



KEMENTERIAN PENDIDIKAN  
INSTITUT AMINUDDIN BAKI

*Jurnal*  
**PENGURUSAN**  
*&*  
**KEPIMPINAN**  
**PENDIDIKAN**  
*Bil.1*

JILID 36 BIL 1

JUN 2024

ISSN: 3083-9440





*Jurnal*  
**PENGURUSAN**  
&  
**KEPIMPINAN**  
**PENDIDIKAN**  
*Bil.1*

JILID 36 BIL 1

JUN 2024

ISSN: 3083-9440





KEMENTERIAN PENDIDIKAN  
INSTITUT AMINUDDIN BAKI

*Jurnal*  
**PENGURUSAN**  
*&*  
**KEPIMPINAN**  
**PENDIDIKAN**  
*Bil.1*

JILID 36 BIL 1

JUN 2024

ISSN: 3083-9440

**Diterbitkan oleh:**

Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pendidikan Malaysia  
Kompleks Pendidikan Nilai  
**71760 Bandar Enstek**  
**Negeri Sembilan**  
Tel: 06-7979200  
<http://iab.moe.edu.my>  
e-mel: [penerbit@iab.moe.gov.my](mailto:penerbit@iab.moe.gov.my)

Jurnal Ini Diterbitkan Secara Tahunan

**Urusan penerbitan oleh:**

Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi  
Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan  
Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pendidikan Malaysia  
Kompleks Pendidikan Nilai  
**71760 Bandar Enstek**

@Hak Cipta Institut Aminuddin Baki  
Cetakan Pertama 2024

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

ISSN 3083-9440

**Pengurus Penerbitan:**

Hasbullah bin Idris

**Reka Bentuk dan Reka Letak Halaman:**

Alamedia Sdn. Bhd.

**JAWATANKUASA PENERBITAN**  
**JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN BIL.1/2024**

**Penaung**

Ab Aziz bin Mamat  
Pengarah Institut Aminuddin Baki

**Penasihat**

Dr. Shariffah Sebran Jamila binti Syed Imam  
Timbalan Pengarah Kanan (Kluster Khidmat Profesional)

Megat Affandi bin Datuk Wira Haji Ismail  
Timbalan Pengarah Kanan (Kluster Khidmat Latihan)

Dr. Ekerim a/p Din Chen  
Ketua Pusat, Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

**Editor**

Hasbullah bin Idris

**Panel Pewasit**

YBrs. Dr. Rahayu binti Ahamad Bahtiar	YBrs. Dr. Mohamad Nizam bin Arshad
YBrs. Dr. Nor Zanariah @ Roba'atul Adawiah binti Talib	YBrs. Dr. Norazana binti Mohd Nor
YBrs. Dr. Siti Fairuz binti Murshid	YBrs. Dr. Uma Thevi a/p Vetriveilmany
YBrs. Dr. Bridget Lim Suk Han	YBrs. Dr. S Sathiyabama a/p Suprammaniam
YBrs. Dr. Thilagam a/p Gurusamy	YBrs. Dr. Kalai Selvan Arumugham
YBrs. Dr. Ahmad Azuan bin Zainudin	YBrs. Dr. Noor Hashimah binti Hashim
YBrs. Dr. Wan Rosmini binti Hassan	YBrs. Dr. Rozita binti Abdullah
YBrs. Dr. Siti Ruzana binti Ab Ghani	YBrs. Dr. Mohd Nadzri bin Ishak
YBrs. Dr. Wan Mohd Khairul Bin Wan Isa	YBrs. Dr. Yeo Siew Pey
YBrs. Dr. Azhar bin Harun	YBrs. Dr. Aswandi bin Laman
YBrs. Dr. Jeffri bin Idris	YBrs. Dr. Adawati binti Suhaili
YBrs. Dr. Shafinaz binti A Maulod	YBrs. Dr. Cheong Shaw Mei
YBrs. Dr. Fauziah binti Ismail	YBrs. Dr. Noraishah binti Yusof
YBrs. Dr. Kunalan a/l Kuriaya	
YBrs. Dr. Tajulashikin bin Jumahat	
YBrs. Dr. Hani Syazillah binti Nordin	
YBrs. Dr. Normarina binti Abd Rahman	

# KANDUNGAN

---

## **PEMBANGUNAN KOMPETENSI KEPIMPINAN GURU BESAR MUDA**

Asiah binti Yaacob Khan  
Mohd Asri bin Mohd Noor

11

---

## ***REFINING SCHOOL INSPECTION IN MALAYSIA: REINFORCING THE TENETS OF TRANSPARENCY, IMPARTIALITY AND INDEPENDENCE FOR ENHANCED SCHOOL LEADERSHIP***

Azlin Hj Azlan Philip Kinjawan

31

---

## ***STRENGTHENING SCHOOL LEADERSHIP PRACTICES IN MALAYSIA: AN EXAMINATION OF THE STRENGTHS, CHALLENGES AND FUTURE DIRECTIONS OF SKPM FRAMEWORK FOR SCHOOL INSPECTION***

Azlin Hj Azlan Philip Kinjawan

45

---

## **KOMPETENSI KEPIMPINAN PEMIMPIN SEKOLAH PULAU DI NEGERI SABAH**

Dexter Silam

65

---

## **AMALAN KEPIMPINAN BERETIKA DALAM KALANGAN PENGETUA DI MALAYSIA: SUATU PEMERHATIAN AWAL**

Mackencidy ak Bujang  
Bity Salwana binti Alias  
Mohamed Yusoff bin Mohd Nor  
Azlin Norhaini Mansor

83

---

## **AMALAN TERBAIK PROGRAM PEMBANGUNAN KOMPETENSI INOVASI PEMIMPIN PENDIDIKAN BERIMPAK TINGGI**

Mahathir Fansuri bin Azizan

95

---



**MEMPERKASAKAN KONSEP MODAL SOSIAL DALAM  
PEMBANGUNAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN MALAYSIA  
MADANI**

109

Mohamad Rushdan bin Hj Azizan  
Adz Jamros binti Hj Jamali  
Mohd Amir Shaukhi bin Hj Ahmad

---

**KEPIMPINAN TRANSFORMASI SEBAGAI PENGANTARA  
DALAM HUBUNGAN PENGURUSAN KUALITI  
MENYELURUH DAN KUALITI GURU**

121

Mohd Rahimi A Rahman  
Mohamed Yusoff Mohd Nor

---

**KEPEMIMPINAN PEMIMPIN DALAM PENGURUSAN  
ORGANISASI DI SEKOLAH PULAU**

141

Sainah Limbasan  
Norman Sani  
Kadir Ali  
Aminuddin bin Ismail  
Annilin Apat  
Salleh bin Ismail Kong  
Abdul Ghani bin Sani

---

**PEMBANGUNAN MODEL TINGKAH LAKU KEPIMPINAN  
PENGETUA/GURU BESAR MALAYSIA YANG MEMBERI  
IMPAK KEPADA KEBERKESANAN GURU**

165

Shuhaida binti Shamsudin  
Redzuan bin Jantan  
Shahrin bin Alias  
Jeffri bin Idris  
Zarina binti Md. Yasin  
Zurinah binti Yunus  
Ahmad Sawlahuddin bin Mohd Nor

---

## DARI MEJA KETUA EDITOR

**Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, Salam Sejahtera dan Salam Malaysia Madani.**

Terdapat sepuluh kompilasi artikel yang dimuatkan di dalam Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan pada terbitan kali ini yang telah ditulis oleh kalangan pensyarah, pemimpin sistem dan mereka yang berkecimpung di dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan di negara ini. Dapatan kajian serta perkongsian ilmu yang disampaikan di dalam jurnal ini adalah diharapkan dapat memberi impak selain meningkatkan pengetahuan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan.

Artikel pertama di dalam jurnal ini ialah mengenai Pembangunan Kompetensi Kepimpinan Guru Besar Muda merupakan kajian kualitatif kes tunggal yang bertujuan untuk meneroka bagaimana kompetensi kepimpinan guru besar muda dibangunkan selain memberikan panduan kepada pihak berkepentingan dalam pemilihan pemimpin pendidikan dan merangka strategi untuk pembangunan profesional yang berkualiti dalam menghadapi perubahan dunia pendidikan yang pesat.

*Refining School Inspection In Malaysia: Reinforcing The Tenets of Transparency, Impartiality and Independence for Enhanced School Leadership* merupakan tajuk artikel kedua yang berkisar mengenai cabaran dan peluang dalam meningkatkan amalan pemeriksaan sekolah di Malaysia dengan mengukuhkan prinsip ketelusan, ketidakberpihakan, dan kebebasan. Artikel ini juga meneroka keperluan untuk menyediakan garis panduan dan maklum balas yang jelas kepada sekolah bagi memperkuat ketelusan proses pemeriksaan dan juga turut membincangkan cara untuk memastikan bahawa pemeriksa dilatih dengan baik, tidak mempunyai konflik kepentingan, dan bebas daripada tekanan luar untuk mengekalkan ketidakberpihakan dan kebebasan mereka.

Artikel ketiga pula bertajuk *Strengthening School Leadership Practices in Malaysia: An Examination of The Strengths, Challenges and Future Directions of SKPM Framework for School Inspection* iaitu perkongsian mengenai kajian terhadap kerangka SKPM (Standard Kualiti Pendidikan Malaysia atau SKPM Kualiti@Sekolah) yang digunakan untuk pemeriksaan sekolah di Malaysia, dengan memberi tumpuan kepada kekuatan, cabaran, dan arah masa depan. Antara petikan rumusan kajian ini antara lainnya menyentuh mengenai SKPM yang merupakan inisiatif yang berharga di Malaysia kerana dapat meningkatkan kepimpinan sekolah dengan menyediakan pendekatan terstruktur untuk penambahbaikan sekolah, mempromosikan akauntabiliti, serta menggalakkan kerjasama dan pengambilan keputusan berasaskan data di kalangan pemimpin sekolah dan guru.

Artikel seterusnya dan yang keempat di dalam jurnal ini adalah bertajuk Kompetensi Kepimpinan Pemimpin Sekolah Pulau di Negeri Sabah. Artikel ini menyentuh mengenai kajian penerokaan kompetensi pemimpin sekolah pulau di negeri Sabah dalam mencemerlangkan organisasi. Kajian kualitatif berbentuk kajian kes ini melibatkan pemimpin, guru besar dan penolong kanan di beberapa buah sekolah rendah dan menengah di pulau dalam negeri Sabah. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa setiap komponen dalam kompetensi kepimpinan yang dipraktikkan dengan berkesan dapat memastikan pengurusan dan kepimpinan sekolah sentiasa terancang dan sistematik serta mampu mengikuti arus perubahan semasa dalam konteks pendidikan global.

Amalan Kepimpinan Beretika Dalam Kalangan Pengetua di Malaysia: Suatu Pemerhatian Awal merupakan tajuk untuk artikel kelima di dalam jurnal ini. Artikel ini ditulis berdasarkan kepada kajian yang telah dijalankan untuk meneroka keperluan kepimpinan beretika diamalkan di sekolah, mengenal pasti cabaran dan strategi yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin sekolah terutama pengetua di sekolah. Berdasarkan pemerhatian awal kajian tersebut telah mendapati bahawa amalan kepimpinan pengetua seiring dengan model kepimpinan beretika yang menggalakkan komunikasi yang baik, menguatkuasakan peraturan dan garis panduan, serta membuat keputusan yang cekap. Selain itu, perhubungan yang baik di antara ibu bapa serta masyarakat setempat merupakan aspek penting yang perlu diamalkan oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan beretika.

Amalan Terbaik Program Pembangunan Kompetensi Inovasi Pemimpin Pendidikan Berimpak Tinggi berada di dalam artikel keenam yang menjelaskan secara komprehensif mengenai Program Kesarjanaan Pemimpin Pendidikan dalam Inovasi di bawah Inisiatif PPPM #111: Pementapan Profesionalisme Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) yang dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pemimpin pendidikan dalam inovasi. Program tersebut merupakan program pembangunan pemimpin pendidikan dalam inovasi secara intensif yang pertama di Malaysia atas talian sepenuhnya tanpa sebarang kos kewangan. Program ini berjaya mencapai impak luar jangka apabila terdapat peserta dengan inisiatif kewangan sendiri memperoleh kejayaan dalam pertandingan inovasi di peringkat kebangsaan dan antarabangsa.

Artikel ketujuh pula memuatkan artikel yang bertajuk Memperkasakan Konsep Modal Sosial dalam Pembangunan Kepimpinan Pendidikan Malaysia Madani. Kertas konsep ini mengemukakan kemahiran pemimpin pendidikan yang perlu diperkasakan dalam menerapkan konsep modal sosial yang melibatkan elemen kepercayaan, efikasi dan manfaat bersama.

