

## KESEDIAAN AMALAN KEPIMPINAN GURU DI SEBUAH SEKOLAH RENDAH DI BAWAH PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH 2025 (TS25) ZON SABAH

Azhar bin Harun Ph.D  
Abdul Ghani bin Sani Ph.D  
Indra Shahril bin Sayuati  
Kasmah binti Abdullah  
Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah

### ABSTRAK

*Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) melalui anjakan ke-5 (Guru dan Pemimpin Sekolah) bagi mewujudkan budaya kecemerlangan profesionalisme berasaskan rakan setugas dalam gelombang ke-3 (2021 – 2025). Berdasarkan anjakan tersebut, satu kajian tentang tahap kesediaan amalan kepimpinan guru yang menyediakan ruang kepada perkongsian kepimpinan dalam kalangan guru sebagai satu bentuk kepimpinan baharu yang perlu diterokai. Justeru itu objektif utama kajian ini dijalankan adalah untuk menentukan tahap kesediaan amalan kepimpinan guru dan seterusnya, menentukan perbezaan persepsi berdasarkan faktor-faktor yang menyokong amalan kepimpinan guru di sekolah rendah. Kajian ini menggunakan teknik soal selidik untuk mengumpul data kuantitatif dan teknik temubual bagi untuk kumpulkan data kualitatif. Soal selidik Teacher Leadership Readiness Instrumen (TLRI) oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) dan protokol temubual digunakan bagi memunggut data berkenaan. Responden kajian terdiri daripada 30 orang responden dalam kalangan guru di sebuah sekolah di bawah program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di daerah Tuaran, Sabah. Statistik diskriptif digunakan bagi menganalisis data kajian dan data kualitatis dianalisis untuk tema kompeten, kredibiliti dan mesra. Secara keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa tahap kesediaan kepimpinan guru adalah pada tahap tinggi. Namun berdasarkan persepsi responden menyatakan hanya sebilangan elemen sikap, nilai dan kepercayaan yang selari dengan kesediaan amalan kepimpinan guru. Seterusnya didapati terdapat lima faktor sokongan amalan kepimpinan guru yang perlu ditambahbaik oleh pihak sekolah iaitu fokus perkembangan, autonomi, kejelekitan, penglibatan dan komunikasi terbuka.*

**Kata kunci:** perkongsian kepimpinan, kepimpinan guru

## PENGENALAN

Kepimpinan merupakan faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah yang mempunyai pencapaian akademik pelajar yang tinggi (Hussein, 2008). Pencapaian akademik pelajar yang dilihat sebagai petunjuk kualiti pendidikan di sekolah dan kualiti kepimpinan sekolah (Ahmad Zabidi & Fathiah, 2006) menuntut guru besar dan guru di sekolah meningkatkan amalan kepimpinan yang berkesan. Amalan serta kemahiran kepimpinan dalam kalangan guru besar mahupun guru perlu diberi perhatian memandangkan berlakunya kemerosotan kualiti pembelajaran murid di sekolah berdasarkan pencapaian murid dalam peperiksaan awam dalam pelbagai peringkat persekolahan (Usang et al., 2010). Pencapaian akademik pelajar dalam peperiksaan awam yang kurang memuaskan di sekolah-sekolah boleh menjejaskan hasrat kerajaan melahirkan modal insan yang cemerlang dalam usaha melaksanakan transformasi sistem pendidikan negara. Oleh yang demikian, amalan kepimpinan di sekolah wajar diberi perhatian kerana kualiti pendidikan bagi sesebuah negara bergantung kepada keupayaan dan usaha oleh pemimpin pendidikan di sekolah (Masters, 2012).

Selain daripada kepimpinan guru besar selaku pemimpin utama di sekolah, kepimpinan guru juga semakin mendapat perhatian dalam usaha penambahbaikan dan reformasi sekolah. Para sarjana mendapati kepimpinan guru juga dapat mempengaruhi pencapaian pelajar di sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2009). Justeru, keupayaan guru sebagai pemimpin merupakan agen perubahan sekolah membolehkan pendidikan awam mempunyai peluang yang lebih dalam memastikan setiap pelajar mempunyai guru yang berkualiti tinggi (Wehling, 2007). Di sebalik kajian dan perhatian yang meluas tentang kepimpinan guru terutama di luar negara, isu kepimpinan guru dalam konteks Malaysia masih lagi dianggap baru dan kurang mendapat perhatian. Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009), kepimpinan guru dapat dilihat dan dinilai melalui tingkah laku dan kemahiran melalui enam dimensi iaitu kesedaran diri untuk membawa perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri.

## PERNYATAAN MASALAH

Paradoks umum guru-guru yang melihat peranan kepemimpinan hanya terletak di bahu guru besar atau pentadbir sekolah sahaja, manakala tugas mereka hanya mengajar mengikut sukatan pelajaran dan menghabiskannya pada jangkamasa yang ditetapkan. Tanggapan tersebut harus dipertimbangkan dan dibincang semula bagi peranan sebenar guru-guru dalam konteks kepemimpinan. Atas dasar itu, Katzenmeyer dan Moller (2009) telah menyenaraikan enam tingkah laku dan kemahiran dalam mengukur amalan guru sebagai pemimpin iaitu kesedaran diri dan membuat perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri. Amalan ini dilihat dapat membina keupayaan kepemimpinan dalam kalangan guru agar guru boleh membantu guru besar meningkatkan keberkesanan sekolah (Harris, 2003). Walaupun guru tidak memandang diri mereka sebagai pemimpin, sebaliknya mereka merupakan individu yang melaksanakan setiap program dan aktiviti yang dirancang dan menjadi pemimpin dalam kalangan rakan sekerja mereka (Katzenmeyer & Moller, 2009). Kepimpinan guru tidak hanya terbatas kepada peranan guru sewaktu mengajar di dalam kelas sahaja. Kepimpinan guru juga melibatkan peranan guru dalam berinteraksi dan berkolaborasi dengan warga sekolah yang lain seperti guru besar dan rakan guru dalam meningkatkan amalan pendidikan bagi tujuan untuk meningkatkan prestasi pencapaian pelajar (York & Barr, 2004).

