------------------|
| 1.00 hingga 2.33 | Rendah                |
| 2.34 hingga 3.66 | Sederhana             |
| 3.67 hingga 5.00 | Tinggi                |

Sumber : Jamil Ahmad (2002)

**DAPATAN KAJIAN**

Dapatan kajian dianalisis menggunakan SPSS versi 18. Hasil kajian dianalisis berdasarkan kepada persoalan kajian yang telah dibentuk sebelum ini.

**Persoalan Kajian 1: Apakah tahap kepimpinan berinovasi pentadbir dari aspek mengilhamkan, mencipta, dan menghubungkan inovasi?**

**Jadual 1.2:** Skor Min Kepimpinan Berinovasi Pentadbir Mengikut Aspek Mengilhamkan Inovasi

| Item                          | Min  | Interpretasi |
|-------------------------------|------|--------------|
| Komitmen Strategik            | 4.08 | Tinggi       |
| Budaya Inovasi                | 3.74 | Tinggi       |
| Menguatkan Pencapaian Inovasi | 3.97 | Tinggi       |
| Guru Diutamakan               | 4.51 | Tinggi       |
| Pembelajaran dan Pembangunan  | 4.20 | Tinggi       |
| Skor Min Keseluruhan          | 4.10 | Tinggi       |

1.00-2.33: Rendah, 2.34-3.66:Sederhana, 3.67-5.00: Tinggi

Analisis dalam Jadual 1.2 menunjukkan min dan interpretasi bagi semua konstruk daripada aspek mengilhamkan inovasi. Secara keseluruhannya, interpretasi persepsi pentadbir adalah pada tahap tinggi (min=4.10). Ini menunjukkan dengan jelas bahawa pentadbir merasakan mereka memupuk budaya inovasi dalam kepimpinan mereka dan mengutamakan guru sebagai alat mengerakkan budaya inovasi.

Jadual 1.2 juga menunjukkan kesemua item kepimpinan berinovasi dari aspek mengilhamkan inovasi berada pada tahap tinggi. Item yang paling tinggi ialah Guru Diutamakan (min= 4.51) dan item yang paling rendah ialah Budaya Inovasi iaitu (min= 3.74). Secara keseluruhannya kepimpinan berinovasi pentadbir mengikut aspek mengilhamkan inovasi berada pada tahap tinggi dengan nilai min = 4.10 sebagaimana Jadual 1.2 di atas. Ini menunjukkan pentadbir banyak memberikan komitmen strategik, mewujudkan budaya inovasi, menguatkan pencapaian inovasi, mengutamakan guru-guru dan mengadakan pembelajaran dan pembangunan untuk mengilhamkan inovasi di sekolah.

**Jadual 1.3:** Skor Min Kepimpinan Berinovasi Pentadbir Mengikut Aspek Mencipta Inovasi

| Item                 | Min  | Interpretasi |
|----------------------|------|--------------|
| Pasukan dan jaringan | 3.71 | Tinggi       |
| Kepimpinan pentadbir | 3.86 | Tinggi       |
| Cara baharu bekerja  | 4.18 | Tinggi       |
| Harta intelek        | 4.05 | Tinggi       |
| Membiayai inovasi    | 3.71 | Tinggi       |
| Skor min keseluruhan | 3.90 | Tinggi       |

1.00-2.33: Rendah, 2.34-3.66: Sederhana, 3.67-5.00: Tinggi

Jadual 1.3 menunjukkan kesemua item kepimpinan berinovasi dari aspek mencipta inovasi berada pada tahap tinggi (min=3.90). Item yang paling tinggi ialah Harta Intelek (min=4.05) manakala item yang paling rendah ialah pasukan dan jaringan serta membiayai inovasi dengan nilai min 3.71. Dapatan ini menunjukkan bahawa pentadbir mempunyai kepimpinan yang tinggi dalam penciptaan inovasi dengan cara membentuk pasukan dan jaringan, mengamalkan kepimpinan, mengamalkan cara baharu bekerja, menjaga harta intelek dan membiayai inovasi.

**Jadual 1.4:** Skor Min Kepimpinan Berinovasi Pentadbir Mengikut Aspek Menghubungkan Inovasi

| Item                                | Min  | Interpretasi |
|-------------------------------------|------|--------------|
| Berkongsi dengan pelajar            | 4.04 | Tinggi       |
| Sistem maklumat                     | 3.74 | Tinggi       |
| Kolaborasi dengan inovasi           | 3.84 | Tinggi       |
| Reka bentuk inovasi                 | 3.65 | Tinggi       |
| Bekerja dengan peraturan dan piawai | 3.85 | Tinggi       |
| Skor min keseluruhan                | 3.82 | Tinggi       |

1.00-2.33: Rendah, 2.34-3.66: Sederhana, 3.67-5.00: Tinggi

Aspek menghubungkan inovasi dalam kajian ini melibatkan pengkongsian dengan pelajar, penggunaan sistem maklumat, kolaborasi dengan inovasi, reka bentuk inovasi dan bekerja dengan peraturan dan piawai. Berdasarkan Jadual 1.4 menunjukkan kesemua item kepimpinan berinovasi dari aspek menghubungkan inovasi berada pada tahap tinggi (min=3.82). Item paling tinggi ialah Berkongsi Dengan Pelajar (min=4.04) manakala item yang paling rendah ialah Reka Bentuk Inovasi (min=3.65). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru merasakan pentadbir mengamalkan kepimpinan berinovasi dengan menghubungkan inovasi melalui perkongsian dengan pelajar, sistem maklumat, kolaborasi dengan inovasi, reka bentuk inovasi dan bekerja dengan peraturan dan piawai.

**Jadual 1.5:** Skor Min Kepimpinan Berinovasi Pentadbir

| Aspek                 | Min  | Interpretasi |
|-----------------------|------|--------------|
| Mengilhamkan inovasi  | 4.10 | Tinggi       |
| Mencipta inovasi      | 3.90 | Tinggi       |
| Menghubungkan inovasi | 3.82 | Tinggi       |
| Skor min keseluruhan  | 3.94 | Tinggi       |

1.00-2.33: Rendah, 2.34-3.66:Sederhana, 3.67-5.00:Tinggi

Analisis dalam Jadual 1.5 menunjukkan nilai min bagi semua item mengenai kepimpinan berinovasi dalam aspek mengilhamkan inovasi, mencipta inovasi dan menghubungkan inovasi dari persepsi guru. Tahap kepimpinan berinovasi pentadbir dari persepsi pentadbir berada pada tahap tinggi (min =3.94) di mana Mengilhamkan Inovasi merupakan aspek tertinggi (min= 4.10). Item yang paling rendah ialah Menghubungkan Inovasi (3.82).

Bagi kepimpinan berinovasi dari aspek mengilhamkan inovasi berada di tahap tinggi dengan nilai min 4.10. Namun begitu, nilai min tidak berbeza iaitu tidak terlalu besar dengan aspek mencipta inovasi dan juga menghubungkan inovasi. Ini menunjukkan dengan jelas bahawa guru merasakan pentadbir mereka mengamalkan kepimpinan berinovasi pada tahap tinggi dari semua aspek iaitu aspek mengilhamkan inovasi, mencipta inovasi dan menghubungkan inovasi dalam kepimpinan berinovasi mereka.

**Persoalan Kajian 2: Apakah tahap integrasi teknologi guru?**

**Jadual 1.6:** Skor Min Tahap Integrasi Teknologi Guru

| Aspek                | Min  | Interpretasi |
|----------------------|------|--------------|
| Kemasukan            | 4.13 | Tinggi       |
| Penerimaan           | 3.80 | Tinggi       |
| Penyesuaian          | 3.96 | Tinggi       |
| Penerimaan pakai     | 3.93 | Tinggi       |
| Skor min keseluruhan | 3.96 | Tinggi       |

1.00-2.33: Rendah, 2.34-3.66:Sederhana, 3.67-5.00:Tinggi

Jadual 1.6 menunjukkan Integrasi Teknologi Guru berada pada tahap tinggi (min=3.96) di mana Tahap Kemasukan paling tinggi (min= 4.13) manakala Tahap Penerimaan paling rendah (min= 3.80). Ini menunjukkan pada persepsi pentadbir, tahap integrasi guru pada semua tahap iaitu Tahap kemasukan, Tahap Penerimaan, Tahap Penyesuaian dan Tahap Penerimaan Pakai diamalkan dengan baik untuk kegunaan seharian juga dalam pembelajaran serta pengajaran sama ada di dalam atau di luar bilik darjah.

## **Persoalan Kajian 2: Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru?**

**Hipotesis Ho 1 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru dari persepsi pentadbir**

**Jadual 1.7:** Hubungan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru

|                          |                                     | Kepimpinan Berinovasi | Integrasi teknologi guru |
|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Kepimpinan Berinovasi    | Korelasi Pearson<br>Sig. (2-tailed) | 1<br><br>             | .608**<br><br>.000**     |
| Integrasi teknologi guru | Korelasi Pearson<br>Sig. (2-tailed) | .608**<br>.000**      | 1                        |

N=48, Signifikan pada aras  $p < 0.01$

Ujian korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji hipotesis kajian. Dapatan dari soal selidik digunakan untuk menjawab persoalan kajian iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru dari persepsi pentadbir. Berdasarkan Jadual 1.7 menunjukkan nilai pekali korelasi  $r = .608$ ,  $p = .000$ . Ini menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru berada pada tahap sederhana. Nilai  $p = .000$  adalah lebih kecil dari aras keertian 0.01. Hasil analisis dapatan menunjukkan hipotesis Ho1 ditolak. Oleh itu, kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dengan integrasi teknologi guru.

## **PERBINCANGAN DAN CADANGAN KAJIAN**

Dapatan kajian persoalan pertama menunjukkan bahawa tahap kepimpinan berinovasi dalam kalangan pentadbir berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan berinovasi mempunyai peranan penting di dalam perkhidmatan pendidikan di Malaysia. Dapatan kajian ini menyokong kajian oleh Jolly (2003) yang menyatakan bahawa kepimpinan berinovasi menggalakkan penghasilan inovasi dengan pentadbir memberi ruang ahli bekerja dengan cara mereka sendiri selagi ahli organisasi tahu mentakrifkan objektif organisasi dengan jelas. Galakan ini menjadikan sesebuah organisasi sebuah tempat yang hebat untuk bekerja dan banyak mengilhamkan inovasi seterusnya membuat pencapaian yang optimum kepada organisasi. Menurut Jamaliah & Norasimah (2005), kepimpinan adalah daya yang mempengaruhi tingkah laku seseorang sehingga mencapai suatu matlamat yang dipersetujui manakala dalam konteks kepimpinan komuniti, kepimpinan ditakrifkan sebagai daya pengaruh ke atas tingkah laku seseorang untuk mencapai matlamat komuniti.

Dapatan kajian ini menunjukkan dengan jelas bahawa pentadbir merasakan mereka melakukan usaha untuk membentuk pasukan dan jaringan dalam kepimpinan mereka. Ia juga menunjukkan item kepimpinan berinovasi berada pada tahap tinggi. Aspek yang paling tinggi ialah Mengilhamkan Inovasi manakala aspek yang paling rendah ialah Menghubungkan Inovasi. Dapatan ini selaras dengan Tapscott (2003) yang menyatakan guru harus mengubah peranan masing-masing dan belajar menggunakan alat teknologi baharu, pendekatan baharu dan kemahiran baharu di dalam bilik darjah. Dalam keadaan ini, guru menjadi fasilitator, pengurus, kaunselor, pendorong dan penyelarasan bahan sumber pembelajaran bersama-sama pelajar. Ini seiring dengan kajian oleh Smaldino et al. (2005) yang berpendapat bahawa guru juga berperanan sebagai pembimbing, pengemudi pengetahuan, perunding, pelajar dan peserta.

Dapatan kajian ini bagi persoalan kedua, menunjukkan bahawa integrasi teknologi guru berada pada tahap tinggi di mana Tahap Kemasukan paling tinggi manakala Tahap Penerimaan paling rendah. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan Nor Izah dan Norazah (2008), guru perlu membuat anjakan paradigma dan bersedia untuk melakukan perubahan dengan kepercayaan dan kaedah pengajaran untuk inovasi agar proses pengajaran dan pembelajaran lebih menyeronokkan dan lebih bermakna. Dalam era teknologi ICT, guru perlu menumpukan kepada dua skop iaitu pembelajaran menggunakan teknologi dan menggunakan teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran.

Dapatan kajian juga selari dengan kajian Tapscott (2003) yang menyatakan guru harus mengubah peranan masing-masing dan belajar menggunakan alat teknologi baharu, pendekatan baharu dan kemahiran baharu di dalam bilik darjah. Dalam keadaan ini, guru menjadi fasilitator, pengurus, kaunselor, pendorong dan penyelarasan bahan sumber pembelajaran bersama-sama pelajar. Guru juga berperanan sebagai pembimbing, pengemudi pengetahuan, perunding, pelajar dan peserta (Smaldino et al. 2005).

Manakala dapatan kajian ini bagi persoalan ketiga, menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan berinovasi dengan tahap integrasi teknologi guru. Pemimpin yang sanggup melakukan inovasi terhadap orang yang dipimpin mampu membawa perubahan budaya kerja inovasi dan meningkatkan kualiti kerja organisasinya. Dapatan kajian ini selari dengan Jamaliah & Norasimah (2005), yang menyatakan bahawa kepimpinan adalah daya yang mempengaruhi tingkah laku seseorang sehingga mencapai suatu matlamat yang dipersetujui manakala dalam konteks kepimpinan komuniti, kepimpinan ditakrifkan sebagai daya pengaruh ke atas tingkah laku seseorang untuk mencapai matlamat komuniti.

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan Mat Rashid & Gloeckner (2008) yang mengkategorikan masalah penggunaan teknologi di dalam bilik darjah boleh dibahagikan kepada tiga sebab utama iaitu masalah guru yang kurang pengetahuan

menggunakan teknologi dengan cekap, masalah kekangan masa untuk menyediakan bahan pembentangan dan masalah berkaitan perkakasan yang rosak dan tidak dapat digunakan dengan sebaik-baiknya.

Kajian lanjutan boleh dilakukan dengan melihat secara mendalam aspek penting lain yang mendorong kepimpinan berinovasi pentadbir dan integrasi teknologi dalam kalangan guru. Kajian ini boleh menggunakan kaedah kualitatif bagi melihat secara mendalam aspek bagi kedua-dua pemboleh ubah iaitu tahap kepimpinan berinovasi dan tahap integrasi teknologi guru.

## **KESIMPULAN**

Secara keseluruhannya dapatan menunjukkan kepimpinan berinovasi pentadbir dan tahap integrasi teknologi guru sekolah menengah teknik di negeri Selangor adalah pada tahap tinggi dari persepsi pentadbir dan guru. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan berinovasi pentadbir dan integrasi teknologi guru dari kedua-dua persepsi. Kepimpinan berinovasi dan sokongan ke atas inovasi organisasi yang mana kepimpinan merupakan faktor yang paling dominan kepada inovasi organisasi dan menggalakkan pentadbir mengamalkan kepimpinan berinovasi untuk mempromosikan inovasi organisasi mereka. Kepimpinan berinovasi dicadangkan menjadi subjek kepada latihan pengurusan dan pembangunan atau digabungkan dalam program sedemikian di negara membangun.

## **RUJUKAN**

- Hussein Mahmood (2008). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Ed ke-2. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka
- Jolly A. (2003). *Leadership. Innovation Harnessing Creativity for Business Growth*. UK. Kogan Page and Distributors.
- Jamaliah Abdul Hamid & Norashimah Ismail. (2005). *Pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Teori, polisi, dan pelaksanaan* . Serdang : Universiti Putra Malaysia
- Jamil Ahmad. (2002). *Pemupukan Budaya Penyelidikan di Kalangan Guru Sekolah: Satu penilaian*. Tesis Ph.D Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Loet Leydesdorff & Henry Etzkowitz. (1998). *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*. Laporan konferen, Science & Public Policy Vol. 25(3) (1998) 195-203
- Mat Rashid, A. & Gloecker, G.W. (2008). *Information and learning technology among career and technical educators in Malaysia*. The electronic journal of information systems in developing countries.