Artikel kelapan dengan tajuk Kepimpinan Transformasi Sebagai Pengantara dalam Hubungan Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan Kualiti Guru pula merupakan kajian tinjauan rentas yang telah dilaksanakan untuk mengenal pasti kesan gaya kepimpinan transformasi pengetua dalam hubungan antara pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru sebagai

pengantara. Kajian ini telah melibatkan seramai 423 orang guru sekolah menengah dari seluruh Malaysia dan hasil kajian telah mendapati bahawa Model Lanjutan Teori Sosial Kognitif Kerjaya dalam bidang pendidikan terhadap amalan pengurusan kualiti, gaya kepimpinan transformasi pengetua dan peningkatan kualiti guru serta dapat membantu pelbagai pihak dalam meningkatkan kualiti guru melalui amalan pengurusan kualiti dan gaya kepimpinan transformasi pengetua.

Kepemimpinan Pemimpin Dalam Pengurusan Organisasi di Sekolah Pulau merupakan artikel kesembilan di dalam jurnal ini. Artikel ini berkaitan dengan kajian yang telah dijalankan untuk meneroka pengurusan organisasi dalam aspek pengurusan sumber manusia, iklim persekitaran fizikal dan permuafakatan strategik ke arah merealisasikan kecemerlangan organisasi berterusan. Seramai lima orang informan terlibat dalam kajian ini iaitu terdiri dalam kalangan Guru Besar yang bertugas di sekolah-sekolah pulau negeri Sabah. Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan pemimpin terhadap pengurusan organisasi yang efektif dan efisien dapat menjamin aktiviti organisasi yang sistematik, pengupayaan subordinat, membentuk pasukan yang mantap dan mewujudkan suasana harmoni untuk mencapai matlamat dan hala tuju organisasi.

Artikel kesepuluh dan yang terakhir di dalam jurnal ini adalah berkaitan dengan tajuk Pembangunan Model Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua/Guru Besar Malaysia yang Memberi Impak kepada Keberkesanan Guru. Artikel ini menghuraikan kajian yang berkaitan dengan pembangunan model tingkah laku kepimpinan Pengetua/ Guru Besar (PGB) acuan Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru. Menggunakan kaedah kualitatif dengan pendekatan Reka Bentuk dan Pembangunan (DDR), kajian dijalankan dalam empat fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk, fasa pembangunan, dan fasa penilaian. Pemilihan responden (pakar) untuk proses temu bual adalah secara persampelan bertujuan dan menepati syarat-syarat pemilihan yang telah ditetapkan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat 28 elemen akhir yang dipersetujui oleh pakar sebagai tingkah laku kepimpinan PGB Malaysia dan tingkah laku tersebut dikategorikan kepada lapan tema utama Model Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dan Guru Besar di Malaysia.

Diharapkan kesemua artikel yang diterbitkan di dalam jurnal ini akan memberi manfaat kepada semua dan sentiasa di jadikan sebagai rujukan terutama di dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan.

Selamat Membaca  
Ketua Editor

## PEMBANGUNAN KOMPETENSI KEPIMPINAN GURU BESAR MUDA

Asiah binti Yaacob Khan  
Q001328@siswa.upsi.edu.my

Mohd Asri bin Mohd Noor  
Universiti Pendidikan Sultan Idris

### ABSTRAK

Kementerian Pendidikan Malaysia memperkenalkan pakej kerjaya baharu kepimpinan sekolah dengan memperkukuh kaedah pemilihan, latihan dan pemberian ganjaran untuk pengetua dan guru besar mulai Julai 2014. Langkah ini membuka peluang kepada guru muda yang cemerlang dan berpotensi untuk memegang jawatan guru besar. Kajian kualitatif kes tunggal ini bertujuan untuk meneroka bagaimana kompetensi kepimpinan guru besar muda dibangunkan. Temu bual spara struktur dijalankan terhadap guru besar muda yang cemerlang dan membawa kesan positif kepada organisasi yang dipimpin dipilih secara bertujuan dari negeri yang menyokong dasar lantikan guru besar berdasarkan kecemerlangan. Trangulasi data dibuat dengan temu bual kepada 13 orang pentadbir dan guru di bawah pimpinan guru besar muda, semakan dokumen, analisis persekitaran sekolah dan media sosial. Data daripada semua sumber dianalisis dengan bantuan perisian Nvivo. Dapatan kajian mendapati kompetensi kepimpinan guru besar muda terpilih dibangunkan melalui peluang melalui pelbagai peranan sepanjang perkhidmatan, latihan kepimpinan, pementoran, konsultasi TS25, sifat diri dan kemahiran diri. Kajian ini diharapkan menjadi satu sumber pengetahuan kepada guru pemimpin dan pihak yang terlibat dalam pemilihan barisan pemimpin pelapis dipelbagai peringkat untuk menyusun strategi dalam menyediakan barisan kepimpinan pendidikan. Seterusnya kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan dalam merangka reka bentuk latihan, pembangunan professional yang berterusan dan sokongan pementoran kepada guru besar muda bagi memastikan kepimpinan pendidikan yang berkualiti selaras dengan perkembangan dunia yang pantas. Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan kompetensi kepimpinan boleh dibangunkan bukan sahaja melalui latihan, malahan boleh dipupuk sedari awal perkhidmatan dengan memberikan peluang menimba pengalaman yang pelbagai serta sokongan dalam bentuk latihan berterusan dan bimbingan pementoran dan coaching sangat diperlukan.

**Kata kunci:** Kompetensi, Sifat Diri, Pengalaman, Latihan, Bimbingan.

## **PENGENALAN**

Banyak bukti kajian yang mencadangkan bahawa guru besar memainkan peranan utama dalam meningkatkan hasil pencapaian. Oleh itu menjadi satu tanggungjawab besar Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menempatkan guru besar baharu yang berprestasi tinggi selaras dengan keperluan pendidikan yang semakin luas dan mencabar. Pada 2007 KPM membuat kenyataan pengenalpastian calon guru besar boleh dibuat melalui kelayakkan mereka sendiri dan melalui permohonan. Seterusnya KPM memperkenalkan Syarat Lantikan Baharu Pengetua dan Guru Besar mulai 2014 yang memberi peluang kepada pemimpin muda yang cemerlang untuk memegang jawatan guru besar berdasarkan kecemerlangan. Namun peratusan lantikan masih tinggi berdasar kekananan. Sebelum ini lantikan guru besar menyaksikan mereka melalui banyak tahun pengalaman sebagai pentadbir dan peralihan lantikan guru besar muda berdasarkan kecemerlangan melihat guru besar muda terlepas beberapa pengalaman pentadbiran. Sebelum tahun 2014, purata tahun perkhidmatan pemimpin sekolah di Malaysia sebelum dilantik adalah 23 tahun berbanding negara serantau seperti Finland (10 tahun), Singapura (13 tahun), Amerika Syarikat (15 tahun, Hongkong dan Indonesia (20 tahun) seperti laporan dalam PPPM 2013-2025.

## **PENYATAAN MASALAH**

Kekosongan jawatan guru besar yang tinggi berlaku pada tahun 2014 sehingga 2022 akibat kenaikan pangkat, perpindahan, persaraan mahupun wujudnya pembukaan sekolah baru. Kekosongan jawatan guru besar bertambah akibat daripada persaraan pilihan dan selepas badai COVID-19. Menurut data terkini keperluan pengisian jawatan pengetua dan guru besar seluruh negara antara Januari 2024 sehingga Jun 2026, sebanyak 2354 kekosongan bakal berlaku dan perlu diisikan (Sumber: IAB, KPM).

Penggantian bagi guru besar, apabila tidak dirancang akan menyebabkan kesan negatif terhadap prestasi sekolah. Oleh itu Bush (2008), mencadangkan guru besar baharu memerlukan program penyediaan yang sistematik bagi membina pengetahuan, atribut dan kemahiran yang diperlukan sebagai pemimpin. Walaupun peluang untuk menjadi pemimpin meningkat, kekurangan latihan formal sering menjadikan pendidik teragak-agak untuk melihat diri mereka sebagai pemimpin. Mohd Ibrahim, Mohammed Sani dan Rosemawati (2015) mencadangkan seharusnya pengetua dilantik bukan berdasarkan kekananan tetapi harus berdasarkan kepakaran, kemahiran dan matlamat yang jelas dalam usaha membangunkan kompetensi individu pelajar di sekolah.

Guru besar yang dilantik pada masa kini menerima latihan formal melalui NPQEL. Kumpulan guru besar muda juga menerima latihan yang sama dengan calon lain yang lebih berpengalaman. Sedangkan model negara lain menunjukkan mereka melatih calon muda yang berpotensi secara berasingan dan lebih agresif. Program Pemimpin Masa Depan England yang dilaporkan dalam PPPM 2013-2025 dijalankan selama tiga tahun terhadap calon terpilih dengan latihan intensif pada musim panas dan penempatan setahun di sekolah mencabar dengan seliaan seorang mentor. Calon yang berjaya seterusnya ditempatkan sebagai pemimpin sekolah dan diberikan bimbingan individu dan latihan di luar sekolah selama dua tahun lagi.

Harris dan Jones (2020), kebanyakan program persediaan dan latihan kepimpinan sekolah sebelum COVID-19 mungkin tidak sesuai dengan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin sekolah pada masa ini. Ia memerlukan pemikiran semula yang radikal untuk kekal relevan. Penyesuaian atau penjenamaan semula apa yang relevan sebelum COVID-19 tidak mencukupi, kerana kebanyakan latihan dan pembangunan ini mungkin tidak lagi sesuai. Pengisian baharu yang merangkumi kemahiran, amalan dan tindakan kepimpinan yang sesuai dengan keadaan semasa, dan berpotensi berterusan diperlukan. Maka adalah amat relevan kajian ini dijalankan bagi mengkaji bagaimana guru besar muda yang kurang pengalaman dalam perkhidmatan dan menjalani latihan yang sama dengan calon berpengalaman tetapi masih mampu menjadi pemimpin berprestasi tinggi.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti input yang membangunkan kompetensi kepimpinan dalam kalangan guru besar muda.

## **KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN**

Kerangka konseptual kajian adalah berdasarkan model input proses dan output seperti Rajah 1. Pembangunan kompetensi kepimpinan guru besar muda adalah input dalam penyediaan pemimpin. Di bahagian proses adalah amalan kepimpinan guru besar selaras dengan kepimpinan transformasional, kepimpinan distributif dan kepimpinan instruksional yang dihasratkan KPM melalui PPPM 2013-2025. Terdapat beberapa dimensi yang bertindih antara tiga jenis kepimpinan tersebut yang diharapkan menjadi amalan guru besar muda dalam kepimpinannya yang membawa kepada kemenjadian murid.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

## TINJAUAN LITERATUR

### Teori Penggantian Rothwell

Teori peringkat pertengahan perancangan dan pengurusan penggantian oleh Rothwell (2010) telah digunakan untuk mengkaji bagaimana sistem sekolah diurus dan dirancang untuk peralihan individu ke dalam kepengetuaan. Lima belas ciri-ciri program perancangan dan pengurusan penggantian yang berkesan dalam Teori Rothwell (2010) adalah: penyertaan sokongan pengurusan atasan, didorong oleh keperluan kekosongan jawatan, memerlukan perhatian yang fokus, tanggungjawab yang berdedikasi, pendekatan sistematik, penglibatan pembangunan pemimpin, penilaian calon, penjelasan keperluan penggantian, tanggungjawab untuk mengenal pasti dan menyediakan pengganti, program pembangunan khusus, mentoring, pengetahuan tentang bagaimana sistem berfungsi, komunikasi, melibatkan penyediaan pembangunan, menekankan kualiti yang diperlukan untuk tugas aras tinggi dan mengenal pasti kecekapan, penilaian kompetensi dan pembangunan kompetensi.



## **Kepimpinan muda**

Banyak kajian menunjukkan kesan positif kepemimpinan muda. Mohd Nizar (2017) mendapati terdapat keperluan inklusif untuk generasi muda di dalam agenda pembangunan negara. Syaidatull, Razli dan Simpong (2016), menyatakan generasi muda mempunyai potensi yang tinggi dalam memperoleh kemahiran serta pengetahuan untuk memimpin. Sementara menurut Syaidatull et al. (2016), golongan muda mempunyai potensi yang tinggi dalam memperoleh kemahiran serta pengetahuan untuk memimpin. Seterusnya, Ahmad Khairol (2017), turut menyokong dengan mengatakan golongan muda antara 18 ke 35 tahun di seluruh dunia sebenarnya amat prihatin dengan isu global dan berhasrat untuk mencari penyelesaian terhadap isu berkenaan. Oleh itu generasi muda perlu dilatih untuk menjadi pemimpin yang mampu memimpin komuniti, institusi atau organisasi serta dapat mempengaruhi pengikut secara positif dalam membuat keputusan.