Permasalahannya menurut Ensley et al. (2006), walaupun konsep perkongsian kepimpinan muncul dalam literatur seawal tahun 1920an, namun masih tidak diberikan perhatian penting sehingga kini. Lebih banyak literatur tentang model perkongsian kepimpinan diperlukan (Davis, 2009). Norashikin et al. (2013) menyatakan keberkesanan kepimpinan sepatutnya berlaku di semua peringkat termasuklah di dalam bilik darjah. Perubahan ini berlaku kerana realitinya peranan sebagai pemimpin sekolah telah menjadi semakin kompleks dan mencabar. Justeru pengetua atau guru besar tidak mampu lagi mengurus dan memimpin sekolah mereka secara bersendirian. Mereka memerlukan pemimpin dalam kalangan guru di sekolah yang dikenali sebagai 'guru pemimpin' bagi membantu mereka mengurus sekolah secara cekap dan berkesan (Amin, 2008). Lebih banyak kajian perlu dilakukan terhadap kepimpinan guru dan ia boleh dibangunkan mengikut konteks dan keperluan yang

berbeza (Berry, Daughtrey & Weder, 2010). Sparks (2003) berpendapat guru adalah agen perubahan yang penting dalam mewujudkan sekolah berkesan. Merujuk kepada pelaksanaan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) melalui modul latihan kepada pesertanya menerapkan elemen kepimpinan agar menjadi amalan dan budaya dalam kalangan guru. Oleh yang demikian, kajian ini ingin meneroka kesediaan guru di sebuah sekolah rendah di bawah program TS25 di daerah Tuaran, terhadap amalan kepimpinan guru dan faktor-faktor yang mempengaruhi tahap kesediaan amalan kepimpinan berkenaan.

### **OBJEKTIF KAJIAN**

1. Menentukan elemen berkaitan kesediaan kepimpinan guru menjadi amalan.
2. Mengenalpasti tahap kesediaan amalan kepimpinan guru.
3. Menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan kepimpinan guru yang diamalkan.

### **SOALAN KAJIAN**

1. Adakah elemen berkaitan kesediaan kepimpinan guru menjadi amalan?
2. Apakah tahap kesediaan amalan kepimpinan guru?
3. Adakah faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan kepimpinan guru yang diamalkan?

### **SOROTAN LITERATUR**

Menurut Newmann and Simmons (2000) bahawa pelbagai tanggungjawab dipikul oleh pemimpin pendidikan di sekolah dan ia semakin bertambah, namun mereka sepatutnya tidak lagi berfikir secara tradisi iaitu semua tanggungjawab hanya dipikul oleh pemimpin seorang diri sahaja. Lashway (2003) juga menyimpulkan bahawa tugas di sekolah berubah terlalu kompleks untuk dilaksanakan oleh pemimpin seorang diri.

Mengikut Wasley (1992), kepimpinan guru ditakrifkan sebagai keupayaan guru mempengaruhi dan melibatkan diri bersama rakan sejawat ke arah amalan yang lebih baik. Kepimpinan guru boleh ditakrifkan secara umum sebagai seorang profesional yang mempunyai komitmen dan terlibat dalam proses mempengaruhi orang ramai untuk

mengambil tindakan secara bersama ke arah perubahan dan amalan yang baik untuk membolehkan pencapaian matlamat dan manfaat pendidikan ke arah kebaikan bersama. (Forster, 1997). Berdasarkan Moller & Katzenmeyer (1996), kepemimpinan guru ialah pemimpin dalam kalangan guru di mana mereka menyumbang kepada penambahbaikan sekolah atau pembelajaran pelajar (di dalam atau di luar bilik darjah), mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan amalan profesional mereka, atau sentiasa menyumbang terhadap komuniti pemimpin.

Pellicer dan Anderson (1995), kepemimpinan guru adalah suatu tindakan yang dilaksanakan bagi membantu guru menghasilkan kecemerlangan pelajar. Kepimpinan guru adalah kerjasama oleh guru-guru untuk mencapai matlamat dan objektif sekolah yang diwujudkan bersama. Konsep kepemimpinan guru merujuk kepada pelbagai peranan oleh guru-guru dalam pembangunan kakitangan, pengurusan, dan penambahbaikan sekolah. (Clemson-Ingram & Fessler, 1997). Seterusnya Miller et al. (2000) menyatakan kepemimpinan guru merujuk kepada tindakan oleh guru-guru di luar bilik darjah bagi terlibat secara eksplisit atau implisit terhadap tanggungjawab untuk menyediakan perkembangan profesional diri bersama rakan sejawat, untuk mempengaruhi ahli organisasi, atau untuk bertindak bagi membantu dan menyokong perubahan dalam amalan dalam bilik darjah dalam kalangan guru.

Kepimpinan guru bukanlah suatu istilah yang dilihat asing. Guru telah diamanahkan dengan pelbagai peranan kepemimpinan seperti pemimpin kumpulan guru, ketua jabatan dan penyelarar kurikulum. Bagaimanapun kebiasaannya guru bertindak sebagai pelaksana di dalam peranan-peranan tersebut, bukannya pemimpin (Lieberman & Miller, 2004). Sejak kebelakangan ini wujud suatu desakan kuat dan keperluan yang tinggi agar wujud peranan yang berbeza diberikan kepada guru. Mengikut Brownlee (1979) guru pemimpin adalah guru yang berupaya mempengaruhi kelakuan pelajar dan rakan setugas dalam organisasi di sekolah. Guru pemimpin adalah mereka yang sentiasa memberi dorongan dan galakan kepada orang lain, menggunakan pengetahuan dan kemahiran bagi menyelesaikan masalah di bilik darjah, dan berusaha mempelajari sesuatu yang baharu. (Rosenholtz, 1989). Sebagaimana keperluan yang mendorong guru untuk meningkatkan peranan kepemimpinan pada

posisi yang membolehkan perubahan berlaku (Lieberman & Miller, 2004).

Kepimpinan guru, secara meluas dikenalpasti sebagai faktor yang kritikal dalam perubahan sekolah, ianya tidak sama dengan kepimpinan pentadbiran (Lieberman & Miller, 2004). Kepimpinan guru mungkin lebih cenderung untuk mengisi jurang antara pengetua dan guru-guru apabila pengetua yang lebih fokus kepada melaksanakan peranan kepimpinan pengajaran (Fullan, 1994). Seorang guru pemimpin adalah dari kalangan guru-guru itu sendiri, mereka ialah individu yang dipilih oleh ahli-ahli organisasi untuk memimpin mengikut keperluan tertentu dalam konteks sekolah, mempunyai kesediaan jadual dan masa bagi melaksanakan peranan kepemimpinan, namun tugas utama guru kekal dilaksanakan (Fay, 1992a).