- Mohd. Azhar Abd. Hamid, Mohd. Koharuddin Balwi & Muhamed Fauzi Othman. (2006). *Reka cipta & Inovasi dalam perspektif kreativiti*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin. (2009). *Pengurusan Perubahan Terancang dalam Pembastarian Sekolah: Proses Pelaksanaan Polisi*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Nor Izah Mohd Salleh dan Norazah Mohd Nordin.(2008). Pengintegrasian ICT dalam pengajaran dan pembelajaran: isu dan cabaran. Dalam *Pengintegrasian ICT dalam pendidikan. Penyelidikan, amalan dan aplikasi*. Shah Alam: Karisma Publications Sdn. Bhd.
- Rahimah Hj. Ahmad dan Ali Jubran Salleh. (2010). Kepimpinan pendidikan daripada perspektif Islam Editor ; Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad. 2010. *Kepimpinan Pengetua: Menjana modal insan di sekolah berkesan*. Batu Caves ; PTS Profesional
- Ramlee Mustapha. (2011). *Transformative and innovative leadership in technical and vocational in Asia Pacific Region : prospects and Challenges*. Kertas Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan ke -18. Institut Aminudin Baki. Sri Layang.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (Fourth Edition). New York: The Free Press
- Siti Aminah Ahmad (2010). *Kreativiti dan Inovasi Memacu Negara Berpendapatan Negara Dewan Siswa Jilid 34 Bil 02*. Hulu Kelang: Dawama Sdn. Bhd.
- Smaldino, S. E., Russell, J. D., Heinich, R. & Molenda, M. (2005). *Instructional Technology and Media for Learning*. Ohio: Prentice Hall.
- Tapscott, D. (2003). *Educating the net generation*. Boston: Pearson Education.
- Yahya Buntat & Lailan Anita Ahamad. (2011). *Inovasi pengajaran dan pembelajaran dalam kalangan guru-guru teknikal di sekolah menengah teknik dari perspektif guru*. Eprints. utm.my [2 Jun 2012]



# **PENGARUH BIMBINGAN SCHOOL IMPROVEMENT PARTNER (SIPARTNER) TERHADAP PENCAPAIAN SEKOLAH: KEPIMPINAN PENGETUA SEKOLAH SEBAGAI MEDIATOR**

Kunalan Kuriaya Ph.D

*Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands  
Kementerian Pendidikan Malaysia*

## **ABSTRAK**

*School Improvement Partner (SIPartner) dilaksanakan di bawah program penambahbaikan sekolah atau School Improvement Program (SIP) telah menjadi fokus pelaksanaan Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Program ini telah bermula pada tahun 2010 di bawah transformasi negara sebagai salah satu agenda bidang keberhasilan utama (NKRA). Kajian tinjauan ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh bimbingan SIPartner terhadap pencapaian sekolah. Secara khususnya objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti sama ada Kepimpinan Pengetua sekolah menjadi mediator terhadap hubungan di antara bimbingan SIPartner dengan pencapaian sekolah. Seramai 182 orang pengetua dari sekolah menengah di negeri Sabah menjadi responden kajian ini. Data bagi kajian tinjauan ini diperoleh melalui soal selidik yang diadaptasi dari Swaffield (2013). Data kajian dianalisis dengan menggunakan IBM Statistical (SPSS) Versi 21. Keputusan analisis menunjukkan bahawa bimbingan SIPartner ( $\beta=.550, p<0.05$ ) dan kepimpinan pengetua ( $\beta=.853, p<0.05$ ) memberi kesan secara positif terhadap pencapaian sekolah dengan menjelaskan sejumlah 30.3 peratus varians dan 85.3 peratus varians. Selain itu, bimbingan SIPartner ( $\beta=.653, p<0.05$ ) juga memberi kesan langsung yang positif terhadap kepimpinan pengetua dengan menyumbang sebanyak 42.6 peratus varians. Manakala kepimpinan pengetua bertindak sebagai mediator terhadap hubungan antara bimbingan SIPartner dengan pencapaian sekolah. Kesimpulannya program SIPartner yang telah dilaksanakan di sekolah-sekolah menengah di negeri Sabah didapati dapat mengupayakan kepimpinan pengetua sekolah untuk meningkatkan pencapaian sekolah.*

**Kata kunci:** *Bimbingan SIPartner; kepimpinan pengetua; pencapaian sekolah*

## PENGENALAN

Penambahbaikan sekolah menjadi tumpuan perhatian antarabangsa. Ibu bapa mempunyai harapan tinggi terhadap masa depan anak-anak mereka yang melangkah ke alam persekolahan formal. Kerajaan pula melihat pendidikan sekolah peringkat rendah dan menengah sebagai asas kepada pembangunan ekonomi, kebajikan sosial dan penglibatan awam. Agensi-agensi antarabangsa seperti UNESCO, bank dunia dan organisasi lain giat menyumbangkan dana untuk pembangunan sekolah secara langsung melihat bimbingan sekolah bukan sahaja setakat penyumbang utama kepada pembangunan ekonomi dan sosial serantau malah juga sebagai pemangkin dalam mengatasi isu-isu kritikal yang merentas negara iaitu mengurangkan kemiskinan, kesihatan awam dan hak asasi manusia. Kebimbangan mengenai penambahbaikan sekolah bukan semata-mata timbul kerana kepercayaan umum tentang bimbingan dan kepentingan sekolah dalam memastikan kualiti hidup tetapi juga pengiktirafan yang luas sejauhmana sistem sekolah dapat memenuhi harapan masyarakat dan aspirasi kerajaan.

Dalam konteks ini, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengambil langkah proaktif melalui Program Pembangunan Prestasi Sekolah (SIP) yang dilaksanakan mulai bulan Mac 2010 setelah Tan Sri Muhyiddin bin Haji Yassin, Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pelajaran pada 2 Mac 2010 semasa mesyuarat *Delivery Task Force* NKRA yang bersetuju dengan School Improvement Programme (SIP) atau Program Pembangunan Prestasi Sekolah.

SIP adalah usaha komprehensif dan bercita-cita besar bagi mencabar, memotivasi serta membantu semua 9996 sekolah yang melibatkan 7714 sekolah rendah dan 2282 sekolah menengah untuk meningkatkan pencapaian murid terutama murid yang berprestasi rendah. (NKRA Pendidikan, 2011). SIP menjadi pamacu kritikal *National Key Result Area* (NKRA) dan menyokong inisiatif Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). SBT menaikkan tahap kecemerlangan sekolah manakala SIP merapatkan jurang antara sekolah yang berprestasi rendah. SIP juga akan menjadi kesinambungan Tawaran Baru kepada Pengetua atau Guru Besar untuk membantu dan memotivasi semua sekolah bagi meningkatkan pencapaian murid terutama mereka yang berprestasi rendah.

Sebagai usaha untuk membangunkan organisasi sekolah yang berprestasi rendah intervensi pendekatan *Leadership Coaching and Mentoring* (LCM) telah digunakan melalui program yang dinamakan *School Improvement Partners* atau SIPartner.

Pembangunan sekolah adalah agenda utama bagi semua sekolah dan pemimpin sekolah. Pembangunan sekolah sepatutnya menjadi *core business* pemimpin sekolah dan warga sekolah sebab peningkatan prestasi sekolah adalah berdasarkan pencapaian akademik pelajar. Mengikut Levin (2008), pembangunan sekolah terletak pada kepimpinan pengetua sekolah yang harus memberi tumpuan dalam

pembangunan individu supaya pembangunan organisasi dapat ditingkatkan. Selaras dengan tujuan ini, KPM melalui program SIPartner telah menjana dan meningkatkan pemahaman terperinci mengenai keperluan, kebertanggungjawaban, pemantauan dan sokongan berterusan untuk pembangunan sekolah. Program SIPartner akan memberi tumpuan kepada pemimpin sekolah dengan memberi bantuan dan sokongan dalam pembangunan prestasi sekolah.

Program SIPartner berlandaskan pembangunan organisasi melalui pembangunan kepimpinan pengetua pendidikan yang bertujuan meningkatkan prestasi organisasi melalui proses perubahan organisasi yang sistematik dan dilaksanakan dalam persekitaran kerja. Pembangunan organisasi khususnya memberikan fokus utama kepada peningkatan tahap prestasi organisasi dan hubungkaitnya dengan individu. SIPartner akan membimbing pemimpin sekolah melalui pendekatan LCM sama ada melalui aktiviti lawatan bimbingan tindak susul dan tindak ikut yang dilaksanakan secara tetap atau berkala. Pendekatan ini akan menghasilkan penilaian impak berasaskan hasil pencapaian pembelajaran murid yang lebih tepat mengikut kedudukan dan kemampuan organisasi tersebut. Setiap SIPartner yang dilantik perlu memahami bimbingan dan tugas mereka sebagai pembimbing sekolah. Keupayaan, kekuatan mental dan emosi SIPartner amat kritikal bagi menjamin kelestarian program ini. Kemahiran yang perlu dimiliki dan diperoleh secara berterusan oleh SIPartner ialah melaksanakan LCM kepada pemimpin sekolah.

Sejak negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957, komitmen kerajaan dalam penyediaan pendidikan tidak pernah surut. Kerajaan sentiasa meletakkan agenda pendidikan sebagai agenda utama negara. Kerajaan Malaysia telah memberi tumpuan dan penekanan dalam membangunkan dan menambah baik sistem pendidikan negara. Ini jelas dapat dilihat dalam pelaburan kewangan yang besar dalam rancangan pendidikan yang menyeluruh dan pembaharuan polisi untuk memenuhi aspirasi negara yang sentiasa berubah dan permintaan global. Memandangkan cita-cita Malaysia untuk menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020, sistem pendidikan dicabar untuk meningkatkan bukan sahaja dari segi akses dan ekuiti tetapi juga dari segi kualiti hasil yang di tetapkan. Mengikut sumber Buletin Bulan Transformasi KPM, Malaysia telah membelanjakan sebanyak 3.8 peratus daripada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) ke atas pendidikan, satu jumlah yang besar berbanding dengan purata negara *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) sebanyak 3.4 peratus. Perbezaan antara keputusan penilaian dengan perbelanjaan dalam pendidikan membantu dalam memberi gambaran tentang kecekapan sistem pendidikan. Menurut laporan yang dibuat oleh UNESCO melalui *Malaysia Education Policy Review* (M-EPR) pada tahun 2013, perbelanjaan pada peringkat tinggi di Malaysia belum diterjemahkan kepada prestasi pelajar pada peringkat tinggi.

Dengan perlaburan yang besar, negara kita telah mencapai akses kepada pendidikan yang hampir menyeluruh. Namun begitu, di manakah kedudukan Malaysia di

peringkat antarabangsa? Kita masih ketinggalan dari segi kualiti berdasarkan pentaksiran antarabangsa PISA dan TIMSS. Sepanjang dua dekad yang lalu, pentaksiran antarabangsa murid melalui *Programme for International Students Assessment* (PISA) dan *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) telah menjadi kaedah perbandingan langsung tentang kualiti keberhasilan pendidikan daripada pelbagai sistem pendidikan. Pentaksiran ini mengambil kira pelbagai kemahiran kognitif seperti aplikasi dan penaakulan.

Kajian Dasar Pendidikan Malaysia oleh UNESCO pada tahun 2013 merupakan satu titik perubahan penting bagi pendidikan di Malaysia. Hasil penilaian dan cadangan untuk penambahbaikan yang dibuat oleh pasukan penyelidikan telah menyediakan input yang tidak ternilai dalam membangunkan Rangka Tindakan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Kajian UNESCO menumpukan empat perkara asas iaitu akses dan kualiti, ekuiti, keberkesanan dan kecekapan. Mengikut penilaian keseluruhan sistem pendidikan Malaysia menunjukkan pencapaian yang baik dari segi akses dan kualiti, sederhana dari segi ekuiti dan keberkesanan manakala penambahbaikan yang serius perlu dari segi kecekapan. Ulasan juga mendapati terdapat jurang yang ketara antara polisi dan perlaksanaan dasar atau sesuatu program. Ini menunjukkan bahawa rancangan yang baik mungkin tidak ada kapasiti yang mencukupi bagi semua peringkat pelaksanaan. Kepimpinan ialah kuasa yang dikaitkan dengan orang oleh pengikut mereka dan oleh ini berbeza dengan kuasa berfungsi. Seseorang pemimpin mempengaruhi pemikiran dan tindakan seseorang, memberi inspirasi dan dorongan, mengurangkan kekaburan dan ketidakpastian dan menyelesaikan konflik. Dalam pada itu, pemimpin yang kekurangan kredibiliti akan memberi kesan negatif terhadap suatu program. Kepimpinan adalah penting terutamanya semasa krisis dan perubahan besar tidak pernah disebabkan oleh seseorang individu maka menggerakkan pasukan merupakan tugas penting seseorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memimpin dan memainkan bimbingan besar dalam membuat keputusan untuk keberkesanan suatu program.

Program SIPartner telah menjadi satu agenda utama dalam PPPM 2013-2025. KPM telah mewujudkan jawatan baru SIPartner+ di setiap Pejabat Pendidikan. Daerah (PPD) di seluruh negara mulai tahun 2014 dan pada tahun 2013 jawatan SIPartner + telah diwujudkan di negeri Sabah dan Kedah sebagai rintis. Mengikut Belanjawan tahun 2014 KPM telah memperuntukan RM 42 billion untuk menjayakan program SIPartner+ dan peruntukan ini diletakkan di bawah pengurusan Unit PADU. Kos ini merupakan 85 peratus daripada kos gabungan pengurusan pendidikan, operasi, penyelidikan dan pembangunan ilmu dan pembangunan profesionalisme.

Berdasarkan statistik sektor pengurusan akademik JPN Sabah pada tahun 2014, terdapat 146 buah sekolah menengah berada di paras bawah (Band 5,6 dan 7) dan ini melibatkan 68.8 peratus daripada keseluruhan 212 buah sekolah menengah di negeri Sabah. Program SIP telah bermula sejak 2010 di negeri Sabah namun jurang perbezaan diantara band 1 dan 7 amatlah tinggi. Jurang antara kategori tertinggi iaitu band 1 hingga 4 dan kategori band rendah iaitu band 5 hingga 7 ialah 37.6 peratus.

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh bimbingan SIPartner terhadap pencapaian sekolah. Secara khususnya objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti sama ada Kepimpinan Pengetua sekolah menjadi mediator terhadap hubungan di antara bimbingan SIPartner dengan pencapaian sekolah. Jadual 1 menunjukkan persoalan kajian serta alat analisis statistik.

**Jadual 1:** Persoalan Kajian dan Alat Analisis Statistik

| No | Soalan Kajian                                                                                                             | Analisis Statistik                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1  | Adakah terdapat pengaruh bimbingan SIPartner menyumbang kepada peningkatan kepimpinan pengetua dan pencapaian sekolah?    | Analisis Regresi Linear                                  |
| 2  | Adakah terdapat pengaruh kepimpinan pengetua menyumbang kepada peningkatan pencapaian sekolah?                            | Analisis Regresi Linear                                  |
| 3  | Sejauh manakah kepimpinan pengetua sebagai faktor mediator kepada hubungan bimbingan SIPartner dengan pencapaian sekolah? | Analisis Regresi Berganda dan <i>Homogeneity Regresi</i> |

Bagi menjawab soalan-soalan kajian ini, kaedah kuantitatif iaitu tinjauan dengan menggunakan soal-selidik dijalankan. Seramai 182 orang pengetua dari sekolah menengah di negeri Sabah menjadi responden kajian ini. Data bagi kajian tinjauan ini diperolehi melalui soal selidik yang diadaptasi dari Swaffield (2013). Penganalisan data dalam kajian ini dibuat dengan menggunakan program *IBM Statistical (SPSS)* versi 21. Analisis data regresi linear digunakan untuk melihat pengaruh dan faktor signifikan. Dalam mencari pengaruh sesuatu pemboleh ubah ini, analisis regresi linear boleh digunakan untuk membuat ramalan terhadap pemboleh ubah bersandar (Healey, 2002).

Analisis regresi linear merupakan prosedur statistik yang biasa digunakan dalam sesuatu kajian (Keller, 2005). Analisis ini juga digunakan untuk menentukan magnitud hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Dalam penyelidikan ini, tumpuan tafsiran merujuk kepada nilai pekali penentuan ( $R^2$ ) pemboleh ubah peramal dan kriteria. Nilai  $R^2$  menunjukkan bahagian varians bagi pemboleh ubah kriteria yang dapat diterangkan oleh perubahan atau varians dalam pemboleh ubah peramal.

Analisis ini digunakan bertujuan untuk menentukan kekuatan pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Pengaruh pemboleh ubah boleh tidak bersandar ini dinyatakan melalui persamaan linear seperti berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon$$

$Y$  = pemboleh ubah bersandar

$X$  = pemboleh ubah tidak bersandar

$\beta_0$  = konstan

$\beta_1$  = koefisien regresi pemboleh ubah tidak bersandar

$\varepsilon$  = ralat rawak

Penggunaan pekali ( $\beta$ ) digunakan untuk mengenal pasti sama ada terdapatnya kekuatan pengaruh yang signifikan pemboleh ubah peramal terhadap pemboleh ubah bersandar. Chua (2006) menjelaskan nilai beta membenarkan penyelidik membandingkan kekuatan perhubungan antara pemboleh ubah peramal. Pekali korelasi  $R^2$  yang mewakili varians dalam pemboleh ubah peramal juga dilaporkan. Demikian juga halnya dengan ujian ANOVA berdasarkan nilai statistik F digunakan untuk memastikan jumlah signifikan persamaan regresi pada aras  $p < .05$ . Kekuatan pengaruh ini ditunjukkan dalam Jadual 2.

**Jadual 2:** Kekuatan Hubungan atau Pengaruh

| Beta             | Interpretasi          |
|------------------|-----------------------|
| <0.20            | Pengaruh sangat lemah |
| 0.20 hingga 0.40 | Pengaruh lemah        |
| 0.41 hingga 0.70 | Pengaruh sederhana    |
| 0.71 hingga 0.90 | Pengaruh kuat         |
| >.90             | Pengaruh sangat kuat  |

Sumber: Sheridan dan Lyndall, 2003

Dalam menguji faktor mediator kepada hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar, analisis regresi berganda dan *Homogeneity Regresi* yang dicadangkan oleh (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Preacher dan Hayes, 2004, 2008) digunakan untuk mengenal pasti faktor mediator pemboleh ubah yang dikaji. Kaedah ini yang terkini dan mudah untuk digunakan dalam menguji faktor mediator.

Dalam kajian ini analisis regresi berganda dilakukan bagi meramal hubungan mediator iaitu Kepimpinan Pengetua antara pemboleh ubah tidak bersandar (bimbingan SIPartner) terhadap pemboleh ubah bersandar (pencapaian sekolah). Ungkapan ini dapat dipermudahkan dengan melihat persamaan di bawah ini:

$$Y = c X + e_1 \dots\dots\dots \text{a-path, b-path}$$

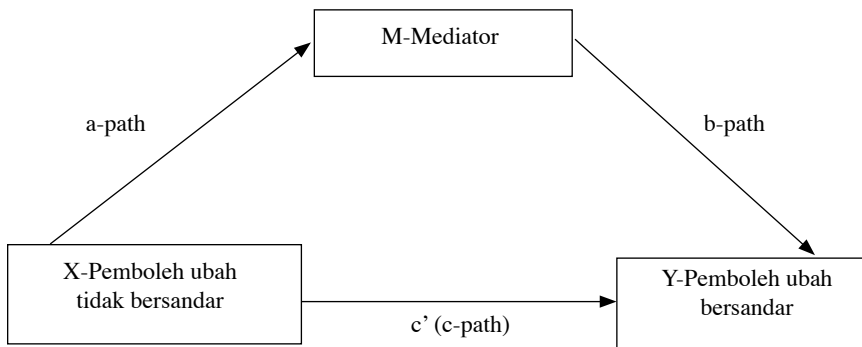
Pemboleh ubah tidak bersandar ( $X$ ) memberi kesan terhadap outcome pemboleh ubah bersandar ( $Y$ )

$$M = a X + e_2 \dots\dots\dots c\text{-path}$$

Pemboleh ubah tidak bersandar(X) memberi kesan terhadap pemboleh ubah mediator (M). Gabungan di antara dua persamaan di atas menerangkan fungsi mediator dalam kajian ini.

$$Y = c' X + b M + e_3 \dots\dots\dots c'\text{-path}$$

Pemboleh ubah mediator (M) memberi kesan terhadap pemboleh ubah bersandar (Y) dengan mengawal pemboleh ubah tidak bersandar (X) dan  $\epsilon$  ialah ralat. Rajah menunjukkan penjelasan pengaruh mediator terhadap hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.