Dalam bidang pendidikan pula kepemimpinan muda dapat dibangunkan melalui kepemimpinan guru. Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009), perubahan dalam fasa-fasa kehidupan peribadi guru khususnya guru-guru muda, memberi kesan kepada kesediaan mereka untuk menggalas tanggungjawab kepemimpinan. Kekangan masa dalam melaksanakan tugas kepemimpinan khususnya tugas di luar kelas dan tanggungjawab terhadap kehidupan berkeluarga yang baru dibina memberi tekanan kepada guru-guru dan menyebabkan mereka enggan menggalas tugas kepemimpinan. Namun Khalip (2018) mendapati setiap individu guru, tanpa mengira perbezaan jantina, umur dan pengalaman bekerja mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin dan mampu mengamalkan kepemimpinan guru. Hal ini menunjukkan bahawa guru-guru melakukan amalan kepemimpinan guru tanpa mengira peringkat usia dan peringkat fasa kehidupan.

Lintong (2013) menafikan kepemimpinan muda adalah satu kerugian. Malah Lintong menyatakan persepsi bahawa yang muda tidak bijak, akan mengakibatkan institusi dan komuniti menghasilkan orang biasa dengan cara lama. Generasi muda akan hilang semangat untuk memimpin. Walhal, semangat orang muda yang membuak-buak diperlukan untuk terus memimpin. Walaupun begitu Katzenmeyer dan Moller (2009), wujud beberapa halangan yang menyekat potensi dan bakat kepemimpinan dalam kalangan guru muda iaitu halangan dari dalam diri mereka sendiri dan daripada pengaruh persekitaran sama ada daripada pihak pentadbir mahupun rakan sejawat seperti kurang keyakinan diri, bimbang dipinggirkan oleh rakan sejawat dan gaya kepemimpinan guru besar yang tidak menyokong kepemimpinan guru.

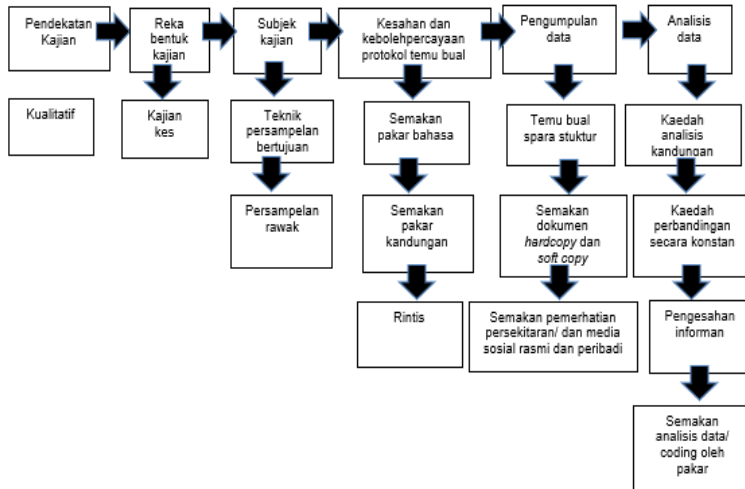
## **Kepimpinan berkesan**

Gaya kepimpinan seseorang pemimpin menentukan keberkesanan organisasi yang dipimpin. Learnard (2018) mencadangkan peningkatan kualiti dan keberkesanan sekolah mesti dibuat melalui peningkatan kualiti kepimpinan pihak pentadbir dan pengurus sekolah yakni pengetua dan guru besar. Kajian Bity Salwana (2018) menunjukkan pemimpin yang mempunyai ciri kualiti peribadi seperti komited terhadap tugas, bekerjasama, integriti, proaktif, kreatif, inovatif dan berketrampilan dalam menyelesaikan masalah sentiasa dapat mengekalkan kompetensi pada tahap yang tinggi. Ini bermaksud, kualiti peribadi penting untuk seorang pemimpin mentadbir sekolah dengan lebih baik dan membantu mereka mencapai sasaran yang ditetapkan. Seterusnya seorang pemimpin perlu mempunyai kemahiran interpersonal dan mampu memberi inspirasi dan motivasi kepada seluruh organisasinya supaya lebih berdaya maju agar dapat mengekalkan prestasi tinggi sepanjang tempoh perkhidmatan (Hargreaves & Fink, 2006; 2007). Lima kompetensi utama yang perlu ada pada setiap pemimpin akademik iaitu berpengetahuan, kecerdasan emosi, komunikasi yang baik, kemahiran mentadbir, kemahiran mengendali subordinat dan berfikiran kritis, kreatif dan inovatif, (Nur Zahirah, Maliani, Che Mohd & Siti Rosnita, 2020).

## **Pembangunan Kompetensi Kepimpinan**

Beberapa kajian menunjukkan faktor-faktor dalam pembangunan kompetensi kepimpinan: Rahel, Victor dan Yantje (2018), pengalaman kerja dan tahap pendidikan mempunyai kesan terhadap prestasi pegawai; Syarifah, Arsiah dan Stephen (2017), tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan, penghargaan secara materialistik boleh mempengaruhi motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja berdasarkan tempoh perkhidmatan pekerja yang telah lama berkhidmat. Pusingan kerja dan kepuasan dari kerja juga boleh dipengaruhi oleh tempoh perkhidmatan. Andrew dan Christina (2022) menemui tujuh sub tema iaitu permulaan menjadi guru, menjadi penolong kanan, lantikan tugas lain, berkhidmat di pejabat pendidikan daerah, usaha meningkatkan kompetensi, pengalaman yang membantu, dan sokongan terhadap potensi dalam perkembangan kepimpinan semasa bekerja bagi pemimpin tersebut. Pengalaman dapat membantu calon pemimpin sekolah mereka memahami situasi yang mereka akan lalui. Pengalaman dapat memberikan pelbagai input seperti memperoleh ilmu dan kemahiran, berkongsi ilmu dan kemahiran, membina jaringan, mendapat maklumat terkini untuk meningkatkan profesionalisme diri.

## METODOLOGI



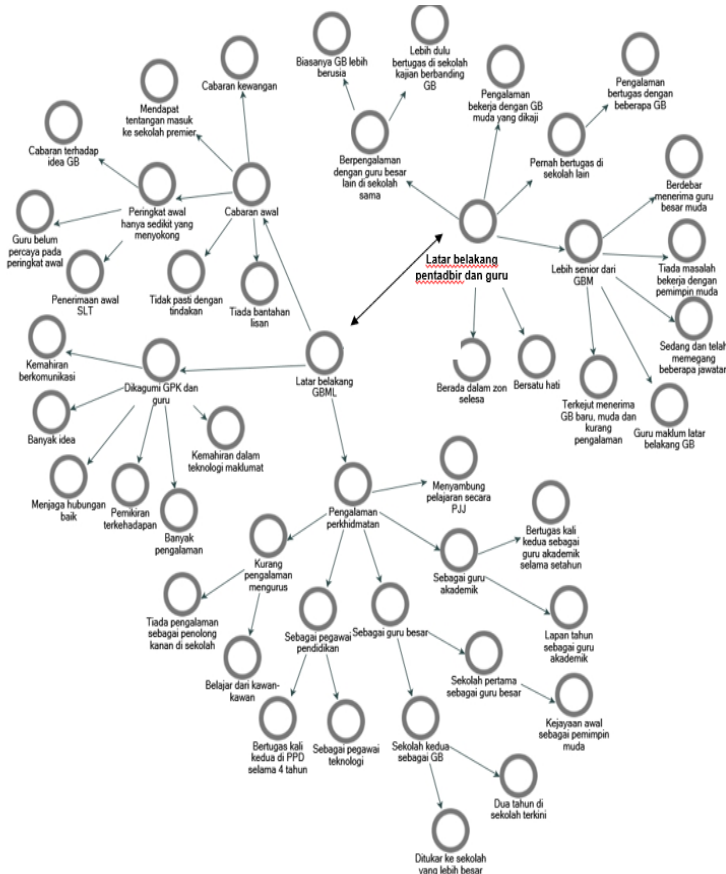
Rajah 2: Ringkasan metodologi dan langkah kajian yang dilaksanakan

Kajian deskriptif ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kaedah kajian kes. Kaedah kajian kes bersesuaian dengan kajian ini kerana kepimpinan guru besar muda ini masih belum banyak penjelasannya terutama dalam dunia pendidikan di Malaysia selaras dengan dan Saldana (2011). Pemilihan kes adalah secara bertujuan berdasarkan kriteria cemerlang dan muda (lantikan di bawah umur 40 tahun dan usia perkhidmatan tidak melebihi 16 tahun). Kes di pilih melalui cadangan daripada Pengarah Jabatan Pendidikan Negeri di negeri yang menunjukkan pola sokongan terhadap dasar lantikan guru besar berasaskan kecemerlangan. Spencer dan Spencer (1993), mencadangkan untuk mengenal pasti peserta kajian yang menunjukkan prestasi kerja efektif, adalah memadai dengan merujuk kepada pencalonan yang dikemukakan oleh majikan. Guru besar muda yang dipilih sebagai kajian kes adalah seorang guru besar lelaki yang dilantik sebagai guru besar pada usia 38 tahun dan telah menjadi guru besar di dua buah sekolah. Dalam masa setahun setengah di sekolah pertama, potensi beliau telah dikenal pasti dan ditukarkan ke sekolah kedua yang lebih besar. Sepanjang kajian ini guru besar muda yang menjadi subjek kajian kes akan dikenali sebagai GBML dan sekolah kajian akan dikenali sebagai SKS.

Bagi memastikan keesahan dapatan kajian, proses pengumpulan data daripada pelbagai sumber dibuat sebagai triangulasi. Seramai 14 orang peserta kajian terlibat terdiri daripada seorang guru besar muda (GBML), dan 13 orang pentadbir dan guru yang berkhidmat dengan GBML. Seterusnya triangulasi

data dibuat terhadap semakan dokumen, pemerhatian persekitaran, dan media sosial rasmi sekolah kajian serta peribagi GBML dengan kebenaran. Data dianalisis dengan bantuan perisian Nvivo dengan pembinaan kod, kategori dan tema-tema. Ringkasan metodologi dan langkah kajian dilakukan diringkaskan seperti dalam Rajah 2.

**DAPATAN KAJIAN**



Rajah 3: Latar belakang GBML

Bagi membantu pembaca mengenali GBML dan peserta kajian yang lain, pengkaji telah menyusun latar belakang mereka dalam Rajah 3. Proses pembangunan kompetensi kepimpinan GBML dibincangkan dalam lima tema iaitu; peluang melalui pelbagai peranan sepanjang perkhidmatan, latihan kepimpinan yang diterima sebelum dan selepas dilantik, konsultasi Program TS25, sifat dan kemahiran yang dimiliki. Rajah 4 adalah pemetaan analisis tema pembangunan kompetensi kepimpinan GBML menggunakan Nvivo 12.



Rajah 4: Pembangunan Kompetensi Kepimpinan GBML

### Peluang melalui pelbagai peranan sepanjang perkhidmatan.

GBML tidak berpeluang memegang jawatan sebagai penolong kanan mahupun ketua panitia, namun begitu beliau berpeluang menjalankan tugas-tugas membantu pentadbir sekolah, contohnya menyediakan buku pengurusan sekolah:

“...Orang suruhan. (ketawa kecil). Maksudnya di sekolah, saya aa orang yang selalu disuruh. Buat kerja HEM, saya buat, buat kerja koko, saya buat, buat kerja pentadbiran, buat! Sehinggaan menyiapkan sebuah buku, buku pengurusan sekolah awal tahun tu pun A sampai Z, saya buat dan saya yang susun aturkan cikgu-cikgu ni. Sedangkan saya ada GPK dan guru besar. Tapi saya dah susun dulu, dah kemas, saya *show* kat dia orang...” TB/GBML/Bil1.

GBML berpeluang bertugas di PKG sebagai pegawai teknologi pendidikan selama empat tahun daripada 1997 hingga 2005. Pada masa yang sama beliau melanjutkan pengajian ke peringkat ijazah secara jarak jauh. Setelah menamatkan pengajian, beliau kembali berkhidmat di sekolah sebagai guru selama setahun. Kemudiannya, beliau sekali lagi ditarik semula ke Pejabat Pendidikan Daerah sebagai Penyelaras ICT kerana kemahirannya dalam bidang ICT selama empat tahun.

Sewaktu bertugas di Pejabat Pendidikan Daerah, beliau perlu berhadapan dengan ramai guru dan pemimpin sekolah serta meyakinkan mereka tentang visi KPM dan JPN berkaitan projek 1BestariNet yang baharu sahaja diperkenalkan pada masa tersebut. Pengalaman ini banyak membantu beliau meningkatkan kompetensi diri beliau sebagai pemimpin. Menurut beliau, pengalaman bertugas di PPD menyumbang kepada kemahiran berkomunikasi, kebolehan mempengaruhi, serta mematangkan beliau seperti pernyataan berikut:

"...Pertama, dia sangat membantu. Kerana salah satu adalah di PPD, kita berhadapan dengan ramai orang. Saya unit ICT, saya berhadapan dengan penyelaras guru penyelaras bestari, dan saya juga berhadapan dengan pengetua dan guru besar. So sekolah kat daerah ada 118 sekolah. So 118 PGB, 118 guru data, 118 guru ICT. So kat situ kita berhadapan, salah satunya kita jadi seorang pemimpinlah..." TB/GBML/Bil1.