Merujuk kepada kajian-kajian Marzano (2003) menyatakan terdapat beberapa jurang yang perlu diatasi iaitu apakah proses kepimpinan sepatutnya berlaku di sekolah, kaedah untuk bekerja dan memimpin bersama-sama dalam kumpulan, prosedur dan struktur yang perlu bagi menggalakkan pembangunan kemahiran kepimpinan dalam kalangan guru. Menurut Katzenmeyer & Moller (2001), terdapat tiga elemen utama iaitu sikap, nilai dan kepercayaan yang selari akan membantu kesediaan amalan kepimpinan guru. Tambahan pula, guru-guru sepatutnya mempunyai peluang untuk terlibat dalam latihan dalaman, perancangan dan pengajaran secara berkumpulan, dan penyelidikan yang kolaboratif yang membolehkan mereka membina kefahaman baharu bagi meningkatkan amalan tersebut (Darling-Hammond, 1996).

Konsep penambahbaikan sekolah telah berubah daripada istilah perubahan sekolah kepada pembangunan semula sekolah (Lambert, 2003). Usaha-usaha untuk menjadikan sistem pendidikan semasa lebih efisien, perlukan perubahan untuk berinisiatif melalui pelan asas yang baharu bagi sekolah, pendekatan terkini dalam pengajaran dan pembelajaran, dan matlamat persekolahan (Lambert, 2003). Kebanyakan kajian penambahbaikan sekolah mendapati kepimpinan adalah faktor utama untuk sekolah meningkat. Kepimpinan yang terhasil dari kepimpinan guru atau pengetua adalah memainkan peranan yang kritikal dalam meningkatkan penambahbaikan sekolah

(Harris & Muijs, 2005). Tiga ciri-ciri kata sifat bagi membantu guru-guru dan pentadbir mengenalpasti potensi kepimpinan guru iaitu kompeten, kredibiliti dan mesra. Menurut Kamus Dewan Edisi Ke-4, kompeten bermaksud cekap, layak dapat melaksanakan tugas dengan sempurna. Seterusnya, kredibiliti pula bermaksud sifat boleh dipercayai atau diyakini, kebolehpercayaan. Manakala mesra bermaksud sangat rapat atau karib benar, erat, intim atau dekat (Kamus Dewan, 2010). Guru kebiasaannya diketahui kompeten dalam bilik darjah dan secara umumnya dinyatakan bahawa guru berkenaan mempunyai kredibiliti. Namun terdapat ramai guru yang kompeten dan berkredibiliti tetapi lebih selesa bekerja secara individu (Katzenmeyer dan Moller, 2001).

Fullan (1995), menyatakan suatu perspektif baharu untuk berubah menentang amalan birokratik kepada suatu pemikiran yang melihat tindakan secara individu kepada perspektif yang lebih luas dengan melibatkan pelbagai peringkat kepimpinan. Dengan bekerjasama, pemimpin guru akan membina satu budaya baharu yang mempunyai keupayaan bagi menyokong kepimpinan pelbagai dan elemen-elemen lain yang perlu untuk pembudayaan semula sekolah (Fullan, 1995). Lambert (1998), seiring dengan Fullan, beliau mencadangkan kepimpinan konstruktivis, iaitu kepimpinan bermaksud pembelajaran, pembinaan makna dan pengetahuan dengan usaha secara kolaboratif. Seterusnya memberikan kepimpinan guru penekanan yang lebih sebagai pelaksana dasar dan kepimpinan guru sebagai perubahan bentuk kepimpinan (Anderson, 2004). Berdasarkan penyelidikan Katzenmeyer dan Moller (2001) ke atas 5,000 guru untuk mengenalpasti faktor-faktor yang menggalakkan kepimpinan guru di sekolah. Berikut dinyatakan tujuh faktor yang terlibat berdasarkan dapatan daripada penyelidikan berkenaan: fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penyertaan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif.

Faktor pertama iaitu Fokus Perkembangan; guru disokong dalam peningkatan pengetahuan dan kemahiran baharu, seterusnya menggalakkan individu lain untuk belajar. Mereka diberikan bantuan, bimbingan dan kejurulatihan yang diperlukan. Faktor kedua Pengiktirafan; guru dihormati dan dihargai untuk peranan profesional yang mereka laksanakan dan sumbangan yang dibuat. Satu semangat saling menghormati dan menyayangi yang wujud dalam kalangan guru. Terdapat proses mengenal pasti tugas yang berkesan. Faktor

ketiga Autonomi; guru didorong untuk mengambil inisiatif dalam melakukan penambahbaikan dan inovasi. Halangan dihapuskan dan sumber diperolehi bagi menyokong usaha guru. Faktor keempat Kejelekitan; kolaborasi guru dalam pengajaran dan hal ehwal berkaitan pelajar. Contoh-contoh tingkah laku yang jelekit termasuklah perbincangan oleh guru berkaitan strategi-strategi, perkongsian bahan atau pemerhatian dalam bilik darjah antara satu sama lain.

Seterusnya faktor kelima Penyertaan; guru terlibat dengan aktif dalam membuat keputusan dan mempunyai input tentang perkara-perkara penting. Penyertaan guru dilibatkan untuk memilih ketua jabatan atau pasukan. Faktor keenam Komunikasi Terbuka; guru memberi dan menerima komunikasi secara terbuka, bersikap jujur dalam memberikan pendapat. Guru merasakan berpengetahuan tentang apa yang berlaku di sekolah mereka. Guru mudah untuk berkongsi pendapat dan luahan perasaan. Guru tidak dipersalahkan di atas kesilapan yang berlaku. Akhirnya faktor ketujuh Persekitaran Positif; guru secara umumnya mengalami kepuasan dengan persekitaran kerja. Guru berasa dihormati oleh satu sama lain, ibu bapa, pelajar, dan pentadbir (Katzenmeyer & Moller, 2001).