**Rajah 1:** Pengaruh Mediator terhadap Hubungan Pemboleh Ubah Tidak Bersandar dengan Pemboleh Ubah Bersandar

Analisis regresi berganda yang dijalankan untuk menilai setiap komponen model pengantaraan yang dicadangkan. Pertama, analisis akan menunjukkan c-path iaitu X mempunyai pengaruh dengan Y. Ia juga akan mendapati bahawa a-path iaitu X mempunyai pengaruh terhadap M. Akhir sekali, keputusan akan menunjukkan b-path iaitu mediator mempunyai pengaruh dengan Y. Oleh kerana kedua-dua path-a dan path-b adalah signifikan, analisis mediator akan diuji menggunakan kaedah pengikatan but dengan anggaran keyakinan (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Preacher dan Hayes, 2004). Dalam kajian ini, selang keyakinan 95peratus daripada kesan tidak langsung telah diperoleh dengan 5000 resamples bootstrap (Preacher dan Hayes, 2008). Di samping itu, keputusan akan menunjukkan c'-path iaitu kesan tidak langsung X terhadap Y menjadi tidak signifikan apabila kehadiran M sebagai mediator. Seterusnya Ujian *Homogeneity Regresi* digunakan dan ditentukan dengan *Lower level confidence Interval* (LLCI) dan *Upper level confidence Interval* (ULLCI). Jika wujud sifar di antara LLCI dengan ULCI ini menunjukkan tiada kesan mediator.

## DAPATAN KAJIAN

### Pengaruh Bimbingan SIPartner Terhadap Kepimpinan Pengetua Sekolah

Kepimpinan Pengetua sekolah dimasukkan dalam regresi mudah persamaan linear sebagai pemboleh ubah bersandar dan bimbingan SIPartner sebagai pemboleh ubah tidak bersandar berdasarkan analisis Jadual 3, didapati nilai  $F=133.797$  ( $df=1$ ,  $N=182$ ) dan aras keertian  $F$  ialah  $p$  (.000) kurang daripada nilai  $\alpha$  (.05). Ini menunjukkan model regresi linear yang disuaikan sangat bererti pada paras keertian kurang daripada lima peratus.

**Jadual 3:** Analisis Varian (ANOVA)

|         | Darjah Kebebasan | F       | P    |
|---------|------------------|---------|------|
| Regresi | 1                | 133.797 | .000 |

Seterusnya, dalam kes ini kekuatan hubungan kedua-dua pemboleh ubah tersebut dipaparkan dalam Jadual 4.

**Jadual 4:** Analisis Regresi Bimbingan SIPartner Terhadap Kepimpinan Pengetua

| Pemboleh Ubah Tak Bersandar | B    | Beta( $\beta$ ) | Nilai-t | P    | R <sup>2</sup> |
|-----------------------------|------|-----------------|---------|------|----------------|
| Konstan                     | .539 |                 | 1.881   | .062 |                |
| Bimbingan                   | .865 | .653            | 11.567  | .000 | .426           |

\* $p < 0.05$

Oleh sebab nilai  $p$  kurang daripada nilai  $\alpha = .05$  maka wujud hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Dalam analisis ini, nilai  $R^2$  ialah .426 menunjukkan sumbangan keseluruhan pemboleh ubah tak bersandar iaitu Bimbingan SIPartner terhadap Kepimpinan Pengetua ( $\beta = .653$ ,  $p = .000$ ) ialah sebanyak 42.6 peratus. Ini juga bermakna apabila skor Bimbingan SIPartner bertambah sebanyak satu unit, maka skor Kepimpinan Pengetua sekolah akan bertambah sebanyak .653 unit.

Hubungan kedua-dua pemboleh ubah berkenaan dapat dibentuk melalui persamaan regresi linear seperti berikut:

$$Y = .539 + .865X_1 + \epsilon$$

Di mana Y ialah Kepimpinan Pengetua manakala  $X_1$  ialah bimbingan.

Sebagai rumusan, terdapat pengaruh yang signifikan antara Bimbingan SIPartner terhadap Kepimpinan Pengetua.

## **Pengaruh Bimbingan SIPartner Terhadap Pencapaian Sekolah**

Pencapaian sekolah dalam regresi mudah persamaan linear sebagai pemboleh ubah bersandar dan bimbingan SIPartner sebagai pemboleh ubah tidak bersandar.

Berdasarkan analisis Jadual 5, didapati nilai  $F=78.084$  ( $df=1$ ,  $N=182$ ) dan aras keertian F ialah  $p(.000)$  kurang daripada nilai  $\alpha(.05)$ . Ini menunjukkan model regresi linear yang disesuaikan sangat bererti pada paras keertian kurang daripada lima peratus.

**Jadual 5:** Analisis Varian (ANOVA)

|         | Darjah Kebebasan | F      | P    |
|---------|------------------|--------|------|
| Regresi | 1                | 78.084 | .000 |

Seterusnya, dalam kes ini kekuatan hubungan kedua-dua pemboleh ubah tersebut dipaparkan dalam Jadual 6.

**Jadual 6:** Analisis Regresi Bimbingan SIPartner Terhadap Pencapaian Sekolah

| Pemboleh Ubah Tak Bersandar | B    | Beta( $\beta$ ) | Nilai-t | P    | R <sup>2</sup> |
|-----------------------------|------|-----------------|---------|------|----------------|
| Konstan                     | .605 |                 | 1.806   | .073 |                |
| Bimbingan SIPartner         | .772 | .550            | 8.837   | .000 | .303           |

\* $p<0.05$

Oleh sebab nilai  $p$  kurang daripada nilai  $\alpha=.05$  maka wujud hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Dalam analisis ini, nilai  $R^2$  ialah .303 menunjukkan sumbangan keseluruhan pemboleh ubah tak bersandar iaitu bimbingan SIPartner terhadap pencapaian sekolah ( $\beta=.550$ ,  $p=.000$ ) ialah sebanyak 30.3 peratus. Ini juga bermakna apabila skor bimbingan SIPartner bertambah sebanyak satu unit, maka skor pencapaian sekolah akan bertambah sebanyak .550 unit.

Hubungan kedua-dua pemboleh ubah berkenaan dapat dibentuk melalui persamaan regresi linear seperti berikut:

$$Y = .605 + .772X_1 + \epsilon$$

Di mana Y ialah pencapaian sekolah manakala  $X_1$  ialah bimbingan SIPartner.

Sebagai rumusan, terdapat pengaruh yang signifikan antara bimbingan SIPartner terhadap pencapaian sekolah.

## **Pengaruh Kepimpinan Pengetua Terhadap Pencapaian Sekolah**

Pencapaian sekolah dimasukkan dalam regresi mudah persamaan linear sebagai pemboleh ubah bersandar dan Kepimpinan Pengetua sebagai pemboleh ubah tidak bersandar.

Berdasarkan analisis Jadual 7, didapati nilai  $F=1046.594$  ( $df=1$ ,  $N=182$ ) dan aras keertian F ialah  $p(.000)$  kurang daripada nilai  $\alpha(.05)$ . Ini menunjukkan model regresi linear yang disesuaikan sangat bererti pada paras keertian kurang daripada lima peratus.

**Jadual 7:** Analisis Varian (ANOVA)

|         | Darjah Kebebasan | F        | P    |
|---------|------------------|----------|------|
| Regresi | 1                | 1046.594 | .000 |

Seterusnya, dalam kes ini kekuatan hubungan kedua-dua pemboleh ubah tersebut dipaparkan dalam Jadual 8.

**Jadual 8:** Analisis Regresi Kepimpinan Pengetua Terhadap Pencapaian Sekolah

| Pemboleh Ubah Tak Bersandar | B     | Beta( $\beta$ ) | Nilai-t | P    | R <sup>2</sup> |
|-----------------------------|-------|-----------------|---------|------|----------------|
| Konstan                     | -.316 |                 | -2.619  | .010 |                |
| Kepimpinan Pengetua         | 1.001 | .924            | 32.351  | .000 | .853           |

\* $p<0.05$

Oleh sebab nilai  $p$  kurang daripada nilai  $\alpha=.05$  maka wujud hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Dalam analisis ini, nilai  $R^2$  ialah .853 menunjukkan sumbangan keseluruhan pemboleh ubah tak bersandar iaitu Kepimpinan Pengetua SIPartner terhadap pencapaian sekolah ( $\beta=.924$ ,  $p=.000$ ) ialah sebanyak 85.3peratus. Ini juga bermakna apabila skor Kepimpinan Pengetua SIPartner bertambah sebanyak satu unit, maka skor pencapaian sekolah akan bertambah sebanyak .924 unit.

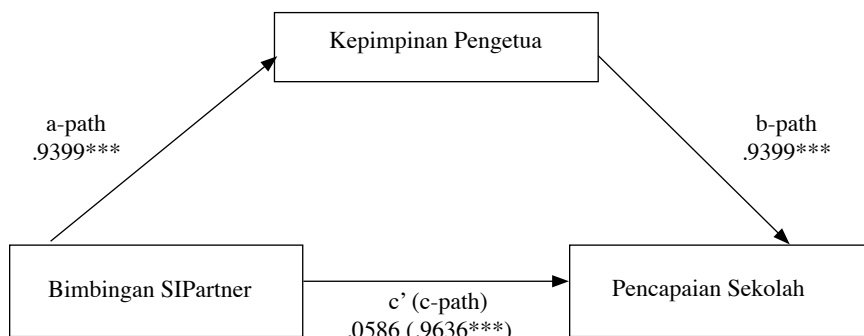
Hubungan kedua-dua pemboleh ubah berkenaan dapat dibentuk melalui persamaan regresi linear seperti berikut:

$$Y = -.316 + 1.001X_1 + \epsilon$$

Di mana Y ialah pencapaian sekolah manakala  $X_1$  ialah Kepimpinan Pengetua.

Sebagai rumusan, terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepimpinan Pengetua terhadap pencapaian sekolah.

### Kepimpinan Pengetua Sebagai Faktor Mediator Kepada Bimbingan SIPartner Dengan Pencapaian Sekolah.



**Rajah 2:** Pengaruh Kepimpinan Pengetua sebagai Mediator terhadap Bimbingan SIPartner dengan Pencapaian Sekolah.

**Jadual 9:** Pengaruh Kepimpinan Pengetua sebagai Mediator terhadap Hubungan Bimbingan SIPartner dengan Pencapaian Sekolah.

|                                             | Coef  | se    | t       | P     |
|---------------------------------------------|-------|-------|---------|-------|
| IV ke mediator(a-path)                      | .9399 | .0563 | 16.6942 | .0000 |
| Kesan langsung ke Mediator(b-path)          | .9627 | .0494 | 19.4956 | .0000 |
| Jumlah Kesan IV terhadap DV(c-path)         | .9636 | .0657 | 14.6578 | .0000 |
| Kesan langsung IV terhadap DV<br>(c'- path) | .0587 | .0595 | .9861   | .3254 |

DV (Pemboleh ubah bersandar): Pencapaian sekolah IV (Pemboleh ubah tidak bersandar) : Bimbingan Meds (Mediator): Kepimpinan Pengetua

**Jadual 10:** Ujian HOMOGENEITY OF REGRESSION

|                     | $\beta$ | SE(boot) | LLCI  | ULCI   |
|---------------------|---------|----------|-------|--------|
| Kepimpinan Pengetua | .9079   | .0886    | .7392 | 1.0846 |

Analisis regresi berganda telah dijalankan untuk menilai setiap komponen model pengantaraan yang dicadangkan. Pertama, ia telah mendapati bahawa bimbingan mempunyai pengaruh dengan pencapaian sekolah ( $B = .9636$ ,  $t(182) = 14.6578$ ,  $p = .0000$ ). Ia juga mendapati bahawa bimbingan mempunyai pengaruh terhadap kepimpinan pengetua ( $B = .9399$ ,  $T(182) = 16.6942$ ,  $p = .0000$ ). Akhir sekali, keputusan menunjukkan mediator kepimpinan pengetua juga mempunyai pengaruh dengan pencapaian sekolah ( $B = .9627$ ,  $t(182) = 19.4956$ ,  $p = .0000$ ). Oleh kerana kedua-dua path-a dan path-b adalah signifikan, analisis mediator telah diuji menggunakan kaedah pengikatan but dengan anggaran keyakinan (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Preacher dan Hayes, 2004). Dalam kajian ini, selang keyakinan 95 peratus daripada kesan tidak langsung telah diperoleh dengan 5000 resamples bootstrap (Preacher dan Hayes, 2008). Di samping itu, keputusan menunjukkan bahawa kesan tidak langsung bimbingan SIPartner terhadap pencapaian sekolah menjadi tidak signifikan ( $B = .0587$ ,  $t(182) = .9861$ ,  $p = .3254$ ) apabila kehadiran kepimpinan pengetua sebagai mediator. Berdasarkan Jadual 10, kesan tidak langsung untuk pemboleh ubah bimbingan SIPartner ( $\beta = .9079$ ,  $LLCI = .7392$ ,  $ULCI = 1.0846$ ) tidak wujud sifar di antara LLCI dengan ULCI. Ini menunjukkan kepimpinan pengetua memainkan peranan sebagai mediator di antara bimbingan SIPartner dan pencapaian sekolah.

## **PERBINCANGAN**

Hasil kajian didapati bimbingan SIPartner secara signifikan menjelaskan pengaruh sebanyak 42.6 peratus terhadap kepimpinan manakala sebanyak 30.3 peratus menjelaskan pengaruh terhadap pencapaian sekolah. Justeru itu kajian ini tidak menyokong hipotesis kajian yang mengandaikan tidak terdapat pengaruh yang signifikan komponen bimbingan terhadap kepimpinan sekolah-sekolah menengah di negeri Sabah. Penemuan kajian ini menunjukkan lawatan bimbingan berjaya memberikan impak terhadap kepimpinan dan pencapaian sekolah. Selaras dengan saranan Bloom *et al.* (2005) yang berpendapat bahawa membimbing adalah suatu model yang boleh menyokong usaha melahirkan lebih ramai pengetua yang berwibawa.

Pengaruh bimbingan terhadap kepimpinan sebanyak 42.6 peratus menunjukkan SIPartner telah membina dan membantu pemimpin dan kepimpinan untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Ia selaras dengan pendapat Foley (2006) iaitu pengetua-pengetua yang telah melalui bimbingan berkualiti adalah lebih cenderung untuk menjadi pemimpin yang berjaya dan komited untuk membawa impak positif pada pencapaian pelajar.

Walaupun wujud pengaruh bimbingan SIPartner terhadap pencapaian sekolah tetapi pengaruhnya hanya mencapai 30.3 peratus dan ini selaras dengan kajian penilaian Cowen (2008) iaitu walaupun aspek-aspek utama bimbingan sokongan dilaksanakan

sepenuhnya oleh kebanyakan SIPartner namun tidak begitu untuk aspek cabaran dan pengurusan pencapaian pengetua. Penemuan kajian ini bersetuju dengan kajian yang dibuat oleh National Audit Office (NAO) tentang *Partnering for School Improvement* yang bersetuju bimbingan SIPartner berpotensi memaksimumkan pencapaian sekolah. Kajian dibuat pada 398 buah sekolah menengah di England dan 80 peratus daripada pengetua berpendapat SIPartner berjaya meningkatkan dan mengubah tingkah laku serta budaya pengetua (NAO, 2009). Ini disebabkan pengetahuan dan kemahiran SIPartner mempengaruhi bimbingan SIPartner. SIPartner harus meningkatkan kemahiran kerana bimbingan sentiasa berhubung kait dengan peningkatan prestasi (Kinlaw, 1999). Untuk meningkatkan pencapaian dan mengekalkan peningkatan berterusan, pembimbing mesti berkemahiran untuk membantu anak bimbingannya menetapkan sasaran-sasaran yang jelas. Bimbingan adalah satu proses untuk mempengaruhi visi, nilai-nilai seseorang dan menawarkan peluang untuk merombak peribadi, pemikiran dan kelakuan sejajar dengan matlamat yang perlu dicapai. Membimbing juga adalah menyediakan sokongan pada individu lain untuk membantu memperjelas demi mencapai matlamat yang disasarkan (Bloom *et al.*, 2005).

Melalui analisis pengaruh, didapati dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian (DfES, 2004, 2005, 2006) yang mengkaji bimbingan utama SIPartner iaitu untuk mencabar dan menyokong para pengetua sekolah berhubung dengan pencapaian dan sasaran-sasaran yang perlu peningkatan di sekolah masing-masing dan menerima mereka sebagai rakan penting. Kajian juga selaras dengan kajian OECD berkaitan kepimpinan pengetua sekolah seluruh dunia (Pont, Nusche dan Hopkins, 2008a; Pont, Nusche dan Moorman, 2008b) yang memberi tanggapan para pengetua terhadap SIPartner dimana sokongan profesional luaran kepada para pengetua amat relevan dan pengetua mempunyai seorang profesional khusus yang memiliki masa dan tanggungjawab memberi sokongan dan cabaran berkaitan pencapaian sekolahnya.

Umumnya, membimbing bergantung kepada hubungan antara pembimbing dan yang dibimbing. Pembimbing membawa ke dalam hubungan ini, pengetahuan, kemahiran-kemahiran dan tingkah laku yang diperlukan untuk membantu mencapai matlamat-matlamat yang dibimbing. Untuk membantu yang dibimbing, pembimbing perlu menunjukkan kesungguhan dan komitmen pada proses ini. Pembimbing yang mantap, menurut Hargrove (2003), terlibat sepenuhnya dalam pelaksanaan proses ini. Di samping itu, penemuan ini juga selaras dengan hujah Crane (2002) iaitu terdapat hubungan langsung antara kualiti hubungan ‘membimbing’ dengan tempoh proses bimbingan berlangsung. Bloom *et al.* (2005) menyatakan bahawa, tempoh yang terluang mesti dimuatkan ke dalam jadual pembimbing untuk mendapatkan faedah sepenuhnya kerana membimbing bukanlah satu aktiviti pasif. Faedah-faedah yang tercapai bergantung pada bagaimana proses bimbingan ini memberi input kepada pengetua.

Kepimpinan berfungsi sebagai faktor mediator pada hubungan lawatan bimbingan dengan pencapaian sekolah. Dapatan ini jelas menunjukkan SIPartner berjaya menggerakkan kepimpinan dalam meningkatkan pencapaian sekolah. Selaras dengan peranan SIPartner iaitu untuk membimbing pengetua dalam aspek kepimpinan, sembilan ciri-ciri telah dijadikan sebagai garis panduan dalam mengupayakan kepimpinan. Sembilan ciri-ciri itu adalah gaya kepimpinan, memastikan visi dan misi, mengamalkan komunikasi berkesan, penyediaan perancangan strategik, memotivasikan warga sekolah, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, perkongsian tanggungjawab, menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran.