"...Aa sebab kita bercakap tu bawa *vision*, *vision* apa yang JPN turunkan, KPM turunkan. So kita kena bawak, kena yakinkan. Itu adalah *first batch* one bistari net. Aaa jadi kita nak cerita VLE ni apa, talian internet ni macam mana, aa kenapa pasang tiangnya kat situ. Nak meyakinkan orang bahawa menara *one bridge* tu berada di sekolah tu. Takut tumbang ke apa ke..." TB/GBML/Bil1.

Pengalaman bertugas di PPD juga memberikan beliau peluang memainkan peranan utama dalam merancang penstrukturan PPD bagi negeri Y seperti penjelasan beliau ini:

"...Dalam penstrukturan PPD tu, saya diarahkanlah. Setiap PPD mencadangkan penstrukturan. Jadi di PPD K ni, saya antara orang kuat yang membina satu penstrukturanlah. Cadangan *paperwork* ni dulu dalam Negeri Y, orang akan nampak PPD K. So saya ni tukang buat carta organisasi..." TB/GBML/Bil1.

Ketua-ketua yang beliau jumpa sepanjang perkhidmatan beliau memberikan peluang kepada beliau untuk melontarkan idea, merancang dan mengetuai sesuatu projek. Beliau mengakui pengalaman dan peluang yang dilalui di sekolah dan PPD mematangkan beliau, "...Jadi kat situ ada

sikit matanglah..." TB/GBML/Bil1 dan "...Aa jadi benda itu menjadikan satu pengalaman, walaupun kita bukan ketua tapi disuruh buat benda-benda macam tu..." TB/GBML/Bil1.

### **Latihan kepimpinan dan pementoran yang diterima sebelum dan selepas dilantik**

GBML mengakui bahawa latihan kepimpinan yang dilalui sebelum dilantik sebagai guru besar adalah NPQEL sahaja. Beliau mengakui bahawa, semasa dalam kuliah NPQEL beliau banyak belajar daripada rakan-rakan:

"...So bila nak cerita yang itu, saya kurang, kurang sikitlah. Tapi tak apa, saya serap dulu. So kalau disoal tu saya akan, toleh kiri kanan. Kawan-kawan kita yang *group* tu akan kata, aa ko jawab ni ok.. ko jawablah, tapi alhamdulillah..." TB/GBML/Bil1.

GBML mengakui bahawa ilmu yang diperolehi semasa NPQEL sangat membantu beliau, "...Sangat membantu dalam membina kepimpinan saya..." GBML/Bil1. Beliau mengatakan teori yang diperolehi dalam NPQEL perlu disesuaikan dengan keadaan sebenar yang dilalui melalui dua pernyataan ini:

"...NPQEL punya aaa standard ae, standard dia kalau memang betul-betul ikut, dia akan jadi sekolah tu sangat baik. Kalau ikut bukulah ia akan jadi sekolah yang terbaik. Maksudnya teori-teori yang ada di NPQEL yang kita belajar itu dari segi *planningnya*, dari segi semua itulah apa yang kita belajar itu, apabila kita balik ke sekolah kita boleh bangunkan sekolah. Kita boleh bangunkan sekolah. Tetapi (menekankan suara sedikit pada sebutan te) aa bagaimana aa teori ini masuk dalam sini (tunjuk kepala) masuk dalam sini, diproses keluar balik, samada dia ikut teori itu atau pun dia berubah. Berubah tu iaitu, nak buat atau tak nak buat. Lepas tu, ada yang tak nak buat. Yang nak buat pulak, macam saya ada dua cara. Samada nak ikut betul-betul aa NPQEL punya format contohlah macam puan kata perancangan strategik..." TB/GBML/Bil1.

GBML juga memberitahu bahawa selepas dilantik sebagai guru besar, beliau ada menerima latihan dan pementoran melalui program Prime selama enam bulan. Malah beliau telah menjadi antara pembentang amalan terbaik sehingga ke peringkat kebangsaan. Beliau berkongsi pernyataan ini dengan penuh bangga seperti berikut:

"...Aa latihan. Ha program Immersion, yang ada satu buku panduan tu. Ha Prime! Program Prime. Saya bentang Prime. Ha ok. Jadi kat situ kita dapat bimbingan daripada SIPlah. Aa daripada SIP..." TB/GBML/Bil1.

## **Konsultasi TS 25**

SKS mula terlibat dengan program TS25 selepas setahun GBML mula berkhidmat di SKS. GBML suka terlibat dalam Program TS25 dan mendapat banyak faedah daripada program tersebut seperti beberapa pernyataan berikut:

"...Saya suka TS25. Saya suka TS25 Kesannya...(menunjukkan gengaman tangan yang padu) suka TS25 yak yak yeaayyyy..." TB/GBML/Bil2.

"...guru besar tak perlu susah memikirkan kaedah atau satu kerangka baru untuk transform sekolah..." TB/GBML/Bil3.

"...Sangat mudah dan kerja berfokus. Kerana dalam TS25 telah diberi kerangka TS25 iaitu, guru berkualiti, pemimpin berkesan, sokongan PIBG, komuniti dan memberi impak kemenjadian murid..." TB/GBML/Bil3.

Gambar-gambar sekitar sekolah jelas menunjukkan maklumat dan logo TS 25 (SP/PM/FBSKS/Bil018) dipaparkan dibanyak tempat dan lawatan daripada pelbagai sekolah ke SKS yang menjadi ikon dalam sekolah TS25 (SP/PM/FBSKS/Bil023). GBML menyatakan bahawa peluang terlibat dalam TS 25 membawa kesan kepada kepimpinan beliau seperti pernyataan berikut:

"...inilah serba sedikit kesan TS25 yang banyak memberi impak besar dalam kepimpinan untuk menerajui sekolah..." TB/GBML/Bil2.

"...Perbezaan sebelum TS25, semua fasilitis teknologi di bawah SKS tak ada, apabila ada TS25, GB, MLT, guru, ibu bapa, PIBG, murid-murid berganding bahu untuk bersama-sama menjadikan transformasi sebagai amalan terbaik untuk pendidikan..." TB/GBML/Bil3.

Trangulasi temubual dengan penolong kanan turut mengakui bahawa peluang terlibat dalam program TS25 memberi input mengurus orang bawahan seperti pengakuan beliau ini;

"...Tapi bekerja dengan orang bawahan ni, manusiakan bukan main boleh-boleh. Macam mana nak kata aa, benda tu pada saya baguslah. Pendedahan tu bagus. Dalam melaksana TS25 di SKS, guru besar banyak dibantu dengan sistem yang telah diatur dalam TS25 tu sendiri..." TB/GPK1P.

## **Sifat diri**

Sifat diri adalah satu kualiti yang penting dan membezakan seorang pemimpin dengan seorang pemimpin yang lain. Antara sifat diri GBML yang dikenal pasti



adalah; bercita-cita menjadi guru besar; bercita-cita menjadi pemimpin yang berprestasi tinggi; berwawasan; tidak mudah berputus asa; mengambil risiko; tidak menolak arahan ketua; mengakui kelemahan diri; suka belajar sesuatu yang baharu dan selalu mahu jadi orang yang pertama. Beberapa pernyataan berikut menggambarkan sifat diri GBML:

"...Saya sebenarnya daripada dahulu saya nak jadi guru besar. Saya mohon NPQEL ni tiga kali. Dua kali gagal sebab tak cukup umur..." TB/GBML/Bil1.

"...Kerana saya ada satu angan-anganlah. Saya nak satu sekolah yang saya akan bawa ni lebih kurang akan jadi macam ni, dan akan jadi lebih baik lagilah. Tapi *step* yang saya buat ini, inilah lebih kurang macam nilah. Saya nak suasana sekolah yang macam ni, yang ada fizikal dan infrastruktur yang boleh murid dan guru sebaiknya untuk mereka belajar..." TB/GBML/Bil1

"...Bila saya masuk sini, pertama saya akan pegang, saya akan pegang saya mesti perkasakan kelas PAK-21. Walau apa cara pun saya cakap. Saya ada 31 buah kelas, kita mesti tubuhkan kelas PAK-21. Itu saya punya *target*..." TB/GBML/Bil1.

"...Kami ni ke arah pengurusan pendigitalan, itulah *focus team* ni..." TB/GBML/Bil2.

"...Aa dia belum percaya lagi. Aa yang sepuluh orang lagi just *follow* je. Apa yang lima ni buat nanti dia akan *follow*. Yang lain tu, asal aku *punch card*. Pukul satu sepuluh aku *start* kereta, balik. *Okay* tak pe saya cakap, yang lima ni dah cukup kuat. Yang 10 tu dah boleh *follow*. Yang sepuluh tu dia akan jadi jawatankuasa yang bantu untuk buat nilah. Saya ada 67 cikgu, so mungkin tak sampai 20 orang yang betul-betul *excited* nak capai apa yang kita buat. Tak apalah, saya cakap..." TB/GBML/Bil1.

"...Aa kan, tak pandai nak nolak. Macam PPD arah, Cikgu Z tolong buat pembentangan ni. Hanya Sekolah SK1 ajelah boleh bentang dia kata. Sampaikan kami tiga hari ni ada Program Muhayam dan Perkhemahan Bahasa Arab, di daerah P. Sepatutnya sekolah dalam daerah P yang buat pameran..." TB/GBML/Bil1.

"...Satu tempat tu bagi saya ya, paling lama tiga tahun lebih, saya kena gerak. Gerak ke tempat lainlah. Nak cari satu benda yang... yang.. yang barulah, dapat pelajari perkara baru lagi. Lepas..." TB/GBML/Bil1.

"...Kami sebenarnya tidak begitu mahir, antara isunya adalah kami belum pakar lagi dalam penggunaan Google Apps yang sebenarnya mempunyai banyak tools yang boleh menjadikan pengurusan sekolah dalam bentuk ICT yang lebih tersusun dan SMART..." TB/GBML/Bil2.

## Kemahiran

GBML adalah seorang guru besar yang mahir dalam bidang IT dan seorang guru Kemahiran Hidup yang boleh melaksanakan kerja-kerja tangan seperti bertukang, mengecat, mematri dan lain2. Selain GBML sendiri mengakui tentang kemahirannya dalam IT, trangulasi kepada latar belakang perjalanan kerjaya beliau yang mempunyai empat tahun pengalaman bertugas sebagai pegawai teknologi.

### *i. Kemahiran Teknologi Maklumat*

GBML adalah seorang yang mempunyai pengalaman dalam bidang teknologi maklumat. Berikut adalah penyataan beliau berkaitan hat tersebut:

"...Pihak PPD taulah macam mana kita bekerja dalam bidang IT ni, jadi dia tarik balik kita ke unit ICT PPD K. Kebetulan ada kosong. Saya masuk. Ingatkan sekejap, empat tahun juga..." TB/GBML/Bil1.

"...Aa..so antaranya saya kena gunakan saya punya *power*lah, iaitu kemahiran ICT saya. Itu yang saya buat salah satunya *design* infografik. So segala aktiviti saya *promote* kat situ. So *promote* dekat *media social*, *group* sarana dalam kelas, ada Whatsapp dan di Youtube..." TB/GBML/Bil1.

Trangulasi kepada guru juga turut mengakui GBML sebagai seorang yang mempunyai kemahiran dalam bidang IT dan membantu guru-gurunya juga:

"...ooo dia mahir ICT. Aa bila kita tahu dia mahir ICT sebab dia memang bahagian ICT dekat dekat PKG tu, dia mesti akan *apply*lah kan dekat sekolah kitakan. Aa dia mesti nak sini naik jugak. Dan bila kita cikgu-cikgu yang tak berapa mahir, yang *basic-basic* ni tertanya-tanya (ketawa), apa yang dia akan buat? Dan dia sebenarnya dia bantu. Dia ni celik ICT ni terlampau..." TB/GPK1P.

### *ii. Kemahiran kerja tangan*

GBML adalah berasal daripada seorang guru Kemahiran Hidup, oleh itu beliau mempunyai banyak kemahiran seperti bertukang, mematri, mengecat dan memasak. Malahan GBML sendiri bangga menggelar dirinya GB KH. Perkara ini diakui oleh peserta kajian seperti berikut, "...Ha! Sebab tu dia bahasakan diri dia, saya GB KH. (ketawa) Saya suka pulak, dia cakap, cikgu, GB KH cikgu!..." TB/GPK1P. Beberapa penyataan peserta kajian dalam temu bual kumpulan fokus 1 juga turut mengakui GBML yang mempunyai banyak kemahiran serta dikagumi seperti berikut:

"...Macam saya cakap, apa program dia mesti masuk. Dia pasal mulakan. Lepas tu dia KH kan, teknikal semua tahu..." TB/KF1/G3P.