Dalam usaha untuk mengekalkan kepimpinan guru, sekolah menggalakan fokus perkembangan di mana guru-guru diberi sokongan dalam pembelajaran sendiri dan membantu orang lain untuk belajar (Katzenmeyer & Moller, 2001). Guru adalah diiktiraf atas sumbangan mereka dan terdapat sikap keperihatinan bersama dalam kalangan guru-guru di seluruh sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2001). Guru diberikan autonomi untuk melakukan tindakan dan inisiatif digalakkan (Blase & Kirby, 2000). Guru bekerjasama dalam menentukan strategi, perkongsian bahan, contoh teladan, dan memantau tugas antara satu sama lain dalam suasana kejelekitan (Blase & Blase, 2004). Keputusan yang dibuat diagihkan kepada guru-guru dan pentadbir dengan membuat keputusan yang bermakna untuk penambahbaikan keseluruhan sekolah melalui pasukan kerja yang dipilih (Katzenmeyer & Moller, 2001).

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **Reka Bentuk Kajian**

Kajian yang dijalankan merupakan kajian yang bersifat kuantitatif dan



menggunakan kaedah tinjauan. Mengikut Neuman (2003) kaedah tinjauan adalah sesuai bagi mengumpul data tentang tingkah laku atau kepercayaan. Kaedah tinjauan boleh mengukur banyak pembolehubah dalam satu masa dan menguji banyak hipotesis. Kaedah tinjauan adalah satu cara yang spesifik untuk mengumpul maklumat mengenai populasi (Mohd. Majid, 2000). Kaedah tinjauan sesuai digunakan kerana kebolehpercayaan yang tinggi sedangkan kosnya rendah (Ahmad Mahzan, 2002). Kajian yang akan dijalankan adalah berbentuk perihal atau deskriptif di mana data daripada soal selidik yang diedarkan kepada guru-guru dianalisis. Mengikut Azhar dan Nawi (2004), terdapat beberapa faedah dalam menggunakan soal selidik yang sekata.

### **Sampel Kajian**

Kajian ini menggunakan teknik persampelan rawak mudah. Kajian ini telah menggunakan sampel dan memastikan bahawa sampel tersebut adalah mewakili dan menggambarkan ciri-ciri populasi yang dikaji. Setelah mengambil kira faktor kos, masa dan keperluan menjalankan kajian, pengkaji telah memilih untuk membuat kajian di sekolah rendah di daerah Tuaran, Sabah. Pengkaji menghubungi pihak Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah bagi mendapatkan maklumat sekolah kajian yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan. Responden bagi kajian ini ialah seramai 31 orang yang terdiri daripada penolong kanan, ketua panitia dan guru penolong. Tiada sebarang syarat diberikan bagi pemilihan responden yang dibuat secara rawak bebas.

### **Instrumen Kajian**

*Teacher Leadership Readiness Instrument* (TLRI) direka bentuk oleh Katzenmeyer dan Moller (2001), digunakan untuk mengukur tahap kesediaan amalan kepemimpinan guru di sekolah mereka masing-masing. Responden yang terlibat dalam kajian itu diminta untuk bertindak balas terhadap kenyataan dalam soal selidik TLRI. Lima pilihan telah diberikan untuk setiap pernyataan bagi menentukan dimensi dalam sekolah masing-masing. Pilihan mengandungi (1) Sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) agak setuju, (4) setuju dan (5) sangat setuju. Instrumen ini juga telah menjalani kajian rintis pada skor kebolehpercayaan Alpha adalah 0.950. Manakala, 3 orang pakar dalam bidang berkaitan telah ditemui untuk tujuan kesahan instrumen.

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan rentasan (*cross-sectional survey designs*) yang menggunakan kaedah pungutan data, iaitu kaedah kuantitatif yang menggunakan soal selidik bagi memungut data. Soal selidik meliputi: Bahagian A – Maklumat Responden, Bahagian B – Kesediaan Amalan Kepimpinan Guru (TLRI).

Jadual 1: Taburan Item Soal Selidik

Bahagian	Item	Bil. Item
A	Demografi	5
B	Kesediaan Kepimpinan Guru	48

Berdasarkan kepada keperluan , pengkaji telah memilih *Teacher Leadership Readiness Instrument* (TLRI) direka bentuk oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) sebagai instrumen untuk mengukur tahap kesediaan amalan kepimpinan guru dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Tuaran, Sabah. Memandangkan terdapat beberapa kajian yang berkaitan, pengkaji telah menggunakan instrumen kajian yang telah sedia ada. Bagi memastikan kesahan instrumen berkenaan, penyelidik mendapatkan pengesahan daripada pakar-pakar yang berkaitan. Guru-guru yang terlibat dalam kajian itu diminta untuk bertindak balas terhadap kenyataan dalam soal selidik TLRI. Lima pilihan telah diberikan untuk setiap pernyataan bagi menentukan dimensi dalam sekolah masing-masing. Pilihan mengandungi (1) Sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) agak setuju, (4) setuju , dan (e) sangat setuju.

Jadual 2: Potensi dan Item TLRI

Ciri-ciri potensi	No. Item	Bil Item
1. Berkompetensi	1,2,3,11,12,16,17, 22	8
2. Berkredibiliti	4, 7, 8, 9, 10,13,15, 19, 23, 25	10
3. Mesra	5, 6, 14, 20, 21, 24	6

n = 24

### Kebolehpercayaan dan kesahan Instrumen

Pengkaji telah menterjemah instrumen asal tersebut dan mendapatkan pandangan dua pakar dalam bidang kepimpinan dirujuk bagi memastikan instrumen mempunyai kesahan kandungan yang

baik Analisis faktor dilakukan bagi menentukan struktur instrumen dengan menggunakan *principal component extraction* dan *varimax rotation*. Satu kajian rintis dilaksanakan di sebuah sekolah rendah yang juga berada dalam daerah yang sama.

### Protokol Temubual

Sesi temubual diadakan bagi varifikasi data bagi dapatan soal selidik yang dibuat oleh responden kajian. Item bagi protokol temubual berkenaan adalah bagi mengenalpasti amalan dan budaya sedia ada dalam amalan faktor-faktor sokongan amalan kepimpinan guru sebagaimana yang diketengahkan oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Seramai 30% daripada jumlah keseluruhan responden dilibatkan sebagai responden sesi temubual.