*Partnering* ini juga merupakan salah strategi utama yang diamalkan di negara Hong Kong dan Shanghai China. *Coaching*, *mentoring* dan *partnering* merupakan salah satu strategi utama yang diamalkan di Hong Kong dan Shanghai untuk meningkatkan pencapaian pendidikan negara. Hong Kong, Shanghai China dan Singapura dalam pencapaian peperiksaan PISA berada pada tahap pencapaian yang tinggi berbanding dengan Australia yang jauh rendah (Hartnell-Young, 2014). Program SIPartner juga berjaya meningkatkan pencapaian sekolah seperti yang dilaporkan oleh Koh dan Kunalan (2013) mengenai skor komposit sekolah yang meningkat ke 60.58 peratus dari 45.7 peratus. Peningkatan akademik sekolah dua tahun berturut-turut telah membolehkan sekolah dikeluarkan dari senarai sekolah berprestasi rendah. Program SIPartner mula memberi impak terhadap pencapaian sekolah dan sejajar dengan matlamat kerajaan untuk merapatkan jurang pencapaian pendidikan. Mengikut Hargreaves (1995) pelbagai bentuk budaya sekolah belum pernah dikaji dalam pelaksanaan bidang pendidikan dan kesannya ke atas kejayaan penambahbaikan sekolah masih tidak diketahui. Tambahan pula, hubungannya dengan kriteria pertama untuk penambahbaikan sekolah iaitu meningkatkan pencapaian pelajar selalunya tidak jelas. Begitu juga dengan faktor-faktor yang dianggap penting pada setiap peringkat perubahan pendidikan, seperti yang ditekankan oleh Fullan (1991) dan pandangan-pandangan beliau berkaitan elemen-elemen yang penting dan perlu dalam penambahbaikan pendidikan pada peringkat bilik darjah iaitu pegangan, bahan kurikulum dan kaedah pengajaran. Dapatan kajian ini juga selaras dengan pendapat Hargreaves (1995) dan Fullan (1991), yang mengatakan bimbingan SIPartner dapat merobah dan membawa perubahan kepada budaya sekolah menerusi mengupayakan kepimpinan pengetua ke arah pencapaian sekolah.

## RUMUSAN

Hasil kajian ini menjelaskan pengaruh bimbingan SIPartner terhadap kepimpinan pengetua dan pencapaian sekolah. Dapatan kajian yang diperoleh mampu menjadi panduan kepada SIPartner khususnya di negeri Sabah dalam melihat kelebihan serta kelemahan dari segi peranan yang mereka telah dijalankan. Hasil kajian ini juga boleh menjadi panduan kepada pegawai SIPartner yang lain di seluruh Malaysia.

Peningkatan ilmu dalam kepemimpinan dapat membantu SIPartner menjalankan tugas dengan lebih efisien disebabkan SIPartner menjalankan bimbingan terhadap pengetua sekolah. Pengetua di negeri Sabah mempunyai pengalaman yang lebih luas dalam bidang pengurusan dan pentadbiran sekolah, hampir 87 peratus mereka mempunyai pengalaman lebih daripada 4 tahun sebagai pengetua sekolah manakala SIPartner di negeri Sabah tidak mempunyai pengalaman dalam bidang kepengetuaan oleh yang demikian kajian ini boleh menjadi panduan dan maklum balas kepada SIPartner.

Program SIPartner adalah salah satu ciri inovasi yang semakin berkembang tetapi mungkin memeranjatkan dalam konteks ini memandangkan kesemua SIPartner sama ada yang diambil berkhidmat di sekolah pertama atau sekolah yang terakhir menyertai skim ini adalah dilatih oleh IAB. Program SIPartner merupakan salah satu program SIP yang diberikan perhatian khusus dalam PPPM 2013-2025 malah program ini menjadi agenda utama dalam proses penambahbaikan sekolah. Secara umumnya implikasi kajian ini dapat menjadi panduan kepada SIPartner serta pelbagai pihak yang berkaitan dalam mengolah polisi atau dasar untuk menambahbaik program ini kelak. Keseluruhannya bimbingan SIPartner berjaya memberi impak terhadap kepemimpinan pengetua dan peningkatan pencapaian sekolah. Kajian terhadap kepemimpinan sebagai faktor mediator antara bimbingan SIPartner dengan pencapaian sekolah jelas mencerminkan matlamat program SIPartner untuk SIPartner mengupayakan kepemimpinan untuk peningkatan pencapaian sekolah.

## RUJUKAN

- Bloom, G, Castagna, C, Moir, E, Warren, B. (2005). *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (M).
- Cowen, G. (2008) *New Relationship with Schools: Evaluation Report*. Nottingham: Department for Children, School and Families.
- Foley, R. (2006). *ACSA Professional Learning Executive: Presentation to Curriculum and Instructional Services Committee*
- Fullan, M. G. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. (2<sup>nd</sup> Edition). London: Cassell Educational.
- Hargreaves, D. H. (1995). School Culture, School Effectiveness and School Improvement. *School Effectiveness and School Improvement* 6:23-46.
- Hartnell-Young, E. (2014). *The Past, Present and Future of Sustainable School Effectiveness*. Presentation at ICSEI, Yogyakarta, Indonesia 2-7 Januari 2014. [http://works.bepress.com/elizabeth\\_hartnell-young/50](http://works.bepress.com/elizabeth_hartnell-young/50)

- Hargrove, R. (2003). *Masterful Coaching*, rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Keller, G. (Ed.). (2005). *Statistics for Management and Economics*. (7<sup>th</sup> edition). Mason: Thomson.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Anjakan: *Buletin Bulanan Transformasi Kementerian Pendidikan*. Isu # 1. 30 April 2013.
- Koh Khim Watt & Kunalan, K. (2013). Kepimpinan Instruksional, Melalui Amalan Konsep Model 7S++ Menerajui Peningkatan Keputusan Peperiksaan Awam SMK Kinabutan, Tawau, Sabah. *Prosiding Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional ke-9 2013*. Mei 5-8, 2013. Jitra Kedah.
- MacKinnon, D.P, Lockwood, C.M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for indirect effect: Distributions of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, **39**, 99-128.
- Malaysian Education Policy Review (M-EPR) .Abridged Report May 2013. [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/M\\_EPR-abridged](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/M_EPR-abridged)
- National Audit Office (NAO). (2009). *Partnering for School Improvement: Value for Money*. <http://www.nao.org.uk>. Retrieved on 9 Julai 2009.
- NKRA Education Unit. (2010). *Primary School Improvement Program 2010*. Malaysia: Mazizia Sdn. Bhd.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. (2013). *Pendidikan Prasekolah hingga Lulusan Menengah*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Pelan Pembangunan Prestasi Sekolah. (2011). NKRA Pendidikan. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Pont, B., Nusche, D. & Hopkins, D. (eds). (2008a). *Improving School Leadership. Volume 2: Case Studies on System Leadership*. Paris: OECD.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008b). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in Simple Mediation Model. *Behaviors Research Methods, Instruments and Computer*, **36**, 717-731
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptote and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviors Research Methods*, **40**, 879-891.
- PricewaterhouseCoopers. (2007). *Independent Study into School Leadership*. Nottingham: Department for Education and Skills.

- Sheridan, J. C. & Lyndall, G. S. (2003). *Statistical package for Social Science (SPSS): Analysis without Anguish*: Version 11.0 for Windows. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Swaffield, S. (2007). Light Touch Critical Friendship. *Improving Schools*. **10**(3): 205-219.
- Swaffield, S. (2013). Support and Challenge for School Leaders: Headteachers' Perceptions of School Improvement Partner. *Educational Management Administration & Leadership*. <http://ema.sagepub.com/content/early/2013/09/04>. Retrieved 15 January 2014.



# KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN EFIKASI KENDIRI GURU SEKOLAH MENENGAH

Shafinaz binti A. Maulod, Chua Yan Piaw Ph.D, Leong Mei Wei  
*Institut Kepimpinan Pendidikan, Universiti Malaya*

Shahrin bin Alias,  
*Institut Aminuddin Baki*

## ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk meneroka hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam mempengaruhi efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan. Reka bentuk kajian yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan di mana satu set soal selidik merupakan instrumen utama bagi mengumpul data kajian. Seramai 396 orang guru sekolah menengah kebangsaan terlibat sebagai responden kajian ini. Statistik deskriptif dan inferensi menggunakan SPSS dan AMOS-SEM telah digunakan untuk menganalisis data yang diperolehi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan tahap efikasi sendiri guru berada pada tahap yang tinggi. Hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi sendiri guru adalah signifikan, positif dan sederhana kuat di mana dimensi mengurus program instruksional merupakan peramal utama kepimpinan instruksional dalam menggalakkan efikasi sendiri guru. Akhirnya, model hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi sendiri guru berjaya dibangunkan.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan Instruksional, Efikasi Kendiri Guru, Kepimpinan Sekolah*

## PENGENALAN

Sekolah sebagai sebuah organisasi sosial merupakan pusat pendidikan bagi melahirkan generasi masa hadapan yang cemerlang. Sekolah dipimpin oleh seorang

pengetua dan mempunyai ahli yang terdiri daripada guru serta pelajar. Manakala, guru pula memerlukan seorang pemimpin yang mampu menyuntik semangat dan motivasi untuk lebih efektif dalam pengajaran dan pelajar bergantung kepada guru bagi memperoleh pengetahuan dan kemahiran. Oleh itu, keberkesanan sesebuah sekolah itu amat bergantung kepada guru termasuk keberkesanan kepimpinan pengetuanya (Hussein, 2012; Hussein 2008; Zaidatol Akmaliah, 2007) kerana sikap mereka adalah penentu kepada keberkesanan pelaksanaan sesuatu program. Seseorang pengetua merupakan individu yang memainkan peranan penting di dalam pencapaian kecemerlangan atau kejayaan sesebuah sekolah (Fullan, 2001; Hallinger, 2005). Kepimpinan selalunya berkaitan dengan kemahiran dan gaya kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin (Hussein, 2012). Di antara kemahiran tersebut ialah kemahiran mengawal serta mengurus emosi dan kemahiran sebagai pemimpin instruksional yang membolehkan seseorang pengetua itu mempengaruhi guru melaksanakan tugas pengajaran dengan berkesan disamping mempunyai efikasi sendiri yang tinggi. Kajian yang telah dijalankan oleh Horton (2013); Korthagen (2005); Leithwood (1997); Leithwood, Harris dan Hopkins (2008) dan Richardson (2011) menunjukkan kepimpinan dan pembangunan profesional adalah dua bidang yang mempengaruhi efikasi sendiri guru dan secara tidak langsung turut mempengaruhi pencapaian dan kecemerlangan pelajar. Oleh itu, di dalam sistem pendidikan Malaysia yang sentiasa mengalami perubahan dan transformasi, kemajuan sesebuah sekolah bukan hanya bergantung kepada pelajar sahaja malah guru juga merupakan penyumbang utama di bawah kepimpinan seseorang pengetua yang berkesan. Sehubungan dengan itu, organisasi seperti sekolah perlu mempunyai pemimpin yang berkesan untuk mengetuai setiap perubahan yang diterima. Faktor utama yang mengetuai perubahan dan kecemerlangan sekolah ialah daya kepimpinan yang diamalkan dalam organisasi (Kuhn, 2012). Pengaruh yang dimainkan oleh seseorang pengetua adalah penentu kepada jatuh dan banggunya sesebuah sekolah.

## **PENYATAAN MASALAH**

Hampir kebanyakan negara di dunia mempercayai guru adalah sumber dan aset terpenting dalam bidang pendidikan. Aset ini (guru) perlu diuruskan dengan sebaik-baiknya bagi melahirkan modal insan kelas pertama yang berkualiti pada masa hadapan. Walau bagaimanapun, kebelakangan ini ekoran dari pelbagai perubahan dalam sistem pendidikan negara melalui transformasi pendidikan, guru mula melahirkan ketidakpuasan mereka dalam tugas dan merasakan mereka terbeban dari sebelumnya (PPPM, 2013-2025). Pada masa kini, guru bukan hanya sebagai pengajar dalam bilik darjah malahan turut terlibat dalam tugas pendokumentasian dan hal berkaitan sekolah secara keseluruhannya. Akibatnya

guru perlu menunjukkan sikap yang lebih berketerampilan, inovatif dan kreatif dalam mengimbangi masa yang diperlukan untuk mengajar dan melaksanakan tugas tersebut selari dengan kehendak sistem pendidikan negara. Aminah (2007) menyatakan tugas guru yang sepatutnya mementingkan proses pengajaran dan mendidik telah lari daripada tugas yang sebenar namun seorang guru tetap melakukannya bagi keperluan pengurusan pentadbiran pelajar. Di sinilah perlunya seseorang guru itu untuk melengkapkan diri mereka dari segi mental dan fizikal agar akur dengan tuntutan tugas mereka. Di samping itu, didapati hanya 12% pengajaran guru disampaikan pada standard yang tinggi, manakala 38% lagi berada pada standard memuaskan dan 50% pengajaran guru disampaikan pada tahap tidak memuaskan (PPPM 2013-2025). Apakah yang menyebabkan masalah ini berlaku? Atas keperluan dan permasalahan inilah pengkaji ingin mengetahui tahap efikasi kendiri guru dalam melaksanakan tugas mereka agar dapat memenuhi kehendak dan harapan bagi menghasilkan mutu pengajaran yang berkualiti.

Bandura (1997) yang merupakan pelopor dalam bidang efikasi kendiri, menyatakan tugas untuk menyediakan persekitaran pembelajaran yang kondusif adalah bergantung kepada bakat dan efikasi kendiri guru. Tambahan pula efikasi kendiri seperti yang ditakrifkan oleh beliau adalah kepercayaan seseorang tentang kebolehan untuk menjalankan sesuatu tindakan yang akan menghasilkan keputusan yang diharapkan. Oleh itu, tidak dinafikan kejayaan seseorang guru merupakan petunjuk kepada tahap efikasi kendirinya. Menurut Ishak Sin (2001); Mohd Munaim (2013); Norita (2012) dan Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy (1998), efikasi kendiri guru akan memberi kesan secara langsung kepada keberkesanan pengajaran dan kejayaan pelajar. Pencapaian dan kecemerlangan pelajar merupakan antara faktor yang menjadi penentu kepada keberkesanan sekolah.

Walau bagaimanapun, terdapat faktor-faktor lain yang turut memberi kesan kepada tahap efikasi kendiri guru dan antara faktor yang penting adalah pengaruh kepimpinan pengetua (Calik et al., 2011; Mohd Munaim, 2013; Shafinaz, 2009 dan Simin et al., 2015). Secara lebih khusus efikasi kendiri boleh diperkuatkan lagi melalui pengaruh yang dibentuk oleh seseorang pengetua. Amalan kepimpinan yang berkesan dapat meningkatkan prestasi guru dan seterusnya meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah. Kajian lepas membuktikan kepimpinan pengetua memberikan kesan secara langsung dan tidak langsung terhadap kecemerlangan pelajar (Hallinger 2012, 2008, 1998, 1996; Tschannen-Moran & Gareis, 2015) serta kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kualiti kejayaan sekolah, pencapaian pelajar dan komitmen guru (Widhyanti & Shahril@Charil, 2016). Salah satu saluran untuk pengetua mempengaruhi kecemerlangan

pelajarnya adalah melalui interaksi dengan guru. Untuk mempengaruhi guru pula, pengetua sebagai pemimpin di sekolah perlulah menyediakan suasana yang membolehkan guru untuk bekerja secara efektif dan berjaya.

Oleh itu, guru yang selesa dengan persekitaran kerjanya, merasakan mereka sentiasa disokong oleh pihak pentadbir dan merasakan pengetua mampu menggunakan pengaruh pentadbirannya untuk kebaikan guru, akan meningkatkan tahap efikasi sendiri guru (Khairiah, 2013). Walau bagaimanapun, berdasarkan Laporan Tahunan 2008 khususnya Laporan Eksekutif Pemeriksaan Bertema Kualiti Kepimpinan Sekolah bagi menjelaskan beberapa fakta berkaitan peranan kepimpinan sekolah dalam menjayakan konsep kepimpinan instruksional mendapati kualiti kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap sederhana (67.7%) dan pengetua sebagai pemimpin kurikulum kurang menunjukkan pencapaian yang memberangsangkan. Guru berpendapat bahawa mereka kurang yakin bahawa pemimpin sekolah mereka mampu menjadi sumber rujukan berkaitan dasar dan kaedah serta strategi pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dan terkini (Laporan JNJK, 2009). Sehubungan itu, adalah perlu kajian ini dijalankan untuk meneroka tingkah laku dan kompetensi kepimpinan pengetua dalam mempengaruhi efikasi sendiri guru. Ini adalah kerana menurut Barnett dan McCormick (2004); Stipek (2012); dan Walker dan Slear (2011) masih kurang kajian dijalankan untuk mengetahui bagaimana kepimpinan pengetua mempengaruhi efikasi sendiri guru. Guru di sekolah melalui proses pendidikan, kepakaran, latihan dan pengalaman kerja yang hampir sama, tetapi mengapa mereka sering memperolehi kejayaan berbeza dalam proses pengajaran bagi menghasilkan pelajar yang cemerlang? Adakah ini disebabkan oleh perbezaan tahap efikasi sendiri guru di Malaysia? Persoalan ini menjadi tumpuan utama kepada kebanyakan mereka yang terlibat dengan memantau prestasi kecemerlangan pelajar Malaysia yang berkaitan dengan prestasi pengajaran guru.

Masalah utama yang wujud ialah peranan dan tugas seseorang pengetua yang pelbagai serta rencam menyukarkan pengetua tersebut untuk mengimbangi tugas pengurusan dan tugas utama sebagai pemimpin instruksional yang memerlukan fokus kepada proses pengajaran dan pembelajaran. Menurut Sekhu (2011) pembelajaran dan pencapaian pelajar adalah fokus utama pemimpin instruksional manakala tugas pentadbiran sekolah adalah tugas yang kedua yang sepatutnya dilakukan. Memandangkan efikasi sendiri guru mempengaruhi pencapaian pelajar yang mana akan menyumbang kepada keberkesanan sekolah, adalah bersesuaian membolehkan kepimpinan instruksional pengetua ini dikaji untuk mengaitkan hubungannya dengan efikasi sendiri guru.

## **SOROTAN LITERATUR**

### **Kepimpinan Instruksional**

Dalam setiap transformasi yang berkaitan dengan sistem pendidikan di Malaysia, kepimpinan instruksional merupakan antara yang dititikberatkan untuk dilaksanakan. Hoy dan Hoy (2003) menguatkan lagi kepentingan kepimpinan instruksional dengan menyatakan bahawa fungsi utama sekolah diwujudkan adalah berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran, manakala yang lain adalah aspek yang kedua. Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2007) dan Bidang Keberhasilan Utama Negara (2010) yang diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia adalah dasar yang menjadi tunjang utama bagi melahirkan sekolah yang bertaraf dunia. Oleh itu, bagi memastikan sasaran ini tercapai, semua pengetua sekolah di Malaysia berjanji untuk memainkan peranan mereka sebagai pemimpin yang mengutamakan akademik (instruksional) dan iklim sekolah. Peranan dan tanggungjawab pengetua sebagai pemimpin instruksional adalah dengan memastikan pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lancar serta melaksanakan pengurusan akademik yang teratur agar guru dapat mengajar dengan berkesan (Alimuiddin, 2010). Beliau turut berpendapat seseorang pemimpin instruksional harus mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif serta memberi impak yang signifikan dalam menjamin kecemerlangan pelajar.