"...Ya! (meninggikan nada). Contoh ae contoh , macam keceriaan ae, dia cakap aa saya nak tahun satu macam gini, dia sekali yang mengecat. Aa kalau nak sumbangkan tv ae, dia sekali gantung, Diakan guru Kemahiran Hidup, diakan pandai. Dia bukannya cakap, duduk di pejabat. Bukan jenis orang tu..." TB/KF1/G1P.

### **iii. Kemahiran berkomunikasi**

GBML adalah seorang yang mempunyai bakat dan kemahiran dalam berkomunikasi. Beliau boleh menarik orang untuk mendengar idea yang ingin disampaikan seperti makluman guru penolong kanan ini:

"...Jadi kalau GBML dia bagus tau, dia punya *talk* tu. Sebab tu saya *aim* dia punya *talk* tu sebelum dia jadi guru besar saya lagi. Saya mula-mula masuk dia bagi *talk* tu, dia bagi *talk* dekat aaa perjumpaan HEM, taklimat HEM, saya tak kenal dia pun. Bila dia masuk dia bagi *talk* tu aee *bestnya*! Dia punya cara tu menarik minat kita. Menarik minat betul. Semua *audience* memang tertumpu mata, aa macam tu! ..." TB/GPK1P.

GBML juga berkebolehan dalam mempengaruhi dan berunding seperti dalam situasi yang diceritakan oleh beliau berkaitan hubungan kerjasama dengan sebuah Institusi Pendidikan T yang dijalankan ini:

"...Haa macam yang lepas kita dapat daripada Instiusi Pendidikan T, yang datangnya bukan daripada pelajar. Pelajar tak ramai, pelajar siswa tak ramai, yang datangnya pensyarah. Saya boleh buat jual mahal pulak, saya yang jemput. Tapi saya jual mahal, saya cakap saya tak nak pelajar yang datang, saya nak pensyarah yang datang. Jadi pensyarah Institusi Pendidikan T jadi pening sikit. Akhirnya yang datangnya lima belas pensyarah. Saya cakap saya nak bantu untuk *explore* sains. So nak tak nak bagilah yang terbaik untuk kanak-kanak ni. Sebab dia mungkin bakal jadi siswa Institusi Pendidikan T. Kalau dia tak tahu sains macam mana dia nak jadi siswa yang baik. Jadi akhirnya dia datang dan dia bawak, bawak apa yang barang-barang sains semua dia bawak. Permainan sains semua dia bawak dia bina. Alhamdulillah budak tahun enam yang 156 murid tu dapat belajar..." TB/GBML/Bil1.

GBM juga bijak menyampaikan ideanya supaya dapat diterima oleh orang lain. Antara kaedah yang digunakan adalah menggunakan metafora kereta Honda Civic vs Proton Wira, untuk menggerakkan guru-guru yang selesa, seperti pernyataan ini:

"...saya buat satu *slaid*. Tajuk dia adalah Revolusi Honda Civic vs Proton Wira. So saya bandingkan, sini Honda Civic, sini Proton Wira. Honda Civic ni kalau kita tengok sejarah dia, tahun 50an, dia naik 60an tetap nama Civic. Tapi reka bentuk sentiasa berubah, berubah, berubah. Sehingga tahun saya masuk sini 2018, Civic sekarang dah *type R* punya yang mata lampu belakang dia macam ketam tu. *Okay* so Wira, cuba tengok revolusi Wira. Bentuk dia macam tu, macam tulah. Daripada tahun 90an dibina hingga sekarang 2019. Saya tanya cikgu-cikgu saya, so SKS ni, revolusi Honda Civic ke revolusi Wira? Secara jujur dia cakap revolusi Wira..." TB/GBML/Bil1.

GBML menguruskan guru-guru dengan komunikasi yang bersesuaian dengan umur, motivasi guru seperti pengakuan pentadbir dan guru ini:

"...Marah yang sangat-sangat tu tidaklah. Tapiii tapi kadang-kadang, biasalah ketukan! Lepas marah tu dia pandai *tackle* balik. Aa dia berlembut pulak..." TB/KP1P.

"... Kalau kita jumpa dia di mana-manalah pun, cikgu macam mana ni? Dia akan melayani kita! Dengan tak penat ke macam aa tak de tak! Aa macam saya perlukan dia, saya nak buat macam Minggu Bahasa, sebab kita tanya ketua kita dulu boleh ke apa ke kan! Saya *call* dia pukul enam petang, dia jawab. Aa itu yang bagusnyanya, tak de tak jawab. Dia akan *respon* kemudian dia akan tanya, kenapa ya? (melembutkan suara) Aaaa macam tu! Dia sentiasa bagi bantuanlah! Dekat pejabat, bila nak ini, aah duduklah (melembutkan suara)..." TB/KP1P.

## **PERBINCANGAN**

Latihan semata-mata bukanlah jawapan kepada pembangunan kompetensi kepimpinan guru besar muda. Latihan dalam bidang kepimpinan biasanya memberi tumpuan kepada penyediaan individu untuk peranan atau tugas tertentu, namun melatih pemimpin muda adalah lebih kompleks. Oleh itu pengesanan bakat perlu dibuat lebih awal dengan menimbangkan pengalaman sebagai satu faktor penting. Persediaan untuk melantik guru besar muda berdasarkan kecemerlangan dan bukan berdasarkan tempoh perkhidmatan perlu menimbangkan pengalaman yang dilalui oleh calon sebelum dan semasa berkhidmat. Pengalaman yang dilalui sebagai pemimpin di pelbagai peringkat adalah guru sebenar dalam membina kompetensi kepimpinan. Pengalaman juga boleh dirancang dalam pembangunan kerjaya untuk dilalui oleh seseorang calon cemerlang agar kompetensi kepimpinan mereka dapat berkembang. Latihan berterusan berkaitan pengurusan dan kepimpinan perlu

diberikan dari masa ke semasa. Adalah dicadangkan agar latihan kepada calon muda dijalankan dengan melihat peluang calon kepimpinan muda melalui lebih banyak pengalaman dengan bimbingan mentor dan coach yang boleh menyokong dan mencabar mereka.

Seseorang pemimpin seharusnya meneruskan pembelajaran sendiri dengan membuat penilaian sendiri dan refleksi terhadap amalan kepimpinan mereka. Penilaian sendiri dan refleksi yang dibuat akan memberikan mereka pengetahuan dan kemahiran baharu. Refleksi amalan kepimpinan akan menjadi satu alat kepada pemimpin untuk sentiasa menambah baik amalan dan tingkah laku mereka. Unsur refleksi amalan jika digabungkan dengan peluang terlibat dengan pengalaman di tempat kerja sebenar boleh menjadi satu elemen bermakna dalam membangunkan kompetensi guru besar muda.

Sifat diri adalah satu kualiti penting yang perlu ada pada seorang pemimpin. Antara sifat-sifat seseorang calon pemimpin muda adalah berwawasan, tidak mudah berputus asa, mengambil risiko, komited, tidak menolak arahan ketua, mengakui kelemahan diri, suka belajar sesuatu yang baharu, sukakan cabaran, berkarisma, dedikasi, berkeyakinan, keberanian, mesra pangsang, beradab, kecekapan, kefahaman tentang keadilan, mengambil berat hal orang lain, bekerjasama, integriti, proaktif, kreatif, inovatif, berketrampilan dan sanggup berkorban demi negara. Ciri-ciri yang disebutkan ini boleh menjadi satu tref dalam mengenal pasti calon guru besar. Kualiti peribadi penting untuk seorang pemimpin mentadbir sekolah dengan lebih baik dan membantu mereka mencapai sasaran yang ditetapkan.

Dalam zaman dunia tanpa sempadan, pantas dan berkembang pesat ketika ini, seorang pemimpin sekolah seharusnya mempunyai kompetensi dalam teknologi maklumat untuk memacu proses pembelajaran ke arah peningkatan pencapaian akademik sekolah. Kemahiran komunikasi sangat penting untuk seseorang pemimpin untuk memberi mempengaruhi, motivasi, mendorong, membimbing, mengarah, berunding. Seorang pemimpin mestilah mempunyai kemahiran istimewa yang boleh menjadikan mereka sebagai suri teladan kepada pengikutnya. Contohnya seperti kemahiran lain tidak berkaitan dengan pengurusan, namun dapat menonjolkan keistimewaan dan peribadi seseorang pemimpin. Pemimpin muda mempunyai kelebihan untuk mempengaruhi pengikutnya walaupun mereka lebih berpengalaman sekiranya mereka mempunyai sifat diri dan kemahiran yang diperlukan sebagai seorang pemimpin.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhannya kajian ini telah berjaya menjawab soalan kajian berkaitan pembangunan kompetensi guru besar muda. Kepimpinan tidak didasarkan kepada usia, sebaliknya boleh dibangunkan melalui pengenalpastian bakat, latihan, dan peluang melalui pelbagai pengalaman dan bimbingan pementoran. Kajian ini diharapkan menjadi satu sumber kepada pihak yang terlibat dalam pencarian bakat, penyedia latihan dan pembangunan profesional berkaitan keperluan, latihan dan sokongan pembangunan professional yang berterusan dan sokongan pementoran kepada guru besar muda untuk mereka menyusun strategi kepimpinan pendidikan di organisasi mereka serta merangka kurikulum latihan dan pelaksanaan pentaksiran yang dapat membantu pemilihan guru besar yang benar-benar layak sebagai pemimpin berprestasi tinggi. Harapan agar pelaksanaan perubahan dasar lantikan berdasarkan kecemerlangan menjadi realiti dan mendatangkan kebaikan kepada pendidikan negara.

## RUJUKAN

- Ahmad Khairol, S. J. (2017). Golongan muda amat prihatin isu global. *Diambil pada 30 Julai, 2017, dari <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/golongan-muda-amat-prihatinisu-global-142245>*
- Andrew T.U, & Christina A.C. (2022). Pengalaman Pra Perkembangan Pemimpin Sekolah Berprestasi Tinggi: Kajian Kes Di Sekolah Kluster Kecemerlangan Negeri Sarawak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(2), 14-30.
- Bity S.A., Ahmad Basri M.Y., Ramlee M., & Mohammed Sani I. (2010). *Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah Malaysia*.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage Publication Ltd.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. USA: Jossay-bass
- Harris, A. & Jones, M. (2020). Covid-19: School Leadership in Disruptive Times. *School Leadership and Management*, 40(4), 243-247
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, California: Corwin.

- Khalip Musa dan Rofidah Mohd Nasir. (2018). Amalan Kepimpinan Guru dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Rendah Daerah Bagan Datuk. *Management Research Journal* Vol. 8, No. 1 (2018), 100 - 116 100
- Learnard, K. (2018). Advantages & disadvantages of people-oriented leadership styles. Available at <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantagespeopleoriented-leadershipstyles-10299.html>
- Lintong, S. (2013). *Kunci pembahagia dalam pekerjaan*. Jakarta: Mata Pena Group.
- 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*. Julai 2015, Bil. 2, Isu 3 eISSN 2289-9669
- Mohd Nizar Sudin, Mohd Fuad Mat Jali, Junaidi Awang Besar & Marlisa Abdul Rahim. (2017). Tn50 Generasi Muda: Suara Kepimpinan Masa Hadapan. *The International Seminar On Islam, Culture And Heritage: Socio-Political And Economic Issues (Isich 2017) Universiti Utara Malaysia*, 30 - 31 October 2017 eISSN: 0128-1763.
- Rahel Mutiara Ratu, Victor P.K Lengkong dan Yantje Uhing. (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 6 No. 1 (2018): JE VOL 6 NO 1 (2018).
- Rothwell, W.J. (2010), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th ed., *American Management Association*, New York, NY.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Siti Nur Zahirah Omar, Maliani Mohammad, Che Mohd Syaharuddin Che Cob, & Siti Rosnita Sakarji. (2020). Kepimpinan Berkualiti: Kompetensi Yang Diperlukan Untuk Menjadi Pemimpin Akademik Efektif. *International Journal of Communication, Management and Humanities AID Conference*.110
- Syaidatull, A. R., Razli, C. R., & Derweanna, B. S. (2016). The influence of social media, social engagement and volunteerism towards university's youth leadership participation in East Coast, Malaysia: *A conceptual paper*. *Research Journal of Applied Science*, 11(11), 1344-1349.