### Analisis Data

Data yang dipungut dianalisis dengan menggunakan kaedah kuantitatif yang dipungut melalui soal selidik. Analisis terhadap data yang dipungut menggunakan pakej "IBM SPSS Statistics Version 19". Analisis deskriptif menghuraikan latar belakang responden dan statistik yang digunakan ialah frekuensi, min dan peratus. Bagi mengukur tahap kesediaan amalan kepimpinan guru, jadual interpretasi skor min digunakan sebagai panduan.

Jadual 3: Interpretasi Skor Min

Skor min	Tahap amalan kepimpinan
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.67	Sederhana
3.68 hingga 5.00	Tinggi

Sumber: Pallant (2006)

### DAPATAN

Responden kajian ini terdiri daripada 31 orang guru di sebuah sekolah rendah di bawah program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di negeri Sabah. Seramai 7 orang (22.6%) ialah responden lelaki dan 24 orang (77.4%) responden perempuan. Merujuk kepada kelulusan akademik seramai 29 orang (93.5%) daripada siswazah dan 2 orang (6.5%) daripada pascasiswazah. Didapati bilangan responden adalah terdiri daripada kalangan Penolong Kanan seramai

2 orang (6.5%), Ketua Panitia seramai 4 orang (12.9%) dan seramai 25 orang (80.6%) dalam kalangan Guru Penolong.

Berdasarkan tempoh perkhidmatan seramai responden, seramai 3 orang (9.7%) berkhidmat kurang daripada tiga tahun. 13 orang (41.9%) berkhidmat antara tiga hingga 10 tahun dan seramai 15 orang (48.4%) yang telah berkhidmat melebihi daripada 10 tahun. Bagi tempoh bertugas di sekolah semasa, seramai 12 orang (38.7%) bertugas kurang daripada tiga tahun. 12 orang (38.7%) bertugas antara tiga hingga 10 tahun dan seramai 7 orang (22.6%) yang telah bertugas melebihi daripada 10 tahun di sekolah semasa.

Jadual 4: Profil Responden Kajian

Demografi	Kategori	Kekerapan (n=31)	Peratus (%)
Jantina Responden	Lelaki	7	22.6
	Perempuan	24	77.4
Kelulusan Akademik	Siswazah	29	93.5
	Pasca Siswazah	2	6.5
Jawatan Di sekolah	Penolong Kanan	2	6.5
	Ketua Panitia	4	12.9
	Guru Penolong/ Lain-lain	25	80.6
Tempoh Dalam Perkhidmatan	< 3 tahun	15	3.8
	3 tahun < x < 10 tahun	138	34.5
	> 10 tahun	240	60.0
Tempoh Di sekolah Semasa	< 3 tahun	55	13.8
	3 tahun < x < 10 tahun	188	47.0
	> 10 tahun	139	34.8

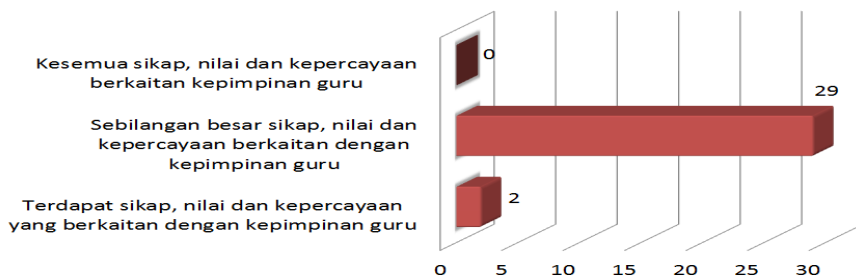
### Tahap Elemen Kesediaan Amalan Kepimpinan Guru

Bahagian ini akan menyatakan berdasarkan persepsi responden terhadap elemen-elemen kesediaan bagi amalan kepimpinan guru. Terdapat tiga elemen iaitu elemen sikap; elemen nilai; dan elemen kepercayaan. Berdasarkan persepsi responden merujuk kepada tiga elemen kesediaan terhadap amalan kepimpinan guru adalah seperti Jadual di bawah. Merujuk kepada respon yang diberikan oleh responden terhadap item soal selidik didapati 2 orang (6.45%)

respondan menyatakan terdapat beberapa sikap, nilai dan kepercayaan mereka berkaitan kepimpinan guru. Seterusnya 29 orang (93.5%) responden menyatakan sebilangan besar sikap, nilai dan kepercayaan mereka berkaitan kepimpinan guru. Manakala tiada responden yang menyatakan bahawa kesemua sikap, nilai dan kepercayaan mereka berkaitan kepimpinan guru.

## Dapatan Kajian

### Sikap, nilai dan kepercayaan terhadap kepimpinan guru



Rajah 1: Elemen Sikap, Nilai dan Kepercayaan

### Tahap Kesiediaan Amalan Kepimpinan Guru

Jadual 5 menunjukkan persepsi responden terhadap dimensi kesiediaan kepimpinan guru berdasarkan potensi yang diukur melalui tiga dimensi; kompeten (min = 4.45, SP = .62), kredibiliti (min = 4.39, SP = .63), dan mesra (min = 4.40, SP = .57). Berdasarkan persepsi responden terhadap kepimpinan guru, ketiga-tiga dimensi dinyatakan pada tahap yang tinggi. Secara keseluruhannya (min = 4.41, SP = .61) menunjukkan bahawa tahap kesiediaan amalan adalah pada tahap tinggi berdasar ketiga-tiga dimensi yang mengukur potensi bagi amalan kepimpinan guru di sekolah berkenaan.

Jadual 5: Tahap kesediaan amalan kepemimpinan guru

Potensi	Min	SP	Tahap
Kompeten	4.45	.62	Tinggi
Kredibiliti	4.39	.63	Tinggi
Mesra	4.40	.57	Tinggi
<b>Keseluruhan</b>	<b>4.41</b>	<b>.61</b>	<b>Tinggi</b>

*Nota:* Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.67), Tinggi (3.68 – 5),

### Faktor-faktor Sokongan Kepimpinan Guru

Merujuk kepada Katzenmeyer dan Moller (2001) terdapat 7 faktor sokongan yang menggalakkan kepimpinan guru di sekolah. Tujuh faktor tersebut ialah: fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penyertaan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif. Berikut merupakan dapatan hasil temubual yang dilakukan terhadap 10 orang responden kajian berkaitan tujuh faktor sokongan tersebut.