Selain dari itu, PPPM 2013-2025 telah digubal bagi memastikan keberkesanan dan kelestarian transformasi sistem pendidikan dan antara matlamat utamanya adalah untuk memastikan setiap sekolah diterajui oleh pemimpin yang berprestasi tinggi. Beban pentadbiran pemimpin sekolah juga akan dikurangkan supaya setiap pemimpin memberikan tumpuan kepada amalan kepimpinan instruksional. Tugas utama pemimpin sekolah yang sepatutnya adalah menjalankan tugas mereka sebagai pemimpin instruksional dengan cemerlang dan berkesan. Peranan kepimpinan instruksional dilihat realistik dan mampu menjadi indikator penentu kepada kecemerlangan pendidikan yang dihasratkan. Seseorang pemimpin sekolah harus bijak dan bersedia melaksanakan peranan utama mereka sebagai pemimpin instruksional di sekolah. Kajian yang terdahulu membuktikan bahawa elemen terpenting yang menentukan sama ada pengetua sesebuah sekolah itu boleh dikategorikan sebagai efektif atau tidak adalah melalui kemampuan untuk melaksanakan tugas sebagai pemimpin instruksional (Hallinger, 2012, 2011 & 2008; Ishak, 2004; Leithwood & Levin, 2010; Simin et al., 2015).

Dalam abad ke 21 ini, pemimpin instruksional perlu mewujudkan iklim pengajaran dan pembelajaran yang berterusan dengan menggalakkan guru

meneroka, bertanya dan berbincang tentang amalan pengajaran yang terbaik bagi menjamin kecemerlangan pelajar dan sekolah. Seseorang pemimpin sekolah bertanggungjawab terhadap peningkatan pencapaian pelajar (Bush, 2011) dan peranan pemimpin sekolah bukan hanya tertumpu kepada pengurusan semata-mata tetapi sepatutnya lebih sebagai pemimpin instruksional (Hallinger, 2012). Dalam kajian ini pengkaji menggunakan Model Kepimpinan Instruksional oleh Hallinger (2011) yang seterusnya dijadikan asas dalam pembinaan kerangka teori kajian ini. Model ini berjaya menerangkan berkaitan tugas dan tingkah laku yang perlu dilaksanakan oleh seseorang pengetua sebagai pemimpin instruksional bermula dari menetapkan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah sehinggalah kepada keadaan iklim sekolah yang boleh menyumbang kepada kejayaan pencapaian pelajar. Penglibatan dan perhubungan antara pengetua dan warga sekolah dititikberatkan dalam model ini kerana menurut pengkaji kejayaan pelajar dalam akademik dipengaruhi oleh dorongan dan sokongan dari pengetua. Kesemua aspek ini adalah peranan pengetua secara keseluruhannya bagi menjamin keberkesanan sekolah. Model kepimpinan instruksional Hallinger (2011) ini mempunyai tiga dimensi iaitu mentakrif matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah.

### **Efikasi Kendiri Guru**

Sebelum seseorang guru itu komited dan bertindak beliau seharusnya mempunyai efikasi sendiri yang tinggi. Melalui kajian empirikal (Dibapile, 2012; Mohd Yusri & Aziz, 2014; Richardson, 2011; You, Kim, & Lim, 2015; Yu-Liang, 2009;) telah berjaya membuktikan bahawa efikasi sendiri mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen dan kejayaan guru di dalam mendidik pelajar dan seterusnya menghasilkan pencapaian sekolah cemerlang yang menjurus kepada keberkesanan sekolah. Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy (2001) berpendapat efikasi sendiri guru merujuk kepada kepercayaan guru untuk mempunyai keupayaan diri dalam menyusun atur dan melaksanakan satu siri tindakan yang diperlukan untuk menyempurnakan satu tugas pengajaran dalam konteks yang lebih spesifik. Berdasarkan itu, guru perlu mempunyai efikasi sendiri yang tinggi bagi melahirkan budaya kerja yang cekap dan berkesan. Kebelakangan ini, sistem pendidikan Malaysia telah menjadi tumpuan masyarakat dan sering diperdebatkan memandangkan harapan dari ibu bapa telah meningkat dan mereka telah menyuarakan kebimbangan terhadap kebolehan sistem pendidikan ini dalam menyediakan generasi muda Malaysia bagi menghadapi cabaran dalam abad ke-21 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Apakah yang menyebabkan terjadinya fenomena ini berlaku dan adakah bebanan perlu diletakkan di atas bahu pengetua

atau guru? Masyarakat umum telah memberikan pelbagai tanggapan dan andaian berkaitan profesion pendidikan terutamanya yang berkaitan dengan pengetua dan guru di sekolah. Namun profesion dalam bidang pendidikan memerlukan mereka menggalas tugas dan cabaran yang hebat dalam mendidik, membimbing dan menunjuk ajar dalam proses membentuk seorang manusia menjadi modal insan yang berharga. Pelbagai cabaran, halangan dan perubahan '*ad-hoc*' perlu dihadapi dalam melaksanakan konteks tugas mereka di bilik darjah dan sekolah. Tambahan pula, dalam PPPM 2013-2025, kerajaan telah dengan jelas menyatakan hasrat untuk meningkatkan kualiti guru dan kepimpinan sekolah bagi menambahkan lagi keberkesanan organisasi pendidikan negara. Malahan melalui perubahan dan inovasi yang berlaku dalam bidang pendidikan memerlukan efikasi kendiri yang tinggi dalam kalangan guru agar dapat menyesuaikan diri dengan situasi semasa (Dibapile, 2012). Guru perlu mempunyai jati diri dan keyakinan serta efikasi yang tinggi dalam menghadapi pelbagai situasi dan cabaran dalam pendidikan. Justeru itu, efikasi guru diberikan penekanan kerana sikap ini memberi kesan kepada daya usaha guru dalam proses pengajaran mereka. Model efikasi kendiri guru yang dijadikan rujukan dalam kajian ini ialah Model Efikasi Kendiri Guru oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001). Model ini mengandungi tiga dimensi iaitu strategi pengajaran, pengurusan bilik darjah dan penglibatan pelajar.

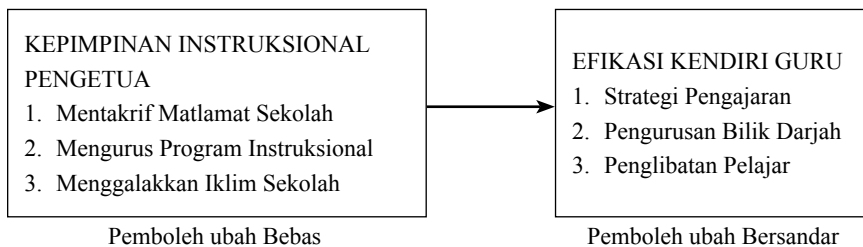
## **KAEDAH**

### **Soalan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk meneroka hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan. Berdasarkan itu, soalan kajian ini adalah seperti berikut:

1. Apakah tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah Negeri Sembilan?
2. Apakah tahap efikasi kendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan efikasi kendiri guru sekolah menengah Negeri Sembilan?
4. Dimensi yang manakah dalam komponen kepimpinan instruksional pengetua merupakan peramal yang dominan dalam menggalakkan efikasi kendiri guru sekolah menengah Negeri Sembilan?
5. Apakah bentuk model yang boleh dibangunkan untuk meramal kesepadanan hubungan antara, amalan kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan?

## Kerangka Konseptual Kajian



**Rajah 1:** Kerangka Kenseptual Kajian

## Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan rekabentuk kuantitatif kerana menurut Creswell (2014), kaedah ini sesuai untuk menjelaskan hubungan antara dua pemboleh ubah yang terlibat iaitu pemboleh bebas (kepimpinan instruksional) dan pemboleh ubah bersandar (efikasi sendiri guru). Data bagi kajian ini dikumpulkan melalui soal selidik yang diedarkan dan berbentuk bukan eksperimental secara kajian rentas.

## Populasi dan sampel Kajian

Populasi kajian adalah semua guru sekolah menengah kebangsaan di Negeri Sembilan. Sampel kajian dipilih berdasarkan persampelan rawak berstrata yang merangkumi beberapa peringkat iaitu persampelan rawak berkadaran, persampelan rawak mudah dan persampelan rawak sistematik. Sebanyak 500 soal selidik telah ditadbirkan dan hanya 396 soal selidik lengkap (79.2%) digunakan sebagai data kajian untuk dijalankan analisis.

## Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini terbahagi kepada empat bahagian. Bahagian A ialah soal selidik yang berkaitan dengan demografi responden seperti umur, jantina dan pengalaman bekerja, Bahagian B adalah soal selidik kepimpinan instruksional pengetua dan Bahagian C adalah soal selidik efikasi sendiri guru. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini telah diterjemahkan dan diadaptasi daripada soal selidik “*Principals Instructional Management Rating Scale*” (PIMRS) oleh Philip Hallinger (2011) yang mengandungi 50 item. Manakala soal selidik efikasi sendiri guru mengandungi 24 item dan diubahsuai dari ‘*Teacher Sense of Efficacy Scale*’ (Tschannen-Moran dan Hoy, 2001).

## Analisis Data

Data numerikal yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS dan AMOS-SEM. Analisis deskriptif dan inferensi dilaksanakan menggunakan SPSS bagi menjawab semua soalan kajian. Analisis deskriptif yang menunjukkan nilai min dan sisihan piawai adalah untuk menjawab soalan kajian satu dan dua. Statistik inferensi dengan menggunakan ujian korelasi Pearson bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah manakala ujian korelasi pelbagai (*stepwise*) adalah untuk mengenalpasti peramal utama kepimpinan instruksional pengetua yang mempengaruhi efikasi kendiri guru. Akhirnya, AMOS-SEM telah digunakan untuk mengetahui sama ada data yang diperolehi mempunyai kesepadanan dengan model cadangan kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kendiri guru Negeri Sembilan.

## KEPUTUSAN

### Apakah tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah Negeri Sembilan?

Hasil dari analisis deskriptif berdasarkan data yang diperolehi dari 396 guru sekolah menengah di Negeri Sembilan ditunjukkan dalam Jadual 1 dibawah.

**Jadual 1:** Min, Sisihan Piawai dan Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua (N=396)

| Dimensi dan Sub-dimensi Kepimpinan Instruksional | Min (M) | Sisihan Piawai (SP) | Tahap Amalan |
|--------------------------------------------------|---------|---------------------|--------------|
| Mentakrif Matlamat Sekolah                       | 7.70    | 1.302               | Tinggi       |
| Mengurus Program Instruksional                   | 7.18    | 1.376               | Tinggi       |
| Menggalakkan Iklim Sekolah                       | 6.99    | 1.429               | Tinggi       |
| Min keseluruhan                                  | 7.19    | 1.304               | Tinggi       |

Keputusan analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 1 di atas menunjukkan pada keseluruhannya amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah menengah di Negeri Sembilan berada pada tahap yang tinggi ( $M = 7.19$ ,  $SP = 1.304$ ) berdasarkan persepsi guru. Tahap amalan dimensi mentakrif matlamat sekolah menunjukkan min ( $M = 7.70$ ,  $SP = 1.302$ ) yang lebih tinggi daripada min keseluruhan ( $M = 7.19$ ), manakala dimensi mengurus program instruksional ( $M = 7.18$ ,  $SP = 1.376$ ) dan dimensi menggalakkan iklim sekolah ( $M = 6.99$ ,  $SP = 1.429$ ) menunjukkan nilai min yang lebih rendah dari min keseluruhan.

### Apakah tahap efikasi sendiri guru sekolah menengah Negeri Sembilan.

Jadual 2 menunjukkan dapatan analisis deskriptif berkaitan tahap efikasi sendiri guru secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi.

**Jadual 2:** Min, Sisihan Piawai dan Tahap Efikasi Kendiri Guru (N=396)

| Dimensi Efikasi Kendiri Guru | Min (M) | Sisihan Piawai (SP) | Tahap Amalan |
|------------------------------|---------|---------------------|--------------|
| Pengurusan Bilik Darjah      | 7.79    | 1.077               | Tinggi       |
| Strategi Pengajaran          | 7.76    | 1.097               | Tinggi       |
| Penglibatan Pelajar          | 7.61    | 1.132               | Tinggi       |
| Min keseluruhan              | 7.72    | 1.047               | Tinggi       |

Berdasarkan Jadual 2, didapati min keseluruhan efikasi sendiri guru adalah  $M=7.72$ . Ini menunjukkan tahap efikasi sendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan berada pada tahap tinggi ( $M=7.72$ ,  $SP=1.047$ ). Terdapat dua dimensi iaitu dimensi strategi pengajaran ( $M=7.76$ ,  $SP=1.097$ ) dan pengurusan bilik darjah ( $M=7.79$ ,  $SP=1.077$ ) mempunyai nilai min yang lebih tinggi daripada min keseluruhan ( $M=7.72$ ). Dimensi yang mempunyai min yang lebih rendah daripada min keseluruhan ialah dimensi penglibatan pelajar ( $M=7.61$ ,  $SP=1.132$ ). Dari analisis juga menunjukkan guru sekolah menengah di Negeri Sembilan mempunyai tahap efikasi sendiri yang tinggi bagi ketiga-tiga dimensi yang diukur.

### Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah Negeri Sembilan?

Ujian Korelasi Pearson telah dijalankan bagi menganalisis hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi sendiri guru sekolah. Dapatan dari analisis ditunjukkan dalam Jadual 3.

**Jadual 3:** Korelasi antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru

| Dimensi                                  | Efikasi Kendiri Guru |                |             |
|------------------------------------------|----------------------|----------------|-------------|
|                                          | r                    | r <sup>2</sup> | Sig**       |
| Mentakrif matlamat sekolah               | .575                 | .331           | .000        |
| Mengurus program instruksional           | .578                 | .334           | .000        |
| Menggalakkan iklim sekolah               | .571                 | .326           | .000        |
| <b>Kepimpinan Instruksional Pengetua</b> | <b>.611</b>          | <b>.373</b>    | <b>.000</b> |

Nota: \*\*korelasi adalah signifikan pada tahap  $p<.01$

Hasil analisis mendapati bahawa hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kendiri guru adalah signifikan secara statistik dan positif ( $r = .611$ ,  $p < .01$ ). Walau bagaimanapun, hubungan yang ditunjukkan adalah pada tahap sederhana kuat. Nilai varian ( $r^2 = .373$ ) menunjukkan bahawa 37.3% daripada perubahan keseluruhan efikasi kendiri guru adalah disebabkan oleh faktor kepimpinan instruksional pengetua. Manakala 62.7% perubahan lagi dalam efikasi kendiri guru mungkin disebabkan oleh faktor lain. Ini menunjukkan terdapat hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan efikasi kendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan.

### **Dimensi yang manakah dalam komponen kepimpinan instruksional pengetua merupakan peramal yang dominan dalam menggalakkan efikasi kendiri guru sekolah menengah Negeri Sembilan?**

Analisis regresi pelbagai (*Multiple Regression*) digunakan oleh pengkaji bagi mengenal pasti kesan setiap dimensi dalam kepimpinan instruksional pengetua (pemboleh ubah bebas) yang merupakan peramal dominan dalam menggalakkan efikasi kendiri guru (pemboleh ubah bersandar) sekolah menengah di Negeri Sembilan.

**Jadual 4:** Analisis Regresi Pelbagai (Stepwise): Penyumbang terhadap perubahan dalam efikasi kendiri guru.

| <b>Dimensi Kepimpinan Instruksional</b> | <b>B</b> | <b>Beta (<math>\beta</math>)</b> | <b>Nilai t</b> | <b>Sig. t</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>Sumbangan (%)</b> |
|-----------------------------------------|----------|----------------------------------|----------------|---------------|----------------------|----------------------|
| Mengurus Program Instruksional          | .439     | .578                             | 14.050         | .019          | .334                 | 33.4                 |
| Mentakrif Matlamat Sekolah              | .213     | .264                             | 3.883          | .000          | .370                 | 3.6                  |
| Menggalakkan Iklim Sekolah              | .152     | .207                             | 2.700          | .007          | .382                 | 1.2                  |
| Pemalar ( <i>Constant</i> )             | 3.968    |                                  | 15.741         | .000          |                      |                      |

Hasil dari analisis regresi pelbagai dari Jadual 4 menunjukkan bahawa kesemua dimensi kepimpinan instruksional pengetua mempunyai korelasi dan memberikan sumbangan (38.2%) yang signifikan secara statistik ( $p < .05$ ) kepada efikasi kendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan. Ini menunjukkan bahawa kesemua dimensi kepimpinan instruksional pengetua merupakan peramal secara signifikan kepada efikasi kendiri guru. Peramal utama dan tertinggi kepada efikasi kendiri guru sekolah menengah Negeri Sembilan ialah dimensi mengurus program instruksional ( $\beta = .578$ ,  $t = 14.050$  dan  $p = .000$ ). Ujian-t yang signifikan secara statistik pada  $p < .05$  dan nilai R kuasa dua ( $R^2 = .334$ ) menunjukkan sumbangan dimensi mengurus program instruksional sebanyak 33.4% terhadap efikasi kendiri guru. Keadaan ini menunjukkan apabila skor kepimpinan instruksional

pengetua bagi dimensi mengurus program instruksional bertambah sebanyak satu unit, tahap efikasi sendiri guru bertambah sebanyak .578 unit. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional pengetua bagi dimensi mengurus program instruksional adalah faktor peramal utama yang menyumbang sebanyak 33.4% kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan. Peramal kedua yang turut menyumbang sebanyak 3.6% kepada efikasi sendiri guru ialah dimensi mentakrif matlamat sekolah ( $\beta = .264$ ,  $t = 3.883$  dan  $p = .000$ ). Keputusan ujian-t juga signifikan secara statistik pada  $p < .05$  dan nilai R kuasa dua ( $R^2 = .370$ ). Ini bermakna apabila skor kepimpinan instruksional pengetua bagi dimensi mentakrif matlamat sekolah bertambah sebanyak satu unit, efikasi sendiri guru turut bertambah sebanyak .264 unit. Pemboleh ubah peramal yang ketiga terpenting yang menyumbang sebanyak 1.2% kepada efikasi sendiri guru ialah dimensi menggalakkan iklim sekolah ( $\beta = .207$ ,  $t = 2.700$  dan  $p = .007$ ). Ini menunjukkan apabila skor menggalakkan iklim sekolah bertambah sebanyak satu unit, maka efikasi sendiri guru bertambah sebanyak .207 unit. Dapatan ini menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional pengetua bagi dimensi menggalakkan iklim sekolah menyumbang sebanyak 1.2% kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan.