Syarifah Hanum Ali, Arsiah Bahron, Stephen L. Sondoh Jr @ Jude. (2017). Sejauh Mana Tempoh Perkhidmatan Sebagai Faktor Penyederhanaan Terhadap Reka Bentuk Pekerjaan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja? Kajian Di Politeknik Kota Kinabalu, Sabah. *Journal of the Asian Academy of Applied Business* Vol. 4 (Dec, 2017), 73 – 96 ISSN 1675-9869.



# REFINING SCHOOL INSPECTION IN MALAYSIA: REINFORCING THE TENETS OF TRANSPARENCY, IMPARTIALITY AND INDEPENDENCE FOR ENHANCED SCHOOL LEADERSHIP

Azlin Hj Azlan Philip Kinjawan, PhD  
Jemaah Nazir, Kementerian Pendidikan Malaysia  
azlin.azlan@moe.edu.my

## ABSTRACT

*School inspection plays a critical role in ensuring that the education system in Malaysia is of high quality and meets the needs of all students. Transparency, impartiality, and independence are principles that should guide the practice of school inspection in Malaysia for the betterment of school leadership. The study used a quantitative approach involving school and instructional leaders, and the results indicate that these leaders approve of the principles upheld by inspectors during school inspections. While the current practice of school inspection in Malaysia has made significant progress towards ensuring compliance with these principles, there are still some areas that require improvement. This paper examines the challenges and opportunities in enhancing the practice of school inspection in Malaysia by strengthening the principles of transparency, impartiality, and independence. It also explores the need to provide clear guidelines and feedback to schools to strengthen the transparency of the inspection process. The paper also discusses ways to ensure that inspectors are adequately trained, have no conflicts of interest, and are free from external pressure to maintain their impartiality and independence. By upholding these principles, school inspectors can help ensure that the education system in Malaysia is of high quality and meets the needs of all students, which will ultimately contribute to the betterment of school leadership. This statement is consistent with the objective of the Malaysian Education Blueprint, which aims to produce competent leaders in each school.*

**Keywords:** *School Inspection, Transparency, Impartiality, Independence.*

## INTRODUCTION

School inspection continues to be known globally as a major mechanism of data-based quality improvement in education (Grek, Lawn, Lingard, and Varjo, 2009). In Malaysia, school inspection is conducted by the Ministry of Education, through Inspectorate of Schools (*Jemaah Nazir, Kementerian Pendidikan Malaysia*). The Malaysian Inspectorate of Schools is responsible for monitoring the quality of education and providing feedback to schools on how to improve. This regulatory organization is rooted through the Education Act 1996 Part X: The Inspectorate of Schools Chapter 1 and 2 (Laws of Malaysia Act 550). This aims to safeguard high standard of education is attained in Malaysian schools. This has indeed called for greater quality assurance and monitoring, organizational efficiency and accountability as well as quality control in the conduct of school inspections. The inspection process in Malaysia is carried out by teams of trained inspectors, who conduct evaluations of school based on established criteria and standards. The inspections focus on several key areas, including the quality of teaching and learning, the management and administration of schools, and the physical and social environment of the school.

It has been long recognized that the practice of school inspection in Malaysian's institutions give rise to an external assessment that covers the overall aspects of a school and their impact upon student learning. The comprehensive analysis and review cover a wide aspect of data, inputs, processes, and outcomes. The data and information collected by inspectors will provide a whole picture of the current condition of school such as the quality of leadership and management, learning and teaching activities, infrastructure and physical resources, curriculum resources and the quality of student achievement. This presents a very clear perspective that school inspection is generally not an end but is the first step towards the process of quality enhancement and school improvement.

In today's mounting pressure headed for quality improvement, monitoring has always been the priority in school inspection despite ongoing debates regarding its structure and purposes. The current interest in school inspection has expanded to include the demand to attain quality improvement as well as a stronger requirement for accountability. This justifies the crucial requirement for ethical and principled school inspection.

The practice of school inspection in this study pertains to the evaluation of the whole operation of the school including resource management such as personnel, equipment, and finances. School inspection appraises the quality of teaching and learning through classroom observation, document analysis and examines the relationships between school and community. A comprehensive report on the school overall performance will then presented

to the Minister of education and stakeholders followed by detailed suggestion and recommendations for improvement.

In the Malaysian context, school evaluation is exclusively trusted to the Malaysian Inspectorate of Schools (*Jemaah Nazir*) to carry out school inspection to ensure all schools perform as the institution of quality learning and most importantly, all teaching conform to the current policies of the MOE. Prominently, the Inspectorate of Schools introduced the Standard of Quality Education in Malaysian (*SKPM*) to help schools engage in school self-evaluation (SSE) as well as serving as the education inspection framework in Malaysia.

While school inspection is expected to play a twofold purpose comprising of accountability and advisory function, it appears to be conducted more for the factor of accountability and regulating mechanisms. All appointed school inspectors conduct inspections with sets of rigorous guidelines and instrumentations to establish consistent and systematic judgement. Distinctly, inspectors' adoption of sound and credible conduct concerning their behavior and professionalism also demanded in ensuring that inspections are carried out successfully and without fault. This will assist inspectors to obtain accurate information and condition on the school's performance and recommend suggestions for quality improvement.

### **The Principles of School Inspection**

Inspection principles typically include transparency, impartiality, independence, and the use of evidence-based methods. Inspectors are expected to be unbiased and to base their evaluations on objective evidence and data, The inspection process should also be transparent, with clear guidelines and procedures, and the results should be communicated clearly and effectively to school and stakeholders. It is important that schools are aware of and comply with inspection principles in order to ensure the integrity and credibility of the inspection process. This can help to build trust and confidence in the education system and improve the overall quality of education.

As schools have been identified as units of change (Hopkins, 1994), the Inspectorate of Schools should be partly and substantially responsible for the change. While the role of effective inspections recently has been widely researched in Malaysia and abroad, the quality of school inspection play an important role in school improvement (Sammons, Thomas and Mortimore, 1999) and (Busher and Harris, 2000).

Education in Malaysia is a publicly accountable service with a wide range of stakeholders. Kogan (1986) asserted that the practice of school

inspection is closely associated to public accountability for quality education and has a thirty years of well-known literature of past studies.

## **LITERATURE REVIEW**

There are numerous principles underpinning the conduct of school inspection. This study looks into diverse crucial principles underlying school inspection. This doctrine provides a crucial ground that govern the understanding of how school inspection can conceivably be carried out to impact the quality of education.

### **a. Transparency**

Transparency in school inspection refers to the openness and honesty of the inspection process and the sharing of information with schools and stakeholders. This includes clear communication of the inspection schedule, the criteria and standards being used and the methods utilized to collect and analyse data.

Transparency help to ensure that the inspection process is fair, credible and unbiased, and that schools are fully aware of what is being assessed and how. This can help to build trust and confidence in the inspection process and the education systems more broadly.

During the inspection, the school should be informed of the progress of the inspection, and given an opportunity to provide feedback, if needed. The inspection report should be clear, concise, and easy to understand, and should be shared with the school and the wider stakeholders. This can help to ensure that the inspection results are communicated effectively and that any issues identified can be addressed in a timely manner. Transparency in the inspection process allows for the school community, government and general public to understand the performance of the school and take necessary steps to improve the quality of education.

One theory on transparency in school inspection is the accountability theory (O'Donoghue, T., Harford, J., & Normand, C. 2016). According to this theory, transparency in inspection is a means of ensuring that schools are accountable for their performance, and that they are held to account for the education they provide to students. This theory emphasize that inspection reports should be clear, concise and easily understood by all stakeholders, including parents, teachers and policymakers.

Another theory is the participatory theory, which emphasizes the importance of involving different stakeholders in the inspection process (Jons, O., & Schildkamp, K., 2017). According to this theory, transparency in inspection is achieved through active engagement for feedback and discussion. This

approach emphasizes the importance of involving different stakeholders in the inspection process, and of making the process as inclusive and accessible as possible.

Both theories are important for achieving transparency in school inspection, and they complement each other. Similarly, they both emphasize the importance of clear communication and active engagement with stakeholders, and both aim to ensure that inspection reports are easily understood and accessible to all. The current development of school inspection theory mirrors similar patterns of mandated public sector compliance. A fundamental principle widely used to guide the conduct of school inspection is known as transparency.

#### b. Impartiality

Impartiality in school inspection refers to the ability of school inspectors to remain unbiased and objective when assessing the performance and quality of a school. This means that inspectors should not allow personal beliefs or opinions to influence their evaluations and should base their assessments on established criteria and standards. Maintaining impartiality is important to ensure that inspections are fair and accurate, and that schools receive an objective evaluation of their performance.

There are several theories on impartiality in school inspection, including the constructivist theory, the critical theory, and the positivist theory. The constructivist theory holds that knowledge is constructed through social interaction and negotiation, and that inspections are a means of creating shared understandings of what constitutes good practice in education (Akkerman, S. F., & Meijer, P. C., 2011). According to this theory, impartiality in inspection is achieved through feedback and collaboration, as different perspectives are brought together to form a shared understanding of what constitutes good practice.

The critical theory holds that inspection is a means of challenging dominant ideologies and power structure in education (Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K., 2004). According to this theory, impartiality in inspection is achieved by exposing and challenging the ways which school reproduce social inequality and injustice.

The positivist theory holds that inspection is a means of measuring and evaluating the performance of school based on objective standards and data (Abidin, M. J. Z., & Fakhruzazi, M. H. (2020). According to this theory, impartiality in inspection is achieved using rigorous and standardized methods of data collection and analysis. All these theories have their own perspective and approach to impartiality and independence. It depends on the purpose and the context of the inspection which one will be used.

c. Independence

Independence in school inspection refers to the ability of school inspectors to operate without undue influence or interference from outside parties. This means that inspectors should not be beholden to any group or organization and should be free to make judgements and evaluations based on their professional expertise and the evidence at hand. Independence is important to ensure that inspections are unbiased, objective, and transparent, and that schools receive an honest and accurate assessment of their performance.

Independence also includes that the inspection team should be independent from the inspected school or educational system to avoid any kind of conflict of interest, giving more credibility to the inspection report.

One prominent theory on independence in school inspection is the professional autonomy theory (O'Hagan, C., O'Donnell, E., & Quin, R., 2020). This theory highlighted that independence in inspection is achieved through the professional autonomy of the inspectors, who are free to make judgements and evaluations based on their own professional expertise and evidence at hand. This theory essentially emphasizes the importance of inspectors being free from external influence or control, and of allowing them to make their own professional judgements.

Another theory related to independence is the systematic theory, which emphasizes the importance of a systematic and rigorous approach to inspection (Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J., 2007). According to this theory, independence in inspection is achieved using standardized and objective methods of data collection and analysis. This approach stresses on the importance of a systematic, evidence-based approach to inspection, which allows inspectors to make unbiased and objective evaluations of schools. On the same note, the implementation of the *SKPM* instrument is based on the systematic evaluation model in Malaysia (Mokhtar, S. S., Halim, L., & Abdullah, M. H., 2018). It discusses how the *SKPM* instrument is used to evaluate the quality of education in schools, and how the framework is used to support school improvement.

Both theories are important for achieving independence in school inspection. The professional autonomy theory focuses on the importance of having inspectors with the necessary qualifications, experience, and skills to conduct inspections, who are not influenced by any external pressure. On the other hand, the systematic theory emphasizes the importance of having a rigorous and objective process in place, which allows for unbiased and accurate evaluations of schools. Top of Form

## **METHODOLOGY**

The aim of this research is to investigate the current methods used for school inspection in High Performing Schools. The study uses a quantitative approach, which is deemed suitable for understanding the perspectives of school and instructional leaders on the current practices of school inspection.

For this research, three distinct groups of participants were chosen. The first group included a selection of High Performing School leaders from Sabah, which comprised of principals, headmasters, senior assistants, and heads of departments. The second group consisted of school instructional leaders, which included head of panels and teachers from the two selected schools.

In this study, the Proportionate Stratified Random Sampling technique was employed as it is considered the most efficient sampling method (Bhattacharjee, 2012; Sekaran 2003). This technique provides representatives of every segment in the population, which increases the overall representativeness and accuracy of the study (Bhattacharjee, 2012, Creswell, 2012; Fraenkel and Wallen, 2019, Sekaran, 2003). The sample group for this study of 120 respondents from various High Performing Schools, including school and instructional leaders, such as school heads, principals, senior assistants, department heads, panel heads, and senior teachers from the selected schools.

For the purpose of this study, the term school leaders refer to the appointed school principal, school head, senior assistants, and heads of departments or other individuals who are employees or officers of a secondary or primary school. They are responsible for daily instructional leadership and managerial operations. Instructional leaders, on the other hand, are responsible for managing the curriculum and instruction in schools. In this study, the concept of instructional leaders includes senior teachers and head of panels to emphasize distributed and shared empowerment among school staff. Instructional leaders are accountable for setting clear goals, managing the curriculum, monitoring lesson plans, allocating resources, and regularly evaluating teachers to promote student learning and growth.