Merujuk kepada faktor pertama iaitu fokus perkembangan, kebanyakan responden menyatakan guru-guru disokong dengan perancangan pembangunan profesional. Jawatankuasa Pembangunan Staf menyediakan jadual latihan yang terancang dan berkesan bagi meningkatkan profesionalisme guru-guru dalam pelbagai bidang. Pihak pentadbir memberikan dorongan sewajarnya untuk pembangunan profesional dengan membuka peluang untuk guru-guru menghadiri kursus atau latihan yang dianjurkan oleh pihak luar organisasi. Kebanyakan program pembangunan adalah hasil inisiatif sendiri berdasarkan keperluan pembangunan dan peningkatan profesionalisme yang diperlukan oleh guru-guru itu sendiri.

Faktor sokongan ke-2, pengiktirafan menjadi budaya yang diamalkan bagi mengiktiraf sesuatu pencapaian atau kejayaan yang diperolehi oleh ahli organisasi. Di antara pengiktirafan yang menjadi amalan seperti pujian, hadiah penghargaan, anugerah dan sijil-sijil penghargaan bagi meraikan pencapaian yang diperolehi. Namun terdapat responden mencadangkan pengiktirafan yang diberikan sepatutnya merangkumi semua ahli organisasi bukan terhad kepada kumpulan-kumpulan tertentu sahaja. Mereka berpendapat pencapaian yang diperolehi adalah hasil kerjasama yang diberikan

samada secara langsung atau tidak langsung. Oleh itu, semua pihak perlu dirai bagi setiap pengiktirafan dan penghargaan untuk setiap kejayaan yang melibatkan ahli organisasi.

Autonomi iaitu faktor sokongan ke-3, didapati pihak pentadbir lebih berautonomi dalam melakukan inisiatif penambahbaikan. Proses perancangan dan pelaksanaan penambahbaikan lebih didominasi oleh pihak pentadbir dalam setiap keputusan yang dibuat. Responden berpendapat guru-guru agak kurang diberikan autonomi dalam membuat keputusan untuk melakukan penambahbaikan dalam aspek-aspek tertentu. Elemen inovasi dan kreativiti adalah dipimpin serta dalam kawalan pihak pentadbir tanpa kebebasan mutlak yang diberi kepada guru-guru. Terdapat responden mengesyorkan untuk pihak pentadbir memberikan autonomi yang lebih bagi mereka membuat keputusan dalam hal-hal yang tidak menyentuh dasar dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak kementerian.

Seterusnya faktor sokongan yang ke-4, kejelekitan merupakan faktor yang diberikan penekanan oleh pihak pentadbir bagi melaksanakan tugas secara kolaboratif. Responden menyatakan terdapat dalam kalangan organisasi yang agak longgar dalam pelaksanaan setiap keputusan yang dibuat secara bersama. Secara keseluruhan, mereka mencadangkan satu aktiviti atau program yang bersesuaian bagi merapatkan hubungan setiap ahli organisasi termasuk keluarga masing-masing. Dicadangkan untuk diadakan aktiviti seperti hari keluarga yang melibatkan semua ahli organisasi, suami, isteri, anak dan lain-lain bagi meningkatkan kejelekitan serta saling faham memahami antara satu sama lain.

Faktor sokongan ke-5, penglibatan dilihat amat menggalakan terutama dalam pelaksanaan sesuatu dasar atau program baharu oleh kementerian seperti program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Namun terdapat responden menyatakan guru-guru perlu dilibatkan dalam proses membuat keputusan contohnya pemilihan ketua atau pemimpin seperti lantikan ketua panitia atau jawatankuasa bagi melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang melibatkan ahli organisasi.

Komunikasi Terbuka, faktor sokongan ke-6 didapati pemimpin mengamalkan dasar komunikasi terbuka namun agak tegas yang

menyebabkan terdapat ahli organisasi yang kurang selesa untuk berkomunikasi secara terbuka. Mereka berpendapat budaya perkongsian secara terbuka antara guru dan pentadbir masih terbatas dan boleh dipertingkatkan lagi. Dicadangkan proses bimbingan dan pementoran dari pihak atasan perlu bagi membudayakan kemahiran komunikasi dan menyelesaikan masalah secara bersama.

Faktor sokongan terakhir iaitu persekitaran positif, berdasarkan pemerhatian responden didapati setelah pelaksanaan TS25 mewujudkan persekitaran kerja yang positif dalam kalangan guru-guru. Sebilangan besar guru-guru sanggup melaksanakan tugas di luar waktu bekerja tanpa menerima apa-apa arahan untuk berbuat demikian. Mereka merasakan seronok untuk melaksanakan tugas bagi merealisasikan hasrat yang dipersetujui bersama dalam program TS25. Contohnya pelaksanaan Pembelajaran Abad ke-21 (PAK 21) telah memotivasikan murid untuk terus cemerlang seterusnya menyemarakkan semangat kerja dan pelbagai persediaan oleh guru bagi melaksanakan PAK 21 tersebut.

## **PERBINCANGAN**

Berdasarkan kepada dapatan 93.5% responden guru menyatakan sebilangan besar sikap, nilai dan kepercayaan yang selari dalam kalangan guru-guru berkaitan dengan amalan kepimpinan guru. Ini menunjukkan berdasarkan persepsi responden kajian masih terdapat sebilangan kecil guru-guru yang agak tidak selari dalam elemen sikap, nilai dan kepercayaan terhadap amalan kepimpinan guru. Merujuk kepada Katzenmeyer & Moller (2001), terdapat tiga elemen utama iaitu sikap, nilai dan kepercayaan yang selari bagi membantu kesediaan amalan kepimpinan guru. Oleh itu disarankan agar

pihak sekolah kajian merancang tindakan bagi memastikan kelestarian sikap, nilai dan kepercayaan guru-guru yang selari bagi memastikan kesediaan amalan kepimpinan guru sepenuhnya dalam kalangan guru-guru di sekolah berkenaan.