**Jadual 5:** Analisis Regresi Pelbagai (*Stepwise*): Analisis Varians

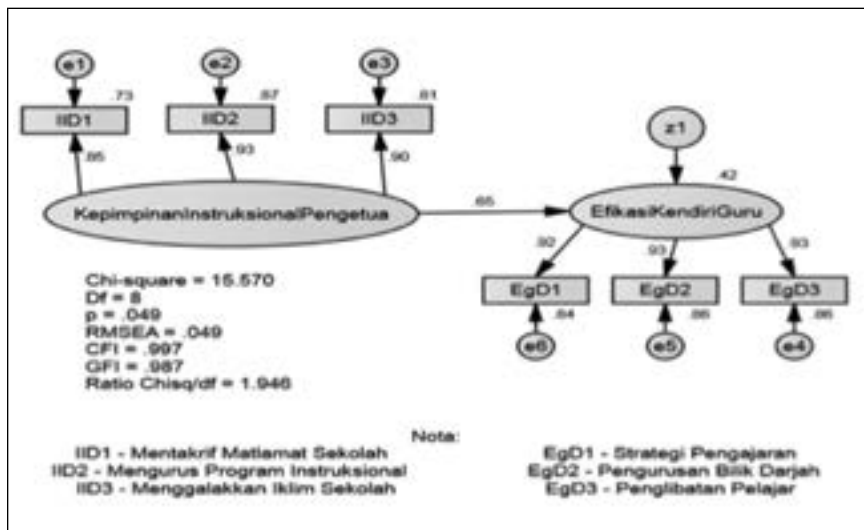
| Sumber  | Jumlah Kuasa Dua | Darjah Kebebasan | Min Kuasa Dua | Nilai F | Tahap Signifikan (p) |
|---------|------------------|------------------|---------------|---------|----------------------|
| Regresi | 165.265          | 3                | 55.088        | 80.679  | .000                 |
| Residul | 267.660          | 392              | .683          |         |                      |
| Jumlah  | 432.925          | 395              |               |         |                      |

Nota: \*signifikan pada  $p < .05$

Keputusan ujian-F pada Jadual 5 menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah bebas dengan efikasi sendiri guru  $F(3,392) = 80.679$  pada aras kesignifikan  $p < .05$ . Keputusan analisis regresi pelbagai yang dijalankan memberikan nilai R Kuasa Dua ( $R^2 = .382$ ) menunjukkan perubahan dalam kombinasi tiga dimensi kepimpinan instruksional pengetua iaitu dimensi mentakrif matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah menyumbang sebanyak 38.2% terhadap perubahan dalam efikasi sendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan. Ini bermakna terdapat 69.8% perubahan dalam efikasi sendiri guru yang tidak dapat diramal mungkin disebabkan oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lain (faktor lain) yang tidak dikaji dalam kajian ini.

## Apakah bentuk model yang boleh dibangunkan untuk meramal kesepadanan hubungan antara, amalan kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan?

Analisis model persamaan struktural (*structural equation modeling* –SEM) kajian ini diaplikasikan bagi menguji kesepadanan model dengan data kajian yang dikumpulkan dari guru sekolah menengah di Negeri Sembilan dan seterusnya membentuk model untuk menunjukkan hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kendiri guru.



**Rajah 2:** Model Persamaan Struktural Hubungan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru.

Analisis SEM yang dijalankan menunjukkan wujud kesepadanan model cadangan dengan data kajian dengan nilai indeks RMSEA= .049 (<.08), nilai indeks GFI =.987 (>.90), CFI =.997 (>.90) dan Ratio Chisq/df = 1.946 (<5.0). Statistik kesepadanan model persamaan struktural berjaya menunjukkan bahawa kesemua indeks kesepadanan model menepati nilai seperti yang disarankan. Ini jelas menunjukkan bahawa model yang dibina mempunyai kesepadanan dengan data yang diperolehi dari guru sekolah menengah di Negeri Sembilan. Jadual 6 dibawah menunjukkan analisis laluan hubungan yang signifikan secara statistik bagi setiap pemboleh ubah. Nilai pemberat regresi (C.R) bagi laluan hubungan antara kecerdasan emosi pengetua dengan efikasi kendiri guru menepati syarat yang ditetapkan iaitu mempunyai nilai C.R melebihi nilai kritikal  $\pm 1.96$  (pada

**Jadual 6:** Laluan Hubungan Model Persamaan Struktural Antara Setiap Pemboleh Ubah Kajian.

| Pemboleh ubah         | Nilai $\beta$ | Estimate | S.E  | Nisbah Kritikal (C.R) | Tahap Signifikan | Keputusan  |
|-----------------------|---------------|----------|------|-----------------------|------------------|------------|
| EKG $\leftarrow$ KIP  | .652          | .616     | .045 | 13.566                | ***              | Signifikan |
| IID1 $\leftarrow$ KIP | .852          | 1.000    |      |                       |                  |            |
| IID2 $\leftarrow$ KIP | .933          | 1.158    | .046 | 25.053                | ***              | Signifikan |
| IID3 $\leftarrow$ KIP | .900          | 1.160    | .049 | 23.857                | ***              | Signifikan |
| EgD1 $\leftarrow$ EKG | .917          | .959     | .031 | 31.346                | ***              | Signifikan |
| EgD2 $\leftarrow$ EKG | .929          | .953     | .029 | 32.403                | ***              | Signifikan |
| EgD3 $\leftarrow$ EKG | .927          | 1.000    |      |                       |                  |            |

Nota: \*\*\*Signifikan pada  $p < .001$

Petunjuk: KIL = Kepimpinan instruksional pengetua, EKG = Efikasi sendiri guru

aras  $p = .05$ ) dan signifikan secara statistik. Indikator yang diukur bagi kajian ini juga merupakan peramal kepada pemboleh ubah laten seperti mana yang ditunjukkan oleh keputusan analisis *Squared Multiple Correlation* ( $R^2$ ). Analisis  $R^2$  menunjukkan indikator (item-item) yang diuji merupakan peramal kepada pembolehubah bebas dan bersandar dengan nilai antara .425 hingga .870. Ini membuktikan indeks penilaian model ini mempunyai kesepadanan dengan data yang dikaji.

Hasil analisis kajian ini juga menunjukkan kesan pengaruh langsung pemboleh ubah kepimpinan instruksional pengetua ke atas efikasi sendiri guru adalah signifikan secara statistik. Kesan pengaruh langsung ini ditunjukkan melalui nilai beta ( $\beta = .65$ ) yang signifikan. Nilai  $r^2 = .42$  menunjukkan kesan saiz (*effect size*) kepimpinan instruksional pengetua terhadap efikasi sendiri guru. Menurut Cohen (1988) nilai .42 menunjukkan kesan saiz adalah besar, memberikan keputusan bahawa kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang besar terhadap efikasi sendiri guru.

## PERBINCANGAN

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa menurut persepsi guru sekolah menengah di Negeri Sembilan, pengetua menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pada tahap yang tinggi secara keseluruhannya. Dimensi mentakrif matlamat sekolah merupakan dimensi yang berada pada tahap yang tertinggi diikuti oleh dimensi mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah. Dapatan ini menyokong dapatan oleh Mendels (2012) dan Abdul Said

et al., (2014) iaitu kepimpinan berkesan bermula dari proses penetapan matlamat yang menjurus kepada komitmen yang tinggi dari warga sekolah. Pengetua sebagai pemimpin dan sumber rujukan utama proses instruksional perlu menguasai dan jelas tentang matlamat sekolah agar difahami dan disampaikan kepada warga sekolah termasuklah pemegang taruh '*stake holders*' (Sekhu, 2011). Seterusnya dapatan kajian ini pada keseluruhannya mendapati guru sekolah menengah di Negeri Sembilan mempunyai tahap efikasi sendiri yang tinggi di mana setiap dimensi turut berada pada tahap yang tinggi. Dimensi efikasi sendiri pada tahap tertinggi ialah dimensi pengurusan bilik darjah, diikuti oleh strategi pengajaran dan penglibatan pelajar. Tahap efikasi sendiri guru yang tinggi ini menunjukkan bahawa guru sekolah menengah di Negeri Sembilan mempunyai keyakinan yang tinggi dalam pengajaran walaupun dikelilingi oleh pelajar yang pelbagai latar belakang. Hasil dapatan kajian ini juga menyokong kajian terdahulu yang dilakukan oleh Aziah et al., (2015), Azizuddin et al., (2015), Norita (2012) dan Richardson (2011). Bandura (1997) turut mendapati guru yang berefikasi sendiri tinggi sentiasa memperbaiki pencapaian dan bermotivasi tinggi. Efikasi sendiri guru adalah penting dalam memastikan guru mempunyai kepercayaan dan keyakinan untuk cemerlang dalam proses pengajaran di bilik darjah agar selari dengan dunia pendidikan yang sentiasa mengalami perubahan termasuklah perubahan dari aspek kurikulum, kokurikulum dan tugas guru yang semakin mencabar yang memerlukan guru mempunyai motivasi dan lebih komited untuk menghasilkan pengajaran yang berkesan. Efikasi sendiri guru perlu berada pada tahap tinggi agar setiap perubahan yang mendadak (*ad-hoc*) mampu diuruskan dengan baik bagi memenuhi kehendak pelbagai pihak tambahan pula dengan tugas guru yang rencam. Guru yang mempunyai efikasi tinggi dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh organisasi (Masitah et al., 2013), menjadi pendorong utama kepada perkembangan pendidikan yang membawa negara memasuki peradaban dunia pendidikan yang semakin mencabar (Teng, 2006) dan mempunyai keupayaan untuk melaksanakan tugas profesional yang dipertanggungjawabkan (Magno & Sembrano, 2008).

Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan secara statistik dan positif antara kepimpinan instruksional pengetua dan keempat-empat dimensinya dengan efikasi sendiri guru, namun kekuatan korelasi adalah pada tahap yang sederhana. Ini membuktikan kepimpinan instruksional pengetua mempengaruhi efikasi sendiri guru. Didapati apabila amalan kepimpinan instruksional pengetua meningkat maka efikasi sendiri guru sekolah menengah akan turut meningkat. Dapatan ini menyokong kajian oleh Calik et al., (2012) dan Goddard et al., (2015) yang mendapati apabila pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional maka efikasi guru meningkat dan lebih komited dalam pengajaran disamping berusaha mencapai matlamat organisasi. Pengetua perlu menyokong dan memperbaiki pembelajaran pelajar dengan mempengaruhi efikasi sendiri guru dalam strategi

pengajaran. Apabila guru yakin dan sentiasa bermotivasi dalam pengajaran, maka proses pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan berkesan bagi mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan iaitu melahirkan pelajar yang cemerlang.

Seterusnya, kajian ini telah berjaya membentuk model hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi sendiri guru sekolah menengah di Negeri Sembilan. Model yang dibentuk mempunyai kesepadanan yang tinggi berdasarkan data yang dikutip dengan memenuhi indeks nilai yang ditetapkan.

## **RUMUSAN**

Pengetua sebagai pemimpin dan peneraju proses pengajaran dan pembelajaran perlu mempunyai komitmen yang tinggi dalam mempraktikkan kepimpinan instruksional di sekolah kerana sokongan dalam memastikan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran kepada seluruh warga sekolah diperlukan bagi meningkatkan komitmen guru untuk mengajar dan pelajar untuk belajar. Amalan kepimpinan instruksional amat penting bagi menjamin keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Kepimpinan instruksional pengetua yang tinggi mempengaruhi guru untuk lebih cemerlang dalam pengajarannya dan secara tidak langsung menghasilkan pelajar yang cemerlang. Hallinger (2012), Stipek (2012), Tschannen-Moran dan Gareis (2015) mendapati kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kualiti kejayaan sekolah, pencapaian pelajar dan komitmen guru. Salah satu saluran untuk pengetua mempengaruhi kecemerlangan pelajar adalah melalui interaksi dengan guru. Oleh itu pengetua perlu memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional yang berkesan bagi mempengaruhi guru melaksanakan proses pengajaran yang berkesan melalui peningkatan efikasi sendiri guru.

## **RUJUKAN**

- Alimuddin, M. D. (2010). Ciri-ciri Pengetua Yang 'Outstanding'. *Pendidik* (53). Widad Publications. Selangor.
- Aminah, A. (2007). Kurikulum Sains dan Teknologi di Malaysia: Ke arah mencapai aspirasi negara dalam membangunkan modal insan pencipta teknologi. *Persidangan Kurikulum Kebangsaan*. Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Aziah, I., Yen, L. H., & Abdul Ghani, K. A. (2015). Komuniti Pembelajaran Profesional dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah di Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2, 1-12.

- Azizuddin, K., Fleva, E., & Qazi, T. (2015). Role of Self-Esteem and General Self-Efficacy in Teachers' Efficacy in Primary Schools. *Psychology*, 6, 117-125.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy, The Exercise of Control*. New York: W.H Freeman Company.
- Barnett, K. & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in school. *Educational Administration*, 40, 406-434.
- Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA). (2010). *NKRA Pendidikan*. Kementerian Pelajaran Malaysia. <http://www.moe.gov.my/?id=244&lang=my>.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4<sup>th</sup> ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Kilinc, A. C. (2012). Examination of Relationship between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers and Collective Teacher Efficacy. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2498-2504.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4<sup>th</sup> Ed). USA: Pearson.
- Dibapile, W. T. S. (2012). A Literature Review on Teacher Efficacy Classroom Management. *Proceedings of The 2011 New Orleans International Academic Conference*, 211-220.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Cultural of Change*. CA: Jossey-Bass.
- Goddard, R., Goddard, Y., Kim, E. S., & Miller, R. (2015). A Theoretical and Empirical Analysis of The Roles of Instructional Leadership, Teacher Collaboration, and Collective Efficacy Beliefs in Support of Student Learning. *American Journal of Education*, 121(4).
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership: How has the model evolved and what have we learned? *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Montreal.
- Hallinger, P. (2008). Methodologies for studying school leadership. A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale. *Paper prepared for presentation at Annual Meeting of the American Educational Research Association*.
- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using The Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P. (2012). Assessing and developing instructional leadership in schools. In Shen, J. (Ed). *Tools for improving the principalship*. Oxford, UK: Peter Lang.

- Horton, T. (2013). *The relationship between teachers' sense of efficacy and perceptions of principal instructional leadership behaviors in high poverty schools*. (Unpublished Doctoral Tesis). University of Texas at Arlington.
- Hoy, A. W & Hoy, W. K. (2003). *Instructional Leadership A Learning-Centered Guide*. USA: Allyn & Bacon.
- Hussein Ahmad,. (2012). *Mission of Public Education in Malaysia: The Challenge of Transformation*. Kuala Lumpur: University of Malaya Press.
- Hussein Mahmood,. (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan sekolah*. (2<sup>nd</sup> Ed). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ishak Sin. (2001). *Pengaruh kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi dan gantian kepada kepemimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja guru*. (Tesis Doktor Falsafah). Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Khairiah, H. (2013). *Kepemimpinan instruksional pengetua, birokrasi sekolah dan efikasi sendiri guru di sebuah MRSM di Melaka*. (Dissertasi Sarjana Kepengetuaan) Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Korthagen, F. (2005). *Practice, Theory and Person in Life-Long Professional Learning*. Dlm Beijaard, D., Meijer, P. C., Morine-Dersheimer, G. & Tillema, H. Teacher Professional Development in Changing Conditions, 79-94. AA Dordrecht: Springer.
- Kuhn, M. S. (2012). *Leading School Through Generational lens: Perceptions of principals' change leadership disaggregated by principal generation*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Denver, Colorado.
- Leithwood, K. (1997). *The nature of leadership survey*. The Ontario Institute Studies in Education: University of Toronto at Toronto, Canada.
- Liethwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(1): 27\_42
- Leithwood, K., & Levin, B. (2010). Understanding how leadership influences student learning. *International Encyclopedia of Education*. Oxford, UK: Elsevier.
- Masitah, M. Y., Azizi, M., Ahmad Makmom, Bahaman, A. S., Ramli, B., & Noriati, A. R. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efikasi-Kendiri Guru Sekolah Menengah di Malaysia Dalam Pelaksanaan Pendidikan Alam Sekitar. *Asia Pasific Journal of Educators and Education*, 28: 131-153.
- Mat Rahimi, Y., & Mohd Yusri, I. (2014). Model Kepimpinan Pengajaran Maya dan Kompetensi Pengajaran Guru. 4<sup>th</sup> RCELAM 2015: *Regional Conference on Educational Leadership and Management*. Genting Highlands.

- Mohd Munaim, M. (2013). Pengaruh Kepimpinan Instruksional Guru Besar Ke Atas Efikasi Guru. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 14: 232-251.
- Mendels, P. (2012). The Effective Principal: 5 Pivotal Practices That Shape Instructional Leadership. *Journal of Staff Development*, 33(1): 54–58. Retrieved from: [www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-Effective-Principal.pdf](http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-Effective-Principal.pdf)
- Norita, I. (2012). *Kepimpinan Instruksional Pengetua, Kerenah Birokrasi dan Efikasi Kendiri Guru Di Daerah Pasir Puteh, Kelantan*. (Dissertasi Sarjana Kepengetuaan Yang Tidak Diterbitkan.), Universiti Malaya.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010. (2007). *Kementerian Pelajaran Malaysia*. <http://www.moe.gov.my/v/penyelidikan>
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM: 2013-2025. (2012). *Kementerian Pendidikan Malaysia*.  
<http://www.moe.gov.my/v/pelan-pembangunan-pendidikan-malaysia-2013-2025>
- Richardson, G. E. (2011). *Teacher efficacy and its effects on the academic achievement of African American Studies*. (Doctoral Dissertation), Greenleaf University.
- Sekhu, M. S. (2011). *Practices of primary school principals as Instructional leaders: Implications for learner achievement*. (Unpublished Master's dissertation), University of Pretoria).
- Shafinaz, A. M. (2009). *Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Efikasi Kendiri Guru di Daerah Jempol, Negeri Sembilan*. (Disertasi Sarjana Kepengetuaan yang tidak diterbitkan.), Universiti Malaya.
- Simin, G., Mohammed Sani, I., Chellapan, K., Sukumaran, K., & Subramaniam, A. (2015). Instructional Leadership Practices of Principal In Vocational and Technical College: Teachers' Perception. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 3(1):48-67.
- Stipek, D. (2012). Effects of student characteristics and perceived administrative and parental support on teacher self-efficacy. *The Elementary School Journal*, 112(4): 590-606.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W., and Hoy, W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68: 202-248.
- Tschannen-Moran, M and Hoy, A. W (2001). Teacher Efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17: 783-805. <http://www.coe.ohio.state.edu/ahoy/AERAEfficacymeasure%20.pdf>

- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty Trust in The Principal: An Essential Ingredients in High-Performing Schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1): 66-92.
- Walker, J. & Slear, S. (2011). The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers. *NASSP Bulletin*, 95(1), 46-64.
- Widhyanti, R. & Shahril @ Charil, M. (2016). Headmaster Instructional Leadership and Organizational Learning on The Quality of Madrasah and The Quality of Graduates the State Madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region. *Higher Education Studies*, 6(1): 159-168.
- You, S., Kim, A. Y & Lim, S. A. (2015). Job Satisfaction Among Secondary Teachers in Korea: Effects of Teachers Sense of Efficacy and School Culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-14
- Yu-Liang, A. C. (2009). A case study of elementary beginning Mathematics teachers efficacy development. *International Journal of Science and Mathematics Educatio.*, 8: 271-297
- Zaidatol Akmaliah, L. P. (2007). *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Satu Langkah Ke Hadapan*. Penerbit: Universiti Putra Malaysia.