A set of questionnaires was used to collect quantitative data for this study with the purpose of exploring the perspectives of two selected groups of respondents: school leaders and senior teachers. This section of the questionnaire contained items designed to investigate the views of school and instructional leaders on the current practice of school inspection. The items were originally developed by OFSTED (2003) for the purpose of evaluating their own work, specifically the impact of inspection on the quality

and standards of education in the United Kingdom. The set of questionnaires is known as the Self-Rate Questionnaire and was completed by both school and instructional leaders.

The research instrument that have been developed as a measurement tool to evaluate the numerous dimensions within the variable of School Inspection. These include:

- i. Inspectors' Compliance with the Inspection Principles:
  - Transparency
  - Impartiality
  - Independence

This study collected quantitative data by surveying 120 school and instructional leaders from two High Performing Schools in Sabah, including both primary and secondary schools. The interval data was then generated and descriptive as well as inferential statistical analyses were conducted. Inferential statistical methods were used to interpret the relationships among the variables of interest.

## FINDINGS

In order to assess the perceptions of school and instructional leaders regarding inspectors' compliance with inspection principles, a total of 120 questionnaires were distributed to the respondents. The results are presented in Table 1.0, which indicates that a majority of leaders agreed that school inspectors complied with the inspection principles, suggesting that the current practice of school inspection in Malaysia aligns with stakeholders' expectations ( $M=3.69$ ,  $SD=.423$ )

Table 1.0

Inspector Compliance with the Inspection Principles (n=120)

Dimension	N	M	SD
Overall Agreement on Inspector Compliance	120	3.69	.423

Note:  $M$ =Mean       $SD$ =Standard Deviation

Scale: 1= Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Somewhat Agree,4=Agree, 5=Strongly Agree

To facilitate the discussion of the results, the three dimensions were individually analysed. The results indicated that both school and instructional leaders agreed that inspectors adhered to the principles and code of ethics



of inspection. The subsequent findings report the outcomes for all the categories.

### Transparency

Table 1.1 displays the findings which indicate that both school and instructional leaders agreed that inspectors were compliant with the transparency dimension (M=3.73, SD=.488). Specifically, the item regarding inspectors being open and sharing their perspectives with school leaders and teachers during inspection (M=3.87, SD=.528) was preferred. This was followed after classroom monitoring and evaluation (M=3.85, SD=.479) and to the school in general (M=3.84, SD=.485), suggesting that inspectors were clear and transparent during the school inspection process. The least agreed item was 'inspectors involve other school's staff' (M=3.36, SD=.906) which implies that more teachers should be included in the inspection process to familiarize them with the various aspects and standards being assessed.

Table 1.1

Inspector Compliance with the Inspection Principles: Transparency (n=120)

Construct/Items	N	M	SD
Transparency			
Inspectors provide feedback to school leaders and teachers	120	3.85	.479
Inspectors involve other school's staff	120	3.36	.906
Inspectors provide feedback to the school	120	3.84	.485
Inspectors are open, providing their perspectives and sharing	120	3.87	.528
Overall Agreement on Inspector Compliance of Transparency	120	3.73	.448

*Note: M=Mean                      SD=Standard Deviation*

*Scale: 1= Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Somewhat Agree,4=Agree, 5=Strongly Agree*

### Impartiality

According to Table 1.2, both school and instructional leaders agreed that inspector impartiality was the highest scoring category (M=3.85, SD=.595). This suggests that leaders perceived school inspectors to be fair in their practices during the school inspection process.

Table 1.2

Inspector Compliance with the Inspection Principles: Impartiality (n=120)

Construct/Items	N	M	SD
Impartiality			
Inspectors provide useful guidance to school leaders	120	3.97	.849
Inspectors maintain an objective stance and check evidence	120	3.96	.726
Inspectors provide unbiased and professional evaluation	120	3.62	.651
Overall Agreement on Inspector Compliance of Impartiality	120	3.85	.595

Note: M=Mean SD=Standard Deviation

Scale: 1= Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Somewhat Agree,4=Agree, 5=Strongly Agree

**Independence**

Table 1.3 presents the results that show inspector independence was the least favoured category according to both school and instructional leaders (M=3.52, SD=.549). However, the leaders agreed on the item ‘inspectors listen carefully to the views of school leaders but base their judgements on their professionalism’ (M=3.73, SD=.546), suggesting that inspectors complied with the principle of independence. Conversely, the item ‘inspectors are allowed to work without interference by leaders and teachers’ received the least agreement, indicating that there was interference during the school inspection process (M=3.29, SD=.965).

Table 1.3

Inspector Compliance with the Inspection Principles: Independence (n=120)

Construct/Items	N	M	SD
Independence			
Inspectors are allowed to work without interference	120	3.29	.965
Inspectors listen carefully to the views of school leaders	120	3.73	.546
Inspectors ensure an independent focus	120	3.55	.592
Overall Agreement on Inspector Compliance of Independence	120	3.52	.549

Note: M=Mean SD=Standard Deviation

Scale: 1= Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Somewhat Agree,4=Agree, 5=Strongly Agree

In summary, this section reports on the results of the school inspectors’ compliance with the inspection principles, which encompassed the dimensions

of transparency, impartiality and independence. The findings suggest that the role of a school inspector is a relatively complex one, requiring the establishment of a collaborative relationship with the school as a whole. With this supportive and productive partnership, effective communication during a school inspection can be facilitated, leading to positive and constructive outcomes after each inspection.

## **DISCUSSION**

The results of the study regarding school and instructional leaders' satisfaction with the current practice of school inspection showed that the leaders were moderately satisfied with the school inspection process overall. Despite this moderate rating, the leaders agreed that school inspection played an important role in helping schools move forward, indicating that they still believed in its relevance.

The results also indicated that in regards to school and instructional leaders' satisfaction with the current practice of inspection in the Malaysian schools, data in this study confirmed that the role of inspectors in providing practical guidelines to enhance instructional leadership in schools. Additionally, leaders noted the absence of bias or impartiality in the inspection process. However, leaders expressed concerns about the practicality of school inspection process, which could potentially affect the neutral stance taken by inspectors. This relates to the need for inspectors to be more attentive and tactful when dealing with issues or deficiencies that are beyond the control of the school.

The results showed that school and instructional leaders generally had moderate agreement with the idea that school inspectors were following the existing inspection principles. The concept of impartiality, or being unbiased, also received moderate agreement from the leaders, and a high percentage of leaders believed that inspectors provided helpful guidance to schools based on their inspection findings. The idea of independence also received moderate agreement from leaders, with almost all leaders stating that inspectors listened carefully to their viewpoints and made judgements in a professional manner. The concept of mutual respect also received moderate agreement, with a high percentage of school leaders stating that inspectors showed respect to both leaders and teachers during the conduct of inspections. The concept of transparency also received moderate agreement, with a large majority of school leaders stating that inspectors were open and fair in sharing their perspectives and findings with leaders and teachers.

The study found that school inspection is considered an important tool for achieving excellence in leadership performance, as suggested by previous research (Sergiovanni and Starratt, 2007; Tripp, 1992; Drukker, 1991). School

leaders expressed satisfaction with the current conduct of school inspection and believed that it was helpful in supporting their school's efforts to improve. The study also found that school leaders viewed the inspection process as beneficial in helping schools to identify areas for improvement and to map their development towards improving students outcomes. These findings are consistent with the views of OFSTED (1993) which emphasizes the importance of school inspection in improving schools through a structured process of observation, data collection, and evaluation to identify priorities for action and to provide information about the school's strengths and weaknesses. According to Wilcox (2000), school inspection is essential for improving the quality of education, particularly in the areas of leadership development and the improvement of teachers' pedagogical skills. Barret (2005) also emphasized the significance of the feedback and guidance provided by school inspectors in supporting the professional development of leaders, enabling them to stay informed about current educational reforms and initiatives.

## **CONCLUSION**

The present study revealed significant and urgent findings regarding the current state of school inspection in Malaysian schools. The study found that school and instructional leaders were satisfied with the current implementation of school inspection in Malaysia, particularly with regards to communication and feedback, as well as compliance with inspection principles. Additionally, the study highlighted the perceived benefits and importance of the inspection tool and instrument in driving school transformation towards effectiveness. One of the key implications of the study was the identification of a visible pathway and framework for the Malaysian Inspectorate of Schools, which could be used to further improve current practices and enhance stakeholders' understanding of the comprehensiveness of school inspection in Malaysia. These findings align with the views of many scholars who advocate for a fundamental paradigm shift in school inspection (Van Bruggen, 2010), which places pressure on leaders to improve the quality of education (Dedering and Muller, 2011).

In conclusion, transparency, impartiality, and independence are critical principles that should guide the practice of school inspection in Malaysia. While the current practice of school inspection in Malaysia has made significant progress towards ensuring compliance with these principles, there are still some areas that require improvement. For instance, there is a need to strengthen the transparency of the inspection process by providing clear guidelines and feedback to schools. Similarly, the impartiality and independence of inspectors need to be maintained by ensuring that they are adequately trained, have no conflicts of interest, and are free from external pressure. By upholding these principles, school inspectors can help ensure

that the education system in Malaysia is of high quality and meets the needs of all students. It is worth noting that all the above principles are in parallel with the requirement in the Malaysian Education Blueprint 2013-2025, which emphasizes the importance of ensuring that the school inspection process is transparent, impartial, and independent, and that it is leverage to improve the quality of education in Malaysia.

## REFERENCES

- Abidin, M. J. Z., & Fakhrurazi, M. H. (2020). Educational inspection and supervision in Malaysia: The past, present and future. *Journal of Educational and Social Research*, 10(4), 191-197.
- Abidin, M. J. Z., & Fakhrurazi, M. H. (2020). The Application of Positivist Theory in School Inspection: A Systematic Review. *Journal of Critical Reviews*, 7(5), 187-192. doi: 10.31838/jcr.07.05.35
- Akkerman, S. F., & Meijer, P. C. (2011). A dialogical approach to conceptualizing teacher professional development. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 17(3), 309-323.
- Barrett, Angeline. (2005). Teacher Accountability in the Context: Tanzanian Primary School Teachers' Perceptions of Local Community and Education Administration. In *Compare*, Vol. 35. 1 Pp. 43-61.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported License.
- Busher, H., & Harris, A. (2000). *Improving schools from within: Teachers, parents, and the role of school inspections*. London: Paul Chapman Publishing.
- Creswell, J. (2012). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (3<sup>rd</sup>. edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dedering, K., & Mueller, S. (2011). School improvement through inspections? First empirical insights from Germany. *Journal of Educational Change*, 12, 301-322.
- Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. (2007). *How to design and evaluate research in education*. Boston:
- McGraw Hill. (6<sup>th</sup> ed.). *Garis Panduan Pelaksanaan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) bagi Sekolah*. (2013). Kementerian Pendidikan Malaysia (Ministry of Education Malaysia). Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Grek, S., Lawn, M., Lingard, B., & Varjo, J. (2009). National policy brokering and the construction of the European education space. *Journal of Education Policy*, 24(4), 433-451.
- Hopkins, D. (1994). The problem of school inspection. *British Journal of Educational Studies*, 42(1), 25-37.
- Jons, O., & Schildkamp, K. (2017). Co-constructing school inspection reports: Insights from a participatory case study in the Netherlands. *Studies in Educational Evaluation*, 55, 33-42.
- Kogan, M. (1986). *The politics of school inspection*. London: Routledge & Kegan Paul. Laws of Malaysia Act 550, Universities and University Colleges Act 1971, as at 1 November 2021, published by the Commissioner of Law Revision Malaysia under the Authority of the Revision of Laws Act 1968.

# STRENGTHENING SCHOOL LEADERSHIP PRACTICES IN MALAYSIA: AN EXAMINATION OF THE STRENGTHS, CHALLENGES, AND FUTURE DIRECTIONS OF SKPM FRAMEWORK FOR SCHOOL INSPECTION

Azlin Hj Azlan Philip Kinjawan, PhD  
Jemaah Nazir, Kementerian Pendidikan Malaysia  
azlin.azlan@moe.edu.my

## ABSTRACT

*This paper examines the SKPM (Standard Kualiti Pendidikan Malaysia or SKPM Kualiti@Sekolah) framework used for school inspection in Malaysia, focusing on its strengths, challenges, and future directions. The SKPM framework was introduced to enhance the quality of education in Malaysia by providing a systematic approach to school inspection. Recent studies indicate that the SKPM framework has several strengths, including providing a clear and standardized process for school inspection, promoting accountability and transparency in school management, and improving the quality of education by identifying areas for improvement. However, the framework also faces several challenges, including the lack of consistency in its implementation, the limited capacity of school inspectors, and the potential for bias and subjectivity in assessment. To address these challenges, this paper recommends several future directions for the SKPM framework, including the need for ongoing professional development for school inspectors, improving the quality of assessment tools, increasing transparency and stakeholder engagement in the inspection process, and enhancing the capacity of schools to implement recommendations from inspections. In conclusion, the SKPM is a valuable initiative in Malaysia that can improve school leadership by providing a structured approach to school improvement, promoting accountability, and fostering collaboration and data-driven decision-making among school leaders and teachers. This is in accord with the 5<sup>th</sup> shifts of the Malaysian Education Blueprint to ensure high performing leaders in every school.*

**Keywords:** School Inspection, SKPM, Leadership Practices.

## **INTRODUCTION**

In Malaysia, the Malaysian Inspectorate of Schools oversees school inspection under the Standard Quality Education Malaysia (*SKPM*) framework, initiated by the Ministry of Education to bolster educational standards nationwide. *SKPM*, structured to assess schools and elevate teaching practices and management, embodies a commitment to continuous improvement in education delivery. This paradigm shift emphasizes school-based assessments, empowering schools to self-evaluate and identify areas for improvement autonomously. Through standardized inspections and stakeholder engagement, including parents and teachers, *SKPM* cultivates a collaborative environment dedicated to advancing educational quality and accessibility. By fostering collective commitment to improvement, *SKPM* reshapes the school inspection landscape, ensuring sustained progress and accountability in Malaysia's educational system.