Secara keseluruhan dapatan menunjukkan tahap kesediaan amalan kepimpinan guru adalah berada pada tahap tinggi. Merujuk kepada respon yang diberikan, potensi utama yang dipamerkan ialah dimensi kompeten yang berada pada tahap paling tinggi. Ini menunjukkan



bahawa kompetensi yang dimiliki oleh guru-guru amat membantu meningkatkan tahap kesediaan amalan kepimpinan guru. Oleh itu seharusnya menjadi tanggungjawab pihak pentadbir bagi memastikan bahawa guru-guru mereka adalah kompeten dalam setiap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka. Loh (2003) & Hailan et al. (2013) menyatakan kepimpinan guru telah sedia wujud berdasarkan kepada amalan kepimpinan dalam kalangan guru di sekolah. Oleh itu dengan tahap kesediaan amalan kepimpinan guru akan mewujudkan amalan kepimpinan dalam kalangan guru-guru di sekolah. Seterusnya tahap kesediaan yang tinggi tersebut akan membantu amalan kepimpinan terumanya dalam kalangan pentadbir sekolah. Budaya kepimpinan tersebut akan membantu organisasi mencapai matlamat yang dihasratkan dengan mengembelikan sumber di semua peringkat serta memudahkan sesuatu kejayaan diperolehi.

Berdasarkan persepsi responden semasa temubual dilaksanakan menunjukkan terdapat lima faktor sokongan amalan kepimpinan guru perlu ditambahbaik oleh pihak sekolah kajian iaitu fokus perkembangan, autonomi, kejelekitan, penglibatan dan komunikasi terbuka. Katzenmeyer & Moller (2001) menyatakan sekolah perlu menggalakkan fokus perkembangan dengan memberikan sokongan kepada guru-guru dalam pembelajaran sendiri dan membantu orang lain untuk belajar. Guru-guru perlu diberikan autonomi untuk melakukan tindakan dan inisiatif digalakkan (Blasé & Kirby, 2000). Guru-guru mesti bekerjasama dalam menentukan strategi, perkongsian bahan, contoh teladan, dan memantau tugas antara satu sama lain dalam suasana kejelekitan (Blasé & Blasé, 2004). Oleh itu disarankan pihak sekolah memastikan kelima-lima faktor sokongan berkenaan dibuat penambahbaikan dari segi amalan bagi memastikan amalan kepimpinan guru adalah pada tahap tinggi dan menjadi amalan dalam organisasi di sekolah berkenaan.

## **RUMUSAN DAN CADANGAN**

Berdasarkan tiga objektif kajian, dapat dirumuskan bahawa, pihak sekolah perlu memberikan sebilangan kecil lagi sikap, nilai dan kepercayaan perlu diberikan penambahbaikan agar selari dengan keperluan bagi memastikan tahap kesediaan amalan kepimpinan guru pada tahap tinggi. Seterusnya merujuk kepada guru-guru yang mempunyai tahap potensi yang tinggi dalam dimensi kompeten

memberikan tahap kesediaan amalan kepimpinan dalam kalangan guru-guru. Secara keseluruhan didapati tahap kesediaan amalan kepimpinan guru di sekolah kajian adalah berada pada tahap tinggi. Bagi menyokong tahap amalan kepimpinan guru terdapat lima faktor sokongan yang perlu diberikan perhatian untuk ditambahbaik oleh pihak sekolah kajian iaitu fokus perkembangan, autonomi, penglibatan, kejelekitan dan komunikasi terbuka. Seterusnya pihak pengkaji mencadangkan kajian lanjutan dibuat tidak terhad di Sabah sahaja dan boleh diluaskan ke seluruh Malaysia. Kajian boleh dikembangkan dari sebuah sekolah TS25 kepada keseluruhan sekolah TS25. Batasan kajian tidak terhad kepada sekolah rendah sahaja bahkan kepada kedua-dua peringkat rendah dan menengah. Pendekatan kajian boleh dipelbagaikan kepada pendekatan kuantitatif dan kualitatif bagi memperolehi data secara lebih menyeluruh. Akhirnya pihak pengkaji mencadangkan agar dilaksanakan satu kajian terhadap amalan kepimpinan guru dalam kalangan guru-guru di sekolah.

## **PENUTUP**

Kajian berjaya mengenalpasti tahap kesediaan amalan kepimpinan guru di sekolah rendah di bawah program TS25 Zon Sabah. Amalan berkaitan elemen-elemen kesediaan kepimpinan dan faktor-faktor sokongan adalah tinggi seterusnya tahap kesediaan amalan kepimpinan dalam kalangan guru-guru juga tinggi. Pihak pentadbir sekolah mesti mewujudkan tujuh faktor sokongan tersebut bagi membangunkan amalan kepimpinan dalam kalangan guru pada tahap yang tinggi bagi melahirkan guru yang berkualiti untuk menghasilkan kemenjadian murid. Sumbangan dan kajian lanjutan juga dibincangkan untuk melihat penambahbaikan yang boleh dilakukan dalam penyelidikan lanjutan yang ingin dijalankan.

## RUJUKAN

- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohammed dan Abdul Ghani Abdullah (2007). *Guru Sebagai Pemimpin*. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Abdullah (2009). *Kepemimpinan & Penambahbaikan Sekolah*. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Ahmad Mahzan Ayob (2002). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Amin Senin (2008). Institut Aminuddin Baki Melangkah Ke Hadapan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Anderson, K. D. (2004). *The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals*. *School Effectiveness and School Improvement*, 15 (1), hlm. 97-113.
- Angelle, P. M. (2007). *Teachers as leaders: Collaborative leadership for learning communities*. *Middle School Journal*, 88(3), hlm. 54-59.
- Azhar Harun & Nawawi Abdullah. (2004). *Methodologi Penyelidikan Ekonomi dan Sains Sosial*. Singapura: Thomson.
- Azhar Harun & Ramli Basri. (2014). Hubungan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan IAB Ke 21, 2014.
- Berry, B., & Ginsberg, R. (1990). *Creating lead teachers: From policy to implementation*. *Phi Delta Kappan*, 71(8), hlm. 616-621.
- Blase, J., & Blase, J. (2004). *Handbook of instructional leadership*. Corwin Press, Thousand Oaks, California.
- Blase, J., & Kirby, P. (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (2<sup>nd</sup> Ed). Thousand Oaks, CA: Corwin
- Berry, B., Daughtrey, A. & Weder, A. (2010). *Teacher Leadership : Leading the Way to Effective Teaching and Learning*. Dimuat turun pada 10 Ogos 2014 dari <http://www.files.eric.ed.gov/fulltext/ED509719.pdf>