# AMALAN KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN PENGETUA: KAJIAN KES PEMBUKAAN SEKOLAH BAHARU DI SMK SRI LAYANG

Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D  
*Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands*

*Normala binti Ahmad*  
*Pengetua SMK Sri Layang*

## ABSTRAK

*Peranan pengetua sebagai pemimpin menjadi elemen utama memastikan keberhasilan murid apatah lagi bagi sekolah yanag baharu dibuka. Kepimpinan pengetua yang mantap diperlukan bagi memastikan sekolah baharu dibuka dapat ditadbir dan dipimpin dengan baik. Pengetua merupakan individu yang bertanggungjawab memastikan kepimpinan selain aspek pengurusan di sekolah berjalan dengan lancar mengikut akta dan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Disamping itu core business utama seorang pendidik iaitu guru mengajar dan murid belajar mesti berjalan bermula hari pertama persekolahan. Justeru, satu kajian yang bertujuan meninjau amalan kepimpinan pengetua SMK Sri Layang sepanjang enam bulan pertama sekolah dibuka telah dijalankan. Kajian ini telah menggunakan gabungan Standard Kepengetuaan Sekolah-sekolah Malaysia (SKSSM, 2006), model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985), model kepimpinann situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) dan model kepimpinan autentik Ilies et al., (2005) sebagai kerangka asas kajian. Kajian dijalankan secara kualitatif melibatkan sesi temubual, pemerhatian dan analisis dokumen. Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi kutipan data dengan melibatkan seramai 5 orang responden iaitu pengetua, dua orang guru penolong kanan, seorang kaunselor dan seorang guru. Dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan pengetua SMK Sri Layang adalah disesuaikan mengikut tiga fasa utama iaitu amalan kepimpinan instruksional dan situasi bagi fasa tadbir urus, amalan kepimpinan instruksional, situasi dan autentik bagi fasa membina kepercayaan dalaman dan fasa jalinan komuniti. Kajian ini dapat menjadi petunjuk awal kepada pembinaan model yang mantap bagi amalan kepimpinan sekolah baharu.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan pengetua, sekolah baharu*

## PENGENALAN

Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada kepimpinan pengetua yang mantap terutama dalam pembukaan sekolah baharu. Pengetua merupakan individu yang bertanggungjawab memastikan pengurusan dan kepimpinan di sekolah berjalan dengan lancar mengikut akta dan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Disamping itu *core business* utama seorang pendidik iaitu guru mengajar dan murid belajar mesti berjalan bermula hari pertama persekolahan. Smith dan Piele (2006) menjelaskan, pengetua perlu menurunkan kuasa untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran dijalankan serta keperluan lain yang diperlukan oleh murid untuk membina kemahiran dan integriti yang tinggi. Ini merupakan cabaran kepimpinan pengetua yang baharu dilantik bagi mengurus pembukaan sebuah sekolah yang baharu. SMK Sri Layang dibuka secara rasmi pada 19 Disember bersama *caretaker* dan pengetua hanya dilantik pada 21 Disember 2016 dengan kekuatan 11 orang guru dan 37 orang murid yang terdiri daripada Tingkatan Satu, Dua dan Empat. Justeru amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua amatlah penting bagi memastikan sekolah dapat ditadbir urus dengan baik di awal pembukaannya. Oleh yang demikian, satu kajian yang bertujuan meninjau amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang sepanjang enam bulan pertama sekolah dibuka telah dijalankan.

### Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk meninjau amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang sepanjang enam bulan pertama sekolah dibuka.

### Objektif kajian

Meneroka amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang bagi pembukaan sekolah baharu.

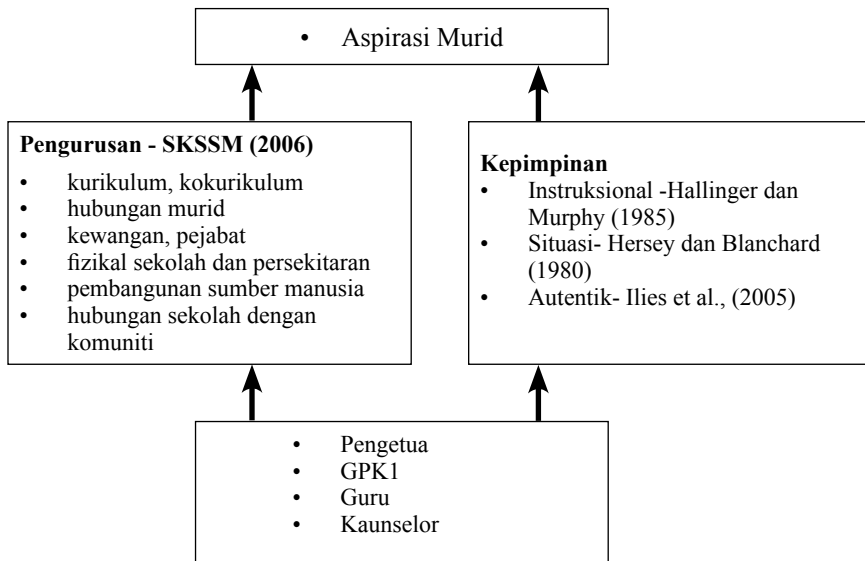
### Persoalan kajian

Apakah amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua SMK Sri Layang bagi pembukaan sekolah baharu?

## KERANGKA KONSEP KAJIAN

Kajian ini menggunakan gabungan SKKSM (2006), model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985), model kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (1980) dan model kepimpinan autentik Ilies et al., (2005) sebagai kerangka asas kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1. SKKSM (2006) berfokus kepada lapan elemen iaitu kurikulum, kokurikulum, hubungan

murid, kewangan, pejabat, fizikal sekolah dan persekitaran, pembangunan sumber manusia dan hubungan sekolah dengan komuniti. Model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) pula berfokus tiga domain utama iaitu menetapkan matlamat, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah, model kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) berdasarkan empat domain iaitu *participating*, *selling*, *telling* dan *delegating* serta model kepimpinan autentik oleh Ilies et al., (2005) melihat kepada empat domain utama iaitu kesedaran diri (self awareness), proses keadilan (unbiased processing), tingkah laku autentik (authentic behavior/ action) dan perhubungan autentik (relational authenticity). Pengurusan dan kepimpinan pembukaan sekolah bermatlamatkan untuk mencapai enam aspirasi murid yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM,2013).



**Rajah 1:** Kerangka Konsep Kajian

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian dijalankan secara kualitatif melibatkan sesi temubual, pemerhatian dan analisis dokumen. Tempoh masa kajian adalah dalam dua fasa iaitu fasa pertama bermula 23 Februari 2016 hingga 14 Jun 2016 dan fasa kedua bermula 14 Jun 2016 hingga 6 September 2016 . Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi kutipan data dengan melibatkan seramai lima orang responden iaitu pengetua, dua orang guru penolong kanan, seorang kaunselor dan seorang guru.

## DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian menunjukkan bagi pembukaan sekolah baharu pengetua SMK Sri Layang telah mengharungi pelbagai cabaran awal dan akhirnya berjaya diatasi dengan menyusun strategi bagi menjayakan pengurusan dan kepimpinan beliau di sekolah. Antara cabaran adalah penolakan guru untuk hadir ke SMK Sri Layang, ketiadaan kumpulan Guru Penolong Kanan dan hanya dilantik setelah dua hingga empat minggu sekolah beroperasi, kekurangan murid, isu kewangan iaitu prosedur membuka akaun dan mendapatkan sumber kewangan.

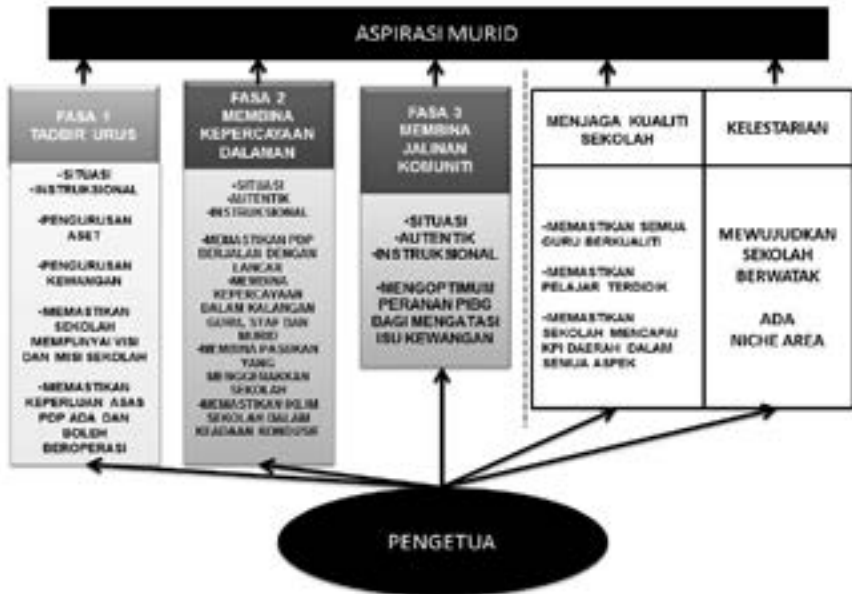
Cabaran yang dihadapi cuba diatasi dengan sedaya upaya. Ini bertepatan dengan pandangan Mogill (2005)

*It's all about you...No one else is going to get you where you want to go – it is up to you. Your family and friends are a support system, but that is all they are supposed to be for you. They cannot succeed for you. Only you can do that. Take ownership of your problems, and realize that nobody else is going to solve them for you (Mogill; 2005)*

Temu bual yang telah dijalankan terhadap pengetua, Guru Penolong Kanan Kurikulum dan Kokurikulum, kaunselor serta *caretaker* menunjukkan amalan pengurusan dan kepimpinan pengetua SMK Sri Layang dalam pembukaan sekolah baharu dirumuskan terbahagi kepada tiga fasa yang menjadi fokus utama semasa pembukaan sekolah baharu iaitu fasa 1- Tadbir urus sekolah; Fasa 2- Membina kepercayaan dalaman dan Fasa 3- Membina jalinan komuniti. Ketiga-tiga fasa ini dapat dikaitkan gabungan SKKSM (2006), model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985), model kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) dan model kepimpinan situasi Ilies et al., (2005), yang dipaparkan dalam **Rajah 2**. Hasil kajian menunjukkan dalam proses pembukaan sekolah baharu, didapati pengetua memainkan peranan sebagai pengurus dan pemimpin untuk memastikan sekolah dapat beroperasi dan pengajaran dan pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. Kajian juga menunjukkan pengetua SMK Sri Layang memastikan setiap tindakan dan perancangan yang dilakukan berfokus kepada keberhasilan murid dan ini bertepatan dengan aspirasi murid yang telah digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013).

### **Fasa pertama – Tadbir Urus Sekolah (Analisis Persekitaran, Mengambil Tahu Semua Berkaitan Sekolah-Status Quo) -Kolektif**

- a. Mengetuai semua mesyuarat peringkat perancangan
- b. Memastikan keperluan asas pembelajaran dan pengajaran (PdP) ada disediakan dan boleh beroperasi
- c. Memaksimumkan sumber manusia di sekolah
- d. Menggunakan sumber kewangan secara berhemah (fokus keperluan asas sekolah)
- e. Merancang modus operandi yang berkesan



Rajah 2: Kerangka Pembukaan Sekolah Baharu SMK Sri Layang

### Fasa kedua – Membina Kepercayaan Dalam

- Membina kepercayaan dalam kalangan guru, staf dan murid
- Membina pasukan yang menggerakkan sekolah (11 guru, tiga orang kakitangan sokongan dan 37 murid)
- Membina amalan yang cuba dijadikan budaya (melaksanakan dasar Guru Penyayang)
- Menggerakkan unit, persatuan atau sukan dan permainan
- Memastikan PdP Berjalan (Guru Mengajar dan Murid Belajar) – *Management By Walking About* (MBWA)

### Fasa ketiga- Membina Jalinan Komuniti

- Mengoptimum PIBG
- Mengenalpasti kekurangan sumber dan berusaha mengatasi (Manusia, Infrastruktur, Kewangan, Persekitaran)

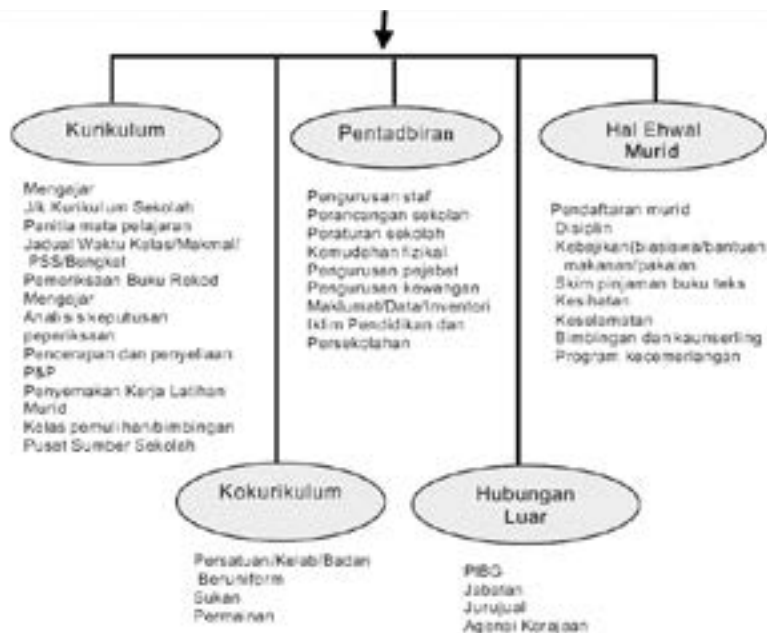
## PERBINCANGAN

Dalam usaha untuk memastikan ketiga-tiga fasa awal pembukaan sekolah berjalan dengan baik, pengetua SMK Sri Layang bertindak sebagai pengurus dan pemimpin. Peranan sebagai pengurus telah ditonjokan dengan memastikan sekolah ditadbir urus dengan baik iaitu kejayaan dalam merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal warga sekolah serta mengutiliti penggunaan sumber-sumber

dalam organisasi bagi mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan (Stoner & Charles, 1986). Dalam mengurus, keterampilan sebagai seorang pemimpin turut terserlah dan merentas ketiga-tiga fasa pengurusan pembukaan sekolah iaitu sebagai seorang pemimpin instruksional, situasi dan autentik.

### a. Amalan Pengurusan

Dalam bidang pengurusan fokus merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal sumber yang sedia ada dilakukan sebaiknya dengan kerjasama pasukan iaitu guru-guru SMK Sri Layang, staf sokongan dan komuniti setempat. Bidang yang menjadi keutamaan dalam pengurusan pembukaan sekolah baharu adalah lima bidang utama iaitu pentadbiran, kurikulum, hal ehwal murid, diikuti kokurikulum dan hubungan luar. Kesemua lima bidang ini termaktub dalam sembilan bidang yang digariskan dalam SKSSM seperti yang dipaparkan dalam Rajah 3. Dalam bidang pentadbiran, pengurusan kewangan dan pentadbiran pejabat merupakan aspek yang paling mencabar kerana sekolah perlu mewujudkan sesuatu yang baharu iaitu mewujudkan identiti sekolah. Dapatan terperinci menunjukkan dalam fasa pertama iaitu fasa tadbir urus sekolah memerlukan kerjasama secara pasukan iaitu warga sekolah, komuniti, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Oleh yang demikian dalam fasa pertama pengetua telah menjalankan analisis persekitaran untuk mengetahui status quo sekolah dan melengkapkan keperluan asas yang perlu ada pada sebuah sekolah.



Rajah 3: Enam Bidang Utama Pembukaan Sekolah

## **b. Amalan Kepimpinan Instruksional**

Bagi memastikan, sekolah ditadbir urus dengan baik pengetua juga mengamalkan kepimpinan instruksional yang berfungsi untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran berlangsung dengan baik di sekolah. Ini bertepatan dengan peranan pemimpin yang digariskan dalam PPPM (2013) iaitu pemimpin sekolah merupakan pemimpin instruksional yang cemerlang, dan bertindak sebagai ejen perubahan. Amalan kepimpinan instruksional terserlah bermula fasa pertama pembukaan sekolah dalam pengurusan kurikulum iaitu bukan sahaja memastikan keperluan PdP ada malah guru-guru sudah boleh memulakan PdP pada hari pertama persekolahan. Model kepimpinan instruksional yang digunakan adalah model Hallinger dan Murphy (1985) seperti yang dipaparkan dalam **Rajah 4**.



**Rajah 4:** Model Hallinger dan Murphy (1985)

Amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK Sri Layang adalah memastikan misi sekolah didefinisikan, menguruskan program instruksional dengan berkesan dan membentuk iklim sekolah yang positif.

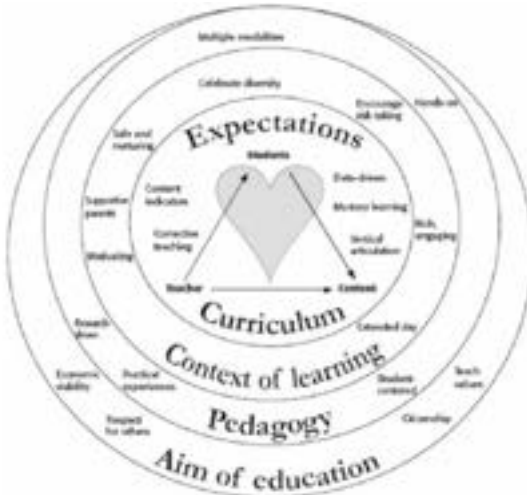
### **i. Menetapkan visi dan misi yang sama**

Mempengerusi mesyuarat pengurusan, mesyuarat kurikulum dan mesyuarat guru, menetapkan matlamat sekolah dengan berbincang bersama-sama pasukan yang ada di sekolah berdasarkan bilangan murid yang ada serta menetapkan target bagi setiap tingkatan. Pengetua juga telah memastikan matlamat yang dibina ini disebarkan kepada murid-murid dan komuniti sekolah melalui mesyuarat Persatuan Ibubapa dan Komuniti serta majlis penyerahan keputusan peperiksaan.