- Brownlee, G. D. (1979). Characteristics of teacher leaders. *Educational Horizons*, 57(3), 119–122
- Burke K. A. (2009). A Principal's Role in Supporting Teacher Leadership and Building Capacity: Teacher and Administration Perspectives. *Dissertation of Doctor of Education*. San Diego. University Of California.
- Clemson-Ingram, R., & Fessler, R. (1997, Fall). Innovative programs for teacher leadership. *Action in Teacher Education*, 19(3), 95–106.
- Cohen, J. (1969). *Statistical Power Analysis for Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, ISBN 0-8058-0283-5,
- Czaja, M., Prouty, L. J. & Lowe, J. (1998). Mentoring and the Context for Teacher Leadership: A Study of Twenty-four Professional Development Schools. *International Journal: Continuous Improvement Monitor*, 1, 3. Edinburg, TX, The University of Texas-Pan American. Capaian web: <http://lanes.auburn.edu/cimjournal/Vol1/No3/czajamentoring.pdf>
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria, VA: ASCD.
- Darling-Hammond, L. (1996). The quiet revolution: Rethinking teacher development. *Educational Leadership*, 53(6), hlm. 4-10.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed Leadership and School Performance*. Dissertation of Doctor of Education. Washington DC. University of George Washington.
- Ensley, M. D., Hmieleski K. M., & Pearce, C. L., (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly* 17(3): 217–231.
- Fay, C. (1992a, April). The case for teacher leadership: Toward definition and development. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.

- Forster, E. M. (1997, Fall). Teacher leadership: Professional right and responsibility. *Action in Teacher Education*, 19(3), 82–94.
- Fullan, M. (1994). *Teacher leadership: A failure to conceptualize*. Dalam D. R. Walling (Ed.), *Teacher as Leaders: Perspectives on the professional development of teachers* (hlm. 241 - 253). Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Greenwood, J. Y.(2011). African American Teacher Leaders: Selections, Supports, Barriers. PhD Dissertation. Alabama. Auburn University. Hailan Salamun, Rahimah Hj. Ahmad, Zuraidah Abdullah & Rofishah Hj. Rashid (2012). Pengupayaan Kepemimpinan Guru Di sekolah. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), hlm. 313-324.
- Harris, A., & Mujijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Howey, K (1988). Why Teacher Leadership? *Journal of Teacher Education* 39; 28-31. Dicapai pada 2<sup>nd</sup> October, 2012, dari: <http://jte.sagepub.com>.
- Hussein Mahmood (2008). Kepimpinan dan keberkesanan sekolah, Edisi Ke-2. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah). Putrajaya. KPM.
- Krisko, M. E. (2001). Teacher Leadership: A Profile to Identify the Potential. [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/0d/98/cc.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/0d/98/cc.pdf)
- Lambert L. (2003). Shifting conceptions of leadership: Towards a redefinition of leadership for the twenty-first century. Dalam West-Burnham, B. Davies & J. (Eds.), *Handbook of Educational Leadership and Management*. (hlm. 5-15). London: Pearson Education.

- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. ERIC Clearinghouse on Educational Management, Research Roundup, 19(4).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. *Leadership and Management, 20*(4).
- Lida, J. U., Amneh, A. & Sara, M. (2014). Perceptions About Teacher Leadership: Do Teacher Leaders and Administrators Share a Common Ground? *Journal of International Education and Leadership*, Volume 4 Issue 1. Dimuat turun daripada <http://www.jielusa.org/>
- Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Loh Kok Cheng (2008). Kepemimpinan Guru (Teacher Leadership) Di sebuah Sekolah Kerajaan Di Papar : Kes SMK Majakir. Kertas kerja dalam 16th *National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki*. Malaysia: KPM.
- Mangin, M. M (2007). Facilitating Elementary Principals' Support for Instructional Teacher Leadership. *Educational Administration Quarterly* 2007; 43; 319.
- Masters, G. N. (2012). Measuring and Rewarding School Improvement. Australian Council for Educational Research. A discussion paper commissioned by the Commonwealth Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR).
- Marzano, R. J. (2003). What works in schools: Translating research into action. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Miller, B., Moon, J., & Elko, S. (2000). Teacher leadership in mathematics and science: Casebook and facilitator's guide. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Mohd. Majid Kongting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership-Improvement through empowerment?: An overview of the literature. *Educational Management and Administration*. 31(4), 437-448.
- Muijs, D. and Harris, A. (2007) 'Teacher Leadership in (in)action: three case studies of contrasting schools', *Education Management and Administration* Vol 35 pages 111-134.
- Newmann, E. M., & Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 82(1), 9-12.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative* (5th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Nurnazahiah Abas (2013). Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru. *Prosding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREduc 2013)*. hlm. 419 - 430. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Foo Say Fooi (2015). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *International Journal of Education and Training (InJET)*. November 1(2): hlm. 1-11.
- Ovando, M. (1996). *Teacher leadership: Opportunities and challenges*. *Planning and Changing*, 27(1/2), hlm 30-44.
- Pallant, J. (2006). *A step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Open University Press. Buckingham. Philadelphia.
- Pellicer, L. O., & Anderson, L. W. (1995). *A handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Phillips, D. Y. (2004). The perspectives of a principal and emergent teacher leaders instructional leadership in a shared governance school. *Disertasi Doctoral format elektronik*. University of Georgia.
- Roslina Bt Che Omar@Talib. (2000). *Kapasiti Kepimpinan Guru, Kepimpinan Sekolah Dan Impaknya Ke Atas Keberkesanan Sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan. Serdang: UPM.

- Siti Aida Ibrahim (2011). Kepimpinan Guru Dalam Meningkatkan Kualiti Pegajaran Dan Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Harian Di Shah Alam. *Tesis Sarjana Keperinetuaan*. Institut Pengajian Keperinetuaan: Universiti Malaya.
- Sparks, D. (2003). Change Agent: An Interview with Michael Fullan. *Journal of Staff Development*, 24(1), 55–58.
- Usang Anak Ngrambang, Abdul Jawi Abnoh Sawi & Kamarudin Mansur. (2010). Hubungan Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Prestasi Peperiksaan. Dimuat turun pada 7.9.2016 dari <http://www.iab.edu.my/sn19/KertasFinal/Usang>.
- Wasley, P. A. (1992). Working together: Teacher leadership and collaboration. Dalam C. Livingston (Ed.), *Teacher leaders: Evolving roles* (hlm. 21–55). Washington, DC: National Education Association.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>