### **ii. Mengurus program instruksional**

Bagi memastikan PdP berlangsung dengan berkesan, pengetua telah memastikan keperluan buku teks mencukupi dan mengambil tindakan sewajarnya bagi

memastikan keperluan buku teks di sekolah. Menjalankan penyeliaan PdP guru secara tidak langsung, menyediakan jadual penyeliaan buku rekod guru untuk disemak oleh pengetua, jadual waktu setiap kelas disediakan dan guru mengajar mengikut subjek yang dinyatakan, memantau pencapaian murid dengan membuat RCA dan pemantauan berterusan, mengajar subjek Pendidikan Seni dan Visual. Pengetua mengajar minima lima waktu iaitu mata pelajaran seni yang merupakan bidang kepakaran beliau.



**Rajah 5:** Visi pengajaran dan pembelajaran (Shawn, 2012)

**Rajah 5** menunjukkan fokus kepimpinan SMK Sri Layang adalah memastikan *stakeholders* bersama-sama untuk memahami matlamat umum pendidikan. Oleh itu beliau memastikan *stakeholders* tahu apa harapan sekolah dan bersama-sama membantu sekolah mencapainya dengan pengukuhan pembelajaran murid dan pengajaran guru seiring dengan apa yang dihasratkan dalam aspirasi murid (PPPM, 2013). Pengetua memastikan semua murid yang ada iaitu seramai 36 orang mempunyai ketetapan *target* (ekspetasi) bagi setiap tingkatan iaitu satu, dua dan empat.

Tindakan ini selari dengan cadangan pandangan Shawn (2012), *“The power of your vision will inspire and influence others to transform your students’ lives.* Murphy (2001), Nor Asikin (2009) dan Bush (2011), turut menjelaskan dalam kajian masing-masing bahawa pemimpin pendidikan dapat menggalakkan kejayaan muridnya dan kecemerlangan organisasi melalui kerjasama dengan warga sekolah melalui budaya berkongsi matlamat dan visi serta hala tuju sekolah.

Menurut Rahimah Ahmad (2000), peranan pemimpin sekolah yang terpenting ialah sebagai pemimpin pengajaran yang merupakan *‘core business’* di sekolah

dan perlu berjalan sebaik mungkin dan sentiasa bertambah baik. Sehubungan dengan itu, pengetua memastikan PdP berjalan dengan lancar terutama menjaga masa instruksional. Pemimpin instruksional bukan sahaja memastikan PdP berlangsung di dalam kelas tetapi turut memastikan kualiti PdP yang dijalankan oleh guru-guru (Horgn & Loeb, 2010). Apakah tindakan susulan bagi murid yang tidak dapat mencapai target sekolah? Analisis RCA yang dijalankan kepada semua murid oleh pasukan kurikulum yang diketuai oleh Pengetua menunjukkan beliau turut memastikan kualiti PdP dan output yang mencapai sasaran sekolah. Menurut McEwan (2002), amalan memantau perkembangan murid merupakan langkah pertama seorang pengetua untuk menjadi pemimpin instruksional yang efektif dan menurut Williamson dan Blackburn (2009) pula, pencapaian secara berfokus dapat diperolehi oleh sekolah jika pengetua dapat memilih penilaian yang sesuai dan menunjukkan akauntabiliti membuat pemantauan murid secara berterusan.

Menurut Shawn (2012) *As principal, building a team that is motivated to do whatever it takes to ensure that all children are valued, inspired and held to high expectations is one of most important priorities, (Shawn, 2012)*. Ini bermaksud dalam usaha untuk memastikan pemantauan murid dapat dilakukan secara berkesan pengetua perlu ada pasukan yang kuat di sekolah. Dapatan menunjukkan pengetua SMK Sri Layang berjaya membina kepercayaan dalam kalangan guru, staf dan murid. Kekuatan pasukan yang dibina ini didasari dengan kepercayaan dalam kalangan guru-guru. Sehubungan dengan itu banyak program telah dijayakan dalam tempoh enam bulan beliau menjadi pengetua di sekolah berkenaan. Beliau dengan mudah dapat membina pasukan yang menggerakkan sekolah dan yang membantu memastikan iklim sekolah dalam keadaan kondusif.

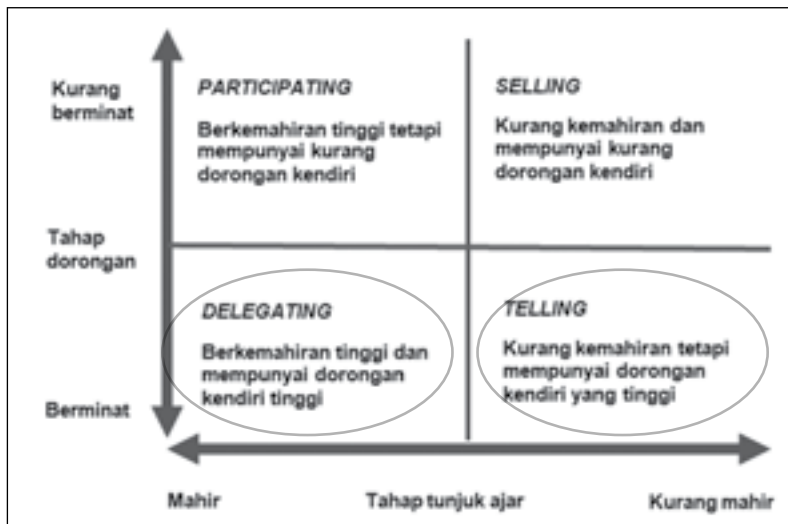
### **iii. Menggalakkan iklim sekolah**

Bagi menggalakkan iklim pembelajaran yang kondusif di sekolah, pengetua bertanggungjawab telah memastikan keperluan bilik darjah dan kerusi meja mencukupi serta boleh digunakan. Keselesaan murid turut perlu dipastikan disamping peralatan dalam bilik darjah dan sukan, prasarana untuk kurikulum atau kokurikulum mencukupi dan selesa, ruang untuk sesi Pendidikan Jasmani dan Kesihatan (PJK) sesuai, persekitaran sekolah yang selamat dan kantin beroperasi dengan baik. Dalam memastikan keselamatan sekolah, pengetua melaksanakan MBWA iaitu memantau persekitaran sekolah. Ini merupakan amalan setiap pagi selesai sahaja perhimpunan pagi dan hasil pemantauan tersebut pelbagai isu dapat diselesaikan dengan kadar segera antaranya seperti kecuai pengawal keselamatan, ketidakhadiran petugas kebersihan dan ketiadaan guru di dalam kelas.

### **c. Amalan Kepimpinan Situasi**

Hasil tinjauan dan pemerhatian mendapati selain berperanan sebagai pemimpin instruksional, pengetua juga menunjukkan amalan kepimpinan situasi sepanjang fasa pembukaan sekolah baharu iaitu fasa pertama, kedua dan ketiga (Rajah 2). Menurut Duke (1987), pemimpin pengajaran mesti boleh berfungsi '*predictably and*

*appropriately*' mengikut situasi. Sehubungan dengan itu dapatan juga menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua SMK Sri Layang digabung jalin dengan kepimpinan situasi oleh Hersey dan Blanchard (2001) seperti yang dipaparkan dalam Rajah 6.



**Rajah 6:** Model Hersey dan Blanchard (2001)

Guru-guru yang ditempatkan di SMK Sri Layang adalah mereka yang menunjukkan minat yang tinggi untuk bekerja di sekolah tersebut walaupun berada di kawasan tanah tinggi 60km jauh dari bandar Bentong. Dalam situasi ini guru-guru tersebut lebih terarah kepada *delegating* dan *telling* sahaja.

- i. ***Delegating***- menunjukkan guru-guru SMK Sri Layang mempunyai minat yang tinggi dan berkemahiran tinggi. Ini kerana rata-rata guru yang ditempatkan sudah berpengalaman lebih lima tahun sebagai pendidik. Pengetua hanya perlu beri arahan ringkas dan tindakan segera diambil dan dijayakan oleh guru-guru tersebut.
- ii. ***Telling***- menunjukkan ada dalam kalangan guru-guru SMK Sri Layang yang mempunyai pengalaman kurang daripada lima tahun sebagai pendidik. Mereka ini mempunyai minat yang tinggi namun agak kurang mahir dalam beberapa perkara seperti menjalankan analisis keputusan peperiksaan teknik RCA (Root Caused Analysis) dan pendaftaran persatuan serta unit uniform. Proses ini terpaksa diberi tunjuk ajar oleh guru-guru yang berpengalaman atau pakar-pakar yang dijemput dari sekolah lain.

#### **d. Kepimpinan Autentik**

Amalan kepimpinan autentik yang dipaparkan oleh pengetua adalah kesedaran diri proses keadilan, tingkah laku autentik dan perhubungan autentik seiring dengan elemen kepimpinan autentik oleh Iliès et al., (2005). Dapatan kajian menunjukkan dapatan yang dominan adalah membina perhubungan autentik dan tingkah laku autentik. Pengetua SMK Sri Layang berusaha untuk memastikan perhubungan yang baik terjalin dengan warga sekolah dan komuniti. Ini terbukti dalam Rajah 2 yang memaparkan amalan pengetua dalam fasa kedua dan ketiga iaitu fasa membina kepercayaan dalaman dan jalinan komuniti. Setelah mengukuhkan tadbir urus pembukaan sekolah, langkah seterusnya adalah memperkukuh hubungan dengan *stakeholders*. Dapatan turut menunjukkan langkah yang diambil adalah dengan membina kepercayaan dalam kalangan guru, staf dan murid agar dapat membentuk pasukan mantap (11 guru, tiga orang kakitangan sokongan dan 37 murid) yang akan menggerakkan sekolah dan mencapai matlamat yang ditetapkan.

Selain daripada membina perhubungan autentik, pengetua turut bersama-sama guru menunjukkan tingkah laku autentik iaitu dengan mewujudkan program Guru Penyayang yang merupakan sebahagian daripada dasar KPM di sekolah-sekolah. Amalan guru penyayang bertujuan mengeratkan hubungan antara pentadbir, guru, murid dan komuniti. Amalan ini turut menjadi budaya di SMK Sri Layang dan sebearnya amat bersesuaian dengan mewujudkan identiti sekolah yang baharu dibuka. Keakraban hubungan antara sekolah dan komuniti dapat membantu sekolah dengan mengoptimum penglibatan PIBK terutama dalam membantu mencari sumber kewangan.

#### **e. Aspirasi Murid**

Matlamat memastikan kepimpinan berkesan dilaksanakan di sekolah adalah untuk memastikan keberhasilan murid. Berdasarkan enam aspirasi murid, pengetua SMK Sri Layang dan pasukannya telah mengeratkan beberapa program yang banyak dijayakan oleh Unit Bimbingan dan Kaunseling sekolah berkenaan. Dapatan kajian menunjukkan pengetua SMK Sri Layang telah memastikan aspek pengetahuan, kemahiran berfikir, kemahiran memimpin, kemahiran dwibahasa dan etika serta kerohanian diterapkan kepada murid-murid SMK Sri Layang. Daripada enam aspirasi elemen yang menjadi keutamaan adalah pengetahuan, kemahiran memimpin dan etika dan kerohanian. Ini kerana sekolah ini dalam peringkat membina budayanya, maka asas yang kukuh dalam kalangan pelajar perlu dibentuk bagi membina budaya sekolah yang cemerlang. Menurut Deal & Peterson, (1999) dan Sergiovanni, (2000) orang yang paling berpengaruh untuk mengubah dan mencorakkan budaya sekolah ialah kepemimpinan sekolah. Oleh itu amalan pengetua SMK Sri Layang menunjukkan budaya yang ingin dibentuk dalam kalangan murid-muridnya berteraskan aspirasi murid terutama dalam elemen pengetahuan, kemahiran memimpin dan etika dan kerohanian. Dapatan dibawah merupakan perincian dapatan bagi tiga aspirasi murid yang paling dominan di sekolah iaitu:

## **Pengetahuan**

- a. Secara langsung melalui PdP di dalam atau luar kelas: menguasai mata pelajaran teras, Matematik dan Sains, pengetahuan am tentang Malaysia, Asia, menguasai Seni, Muzik atau Sains Sukan
- b. Contoh PJK: teori diajar terlebih dahulu sebelum murid dibenarkan membuat praktikal. Kesungguhan guru yang mengajar bersama tunjuk cara menjadikan murid rasa sangat berminat dan memberi tumpuan terhadap pengajaran guru. Murid akur dengan arahan guru dan bersedia memberi kerjasama bagi setiap arahan yang diberikan oleh guru.
- c. Perpustakaan telah pun mempunyai sebanyak 1000 buah buku dari pelbagai bidang. Namun masih diperingkat pengekodan sistem Dewey dan penyusunan di rak. Namun murid sudah boleh membaca tanpa meminjani.

## **i. Kemahiran memimpin**

- a. Kebolehan memimpin dan bekerja dengan orang lain.
- b. Kebolehan menunjukkan kerjasama melalui kaedah rumah sukan yang diperkenalkan oleh sekolah. Setiap aktiviti dan disiplin murid akan memberi atau mengurangkan mata bagi rumah sukan masing-masing. Ini telah mewujudkan sikap kerjasama dan setiap murid rasa bertanggungjawab terhadap rumah sukan masing-masing. Kepimpinan diri dan kerjasama pasukan terbentuk dari pembahagian mengikut rumah sukan ini.
- c. Pengurusan perhimpunan yang baik dengan dikendalikan oleh murid tingkatan dua dan empat secara bergilir-gilir sepenuhnya.
- d. Semua murid tingkatan empat dilantik sebagai pengawas sekolah manakala semua murid tingkatan satu (14 orang) dilantik sebagai pengawas perpustakaan.

## **iii. Etika dan kerohanian**

- a. Individu penyayang dipupuk oleh sekolah dengan membina budaya penyayang dalam kalangan staf dan murid-murid. Setiap pagi guru bertugas diminta mengalu-alukan kehadiran murid di pintu pagar sekolah dengan senyuman. Selain daripada itu budaya salam diterapkan dalam kalangan murid untuk membangunkan rasa hormat terhadap guru, staf juga pelawat yang hadir ke sekolah.
- b. Program ikon murid diwujudkan untuk memilih murid contoh setiap bulan. Jawatankuasa pemilihan terdiri daripada pentadbir dan guru-guru. Ini bagi mewujudkan persaingan sihat dalam kalangan murid. Bagi 4 bulan pertama seorang murid telah dipilih sebagai ikon bagi bulan Mac dan gambar dipaparkan di papan kenyataan sekolah.
- c. Program Mentor-mentee telah dijalankan sebanyak dua kali terhadap 37 orang murid dari tingkatan satu hingga tingkatan empat. Fokus bimbingan

menggunakan Modul KPM dan mentor dilantik dalam kalangan guru kelas.

- d. Sesi kaunseling kepada murid yang bermasalah sebanyak dua atau tiga kali termasuk sesi individu dan berkelompok (fokus hasil pemerhatian dan laporan guru kelas atau guru mata pelajaran). Kategori murid yang dikaunseling adalah murid yang datang lewat.
- e. Program Bina Insan- bacaan Yassin setiap hari Jumaat melibatkan semua murid dan staf beragama islam. Bagi murid bukan Islam mereka akan diminta mengikuti kelas moral dan guru bertugas bertanggungjawab melaksanakannya.
- f. Pembangunan disiplin murid, teguran terus oleh guru disiplin semasa perhimpunan. SMK Sri Layang mengadakan perhimpunan setiap hari bagi memastikan murid sentiasa dalam kawalan dan penambahbaikan sahsiah dapat terus dilaksanakan. Murid yang bermasalah terus dirujuk kepada kaunselor.
- g. Ujian Psikometrik berkaitan personaliti dan kerjaya telah berjaya ditadbir kepada semua murid tingkatan satu walaupun sekolah ini masih baharu beroperasi.
- h. Program-program ini banyak dibantu oleh unit bimbingan dan kaunseling sekolah. Program tertumpu kepada pembangunan sahsiah murid, mewujudkan persaingan sihat antara murid dan memberi motivasi dalam kalangan murid.

## **RUMUSAN**

Kajian ini dapat menjadi petunjuk awal kepada pembinaan model yang mantap bagi amalan kepimpinan sekolah baharu. Peranan pengetua dalam pembukaan sekolah baharu dibuka lebih mencabar dan kesimpulan daripada temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang dijalankan mendapati pengetua sekolah baharu :

- a. Menghadapi cabaran untuk memastikan ketrampilan sebagai pengurus dan pemimpin di sekolah.
- b. Mengutiliti penggunaan sumber di sekolah dengan bijaksana dan berfikiran kreatif, kritis dan inovatif.
- c. Memastikan matlamat akhir pendidikan adalah keberhasilan murid.

Oleh yang demikian bagi memastikan *core business* di sekolah dapat berlangsung dengan baik, seorang pemimpin sentiasa perlu melakukan refleksi bagi setiap tindakan yang dijalankan untuk memastikan keberkesanan amalan sebagai pengurus dan pemimpin sekolah. Ini selaras dengan pepatah yang diberikan oleh Blanchard dan Johnson (1982) '*take a minute, look at your goals, look at your performance and see if your behavior matches your goals*'.

## RUJUKAN

- Blanchard, K.H and Johnson, S (1982). *One minute manager*. New York. Berkley Books
- Bush.T.(2011). *4<sup>th</sup> Edition Theories of educational leadership and management*. London. SAGE Publications Ltd.
- Duke, D.L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York. Random House.
- Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2).
- Hersey, P & Blanchard, K.H & Johnson ,D.E (2001).*Management of organizational behaviour: leading human resources (8th)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P and Blanchard, K.H (1993). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources (6th)*.Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Standard kompetensi kepengetuaan sekolah Malaysia*. Genting Highlands. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- McEwan, E.K. (2002). *7 Traits to effective instructional leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. California. Thousand Oaks, : Corwin Press.
- Mogill,M. (2005). *Eight Simple Rules for Stating My Dogma*. 6 Rutgers J. of L. & Rel.3
- Murphy, J. (2001). The changing face of leadership preparation. *School Administrator Journal*. 58 (10).
- Nor Ashikin Salleh. (2009). Kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan : Satu kajian kes di sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*. Hlm 53-65.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. (2012). Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Shawn, J (2012). *The principal's guide to the first 100 days of the school year: Creating instructional momentum*. New York. Routledge Taylor & Francis Group.
- Smith, S.C & Piele, P.K. (2006). *School leadership: Handbook for excellence in student learning*. California. Fourth Edition. Corwin Press.
- Stoner. J. A. F dan W. Charles. (1986). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall
- Williamson, R & Blackburn, B.R. (2009). *The principalship from A to Z*. New York. Eye On Education.