## **LITERATURE REVIEW**

Education is a critical component of individual and societal development, and evaluating the quality of education is an essential part of ensuring that students receive the best possible education. In this context, there are several educational frameworks that have been developed to assess the performance of schools and identify areas for improvement. Within this prominence, two renowned frameworks are the School-based Assessment (*SKPM*) in Malaysia and the Ofsted Inspection framework in the United Kingdom. Although these frameworks were developed in different countries, they share several similarities in their approach to evaluating the quality of education provided by schools. This paper initially explores the consistencies between the *SKPM* and Ofsted frameworks, highlighting their shared emphasis on student outcomes, use of inspection teams, focus on self-evaluation, recognition of the importance of leadership and management, and use of performance indicators.

### ***SKPM* and Ofsted Inspection Frameworks**

There are various similarities between the Ofsted and *SKPM* frameworks. Both structures aim to evaluate the quality of education provided by schools and promote continuous improvement in term of educational outcomes. These similarities demonstrate a shared emphasis on evaluating the quality of education provided by schools. Both frameworks prioritize the evaluation of student outcomes as a key indicator of the quality of education provided by schools. It was crucially recognised that student achievement is a critical measure of school performance and an important factor in determining the success of education.



Both *SKPM* and Ofsted frameworks utilize trained inspection teams or school inspectors to evaluate the performance of schools against a set of criteria. These inspection teams are adeptly trained to evaluate schools objectively and impartially and to provide feedback to help schools improve their performance. The *SKPM* and Ofsted frameworks encourage schools to engage in self-evaluation and reflect on their own performance in order to identify areas for improvement. This focus on self-evaluation ensures that schools take an active role in improving their performance and are better equipped to address their specific needs.

Another significant similarity is both frameworks also recognize the importance of effective leadership and management in driving school improvement. They emphasize the need for strong leadership and management practices that can support effective teaching and learning and help schools achieve their goals. Finally, both frameworks employ a set of performance indicators to assess the performance of schools in various areas such as student achievement, teaching quality, and school management. These performance indicators provide a standardized way of evaluating school performance and help schools identify areas for improvement. It's worth noting that there are differences between the *SKPM* and Ofsted frameworks, nonetheless, such differences may exist in the form of the use of different indicators or criteria to evaluate school performance.

### **A Framework Comparison between *SKPM* and Office for Standards in Education (Ofsted)**

The *SKPM* and Ofsted are two widely recognized quality assurance frameworks utilized in the education sector to assess and improve the quality of education in their respective countries. Despite their shared objective, these frameworks differ significantly in their approach and focus. While both frameworks are designed to ensure that schools provide high-quality education to their students, they may vary in terms of the criteria and indicators used to evaluate school performance, as well as the specific aspects of education they prioritize for improvement. Hence, understanding the differences between these two frameworks is crucial for education stakeholders, including school leaders, policymakers, and educators, to make informed decisions and devise effective strategies for improving the quality of education in their respective contexts.

#### **a. Focus and Scope**

Ofsted is the inspection framework used in England and focuses on evaluating the quality of education across a range of settings, including schools, colleges, and early years providers. It has a broad focus on the quality of education, including areas such as leadership and management, teaching and learning, personal development, and safeguarding.

*SKPM*, on the other hand, is a quality assurance system implemented by the Ministry of Education in Malaysia specifically for schools. It focuses on evaluating the quality of education in terms of the school's performance in meeting educational standards and outcomes set by the government. In summary, while Ofsted and *SKPM* both aim to evaluate the quality of education, they differ in their scope and focus, with Ofsted having a broader emphasis on various aspects of education, while *SKPM* concentrates on meeting specific government standards and outcomes.

#### b. Assessment Methodologies

Ofsted inspections are conducted by a team of trained inspectors who visit schools and use a range of assessment methodologies to evaluate the quality of education. These include lesson observations, interviews with teachers and students, review of school documentation, and analysis of performance data. *SKPM* assessments are carried out by a team of external assessors who evaluate the school's performance against a set of standards and criteria established by the government.

The assessors conduct school visits, review documentation, and interview school personnel to assess the school's performance in meeting the standards and criteria. To conclude, while both Ofsted and *SKPM* employ teams of trained assessors to evaluate schools, they differ in their assessment methodologies, with Ofsted using a range of methods to evaluate education quality, while *SKPM* assesses the school's performance against specific government-established standards and criteria.

#### c. Frequency of Inspections

While Ofsted inspections are conducted every three to five years, *SKPM* assessments are performed annually and aim to assess the school's performance against a specific set of criteria established by the government. This indicates that these assessments differ in terms of their frequency and focus. Ofsted inspections are carried out periodically, typically every three to five years, and evaluate the school's overall performance based on a range of criteria, including the quality of teaching and learning, pupil outcomes, and leadership and management.

In contrast, *SKPM* assessments are conducted on an annual basis and are designed to evaluate the school's performance against a specific set of criteria established by the government. These criteria may include measures related to student attendance, academic progress, and student well-being. Therefore, while both assessments serve to evaluate a school's performance, they differ in terms of their frequency and the specific criteria used to measure the school's effectiveness.

As a final point, while both frameworks are designed to improve the quality of education, they differ in their focus, scope, and assessment methodologies. Ofsted has a broad focus and uses a range of assessment methodologies, whereas *SKPM* focuses on schools and uses a set of standards and criteria established by the government.

## CONCEPTUAL FRAMEWORK

### School Inspection Framework: Ofsted and *SKPM*

Two prominent inspection frameworks, Ofsted in England and *SKPM* in Malaysia, play significant roles in assessing the quality of education in schools. Ofsted offers a comprehensive approach, outlining clear criteria for evaluating school performance across areas like student outcomes, teaching quality, and leadership. The framework includes thorough inspection processes involving trained teams visiting schools, observing teaching practices, and assessing performance against set criteria. Ofsted's strength lies in its detailed feedback reports to schools, which pinpoint areas for improvement, effectively driving school enhancement and ensuring high-quality education delivery.

In England, Chapman & Seden (2016) provide insightful analysis into Ofsted's evolution and its impact on school improvement, offering perspectives from school leaders and teachers. The book offers a balanced view of Ofsted's role, acknowledging both its positive and negative influences on school improvement efforts. Similarly, Norsiah et al. (2018) shed light on *SKPM*'s implementation in Malaysia, outlining challenges faced by schools, including a lack of clarity on evaluation criteria and the need for more support and training. Despite obstacles, *SKPM* emphasizes school-based assessment, continuous improvement, and standardized inspection processes, highlighting its potential to enhance educational quality.

Zainol et al. (2016) further explore *SKPM*'s implementation in Malaysian institutions, addressing challenges and benefits, such as increased accountability and competitiveness. They stress the importance of stakeholder involvement and support for successful *SKPM* integration. Meanwhile, Gardner & Harlen (2017) provide a comprehensive overview of quality assurance in education, discussing frameworks like *SKPM* and Ofsted. They highlight the necessity of stakeholder engagement, ongoing training, and technology use for effective quality assurance. Overall, these studies offer valuable insights into the challenges and benefits of inspection frameworks like *SKPM* and Ofsted, informing efforts to improve educational quality globally.

## **SKPM as a Solid and Reliable Inspection Framework**

A robust inspection framework like Malaysia's School-Based Assessment (SBA) system, known as *SKPM*, is crucial for ensuring quality, compliance, cost-effectiveness, and continuous improvement in education. *SKPM* evaluates various facets of education, including student outcomes, teaching quality, school management, and the learning environment, making it a comprehensive tool for assessing school performance.

Over the years, *SKPM* has effectively ensured high-quality education in Malaysian schools by providing thorough evaluations and pinpointing areas needing improvement. It fosters a culture of continuous enhancement and holds schools accountable for the education they deliver. Through transparent evaluation reports, *SKPM* builds trust in the education system, promoting transparency and accountability while serving as a reliable measure of educational quality.

While *SKPM* has faced criticism regarding its complexity, clarity of evaluation criteria, and consistency in the inspection process, efforts have been made to address these concerns. The Malaysian Ministry of Education has streamlined the framework, provided training to inspectors for consistency, and increased transparency by making inspection reports publicly available. These steps aim to enhance the reliability and effectiveness of *SKPM* in evaluating school quality and promoting continuous improvement in Malaysian education.

### **a. Validity and Reliability of Measures**

The validity and reliability of measures used in *SKPM* are crucial in determining the credibility of the framework. The measures should align with the objectives of *SKPM* and accurately reflect the aspects of school quality. However, there have been concerns raised in Malaysia about the measures used in *SKPM* being complex and not entirely suitable for evaluating school quality.

This has led to questions about the effectiveness of *SKPM* in providing accurate and comprehensive assessments of school performance. In light of these concerns, there has been a call for more robust and transparent evaluation measures that take into account the unique needs and contexts of Malaysian schools. Only then can *SKPM* be considered a reliable and effective framework for evaluating school quality.

### **b. Consistency and Accuracy of the Inspection Process**

Apart from the validity and reliability of the measures used, the reliability of *SKPM* also depends on the consistency and accuracy of the inspection process. The inspectors responsible for conducting school evaluations must

be adequately trained in using the framework and applying the measures consistently across different schools. However, there have been some concerns raised in Malaysia about the consistency of the inspection process and the potential for subjective judgments to influence the evaluation of school quality.

This has led to a lack of trust in the inspection process and raises questions about the reliability of *SKPM* as a framework for evaluating school quality. Therefore, it is crucial that the inspection process is standardized, transparent, and objective to ensure that the evaluations are reliable and trustworthy. Additionally, proper training and continuous monitoring of inspectors are essential to maintain the consistency and accuracy of the inspection process. *SKPM* can only be regarded as a dependable and efficient system for assessing school quality if the inspection process is transparent, standardized, and objective.

#### c. Transparency and Accountability

For *SKPM* to be considered a trustworthy and dependable framework, it is vital that there is transparency and accountability in its evaluation process. One way to achieve this is by ensuring that the criteria and process of inspection are clearly communicated to schools and the wider community. It is also important that the results of inspections are made publicly available, as this fosters transparency and accountability in the process.

Additionally, schools should be given a platform to provide feedback on the inspection process and the evaluation criteria to ensure continuous improvement. In Malaysia, there have been some initiatives to increase transparency and accountability in the use of *SKPM*, such as making inspection reports publicly available. However, more efforts are needed to improve the transparency and accountability of *SKPM* to ensure that it is a reliable and effective framework for evaluating school quality.

#### d. Continuous Improvement

The reliability of Malaysia's School-Based Assessment (SBA) system, *SKPM*, hinges on its capacity to drive continuous improvement in school quality. Concerns have surfaced regarding *SKPM*'s efficacy in fostering such improvement, attributed to its complexity and the risk of schools prioritizing meeting evaluation criteria over holistic enhancement. Various studies delve into *SKPM*'s reliability as an inspection framework, shedding light on its development, implementation challenges, and impact.

Omar, Mustafa, and Nasir (2017) examine *SKPM*'s evolution, emphasizing collaboration between the Ministry of Education and stakeholders in its development. They highlight *SKPM*'s role in ensuring high-quality education and stress the need for ongoing evaluation and refinement.

Hamzah, Abdullah, & Bakar (2017) assess *SKPM*'s implementation, identifying challenges like teacher resistance and inadequate resources while proposing solutions such as enhanced training and collaboration. Similarly, Othman, A.K. (2016) evaluates *SKPM*'s implementation challenges and its impact on education quality, advocating for continued support and training for consistent implementation across schools.

Abdullah, Hamzah, and Bakar (2016) provide a comprehensive review of *SKPM*'s implementation challenges and opportunities, stressing the need for improved stakeholder support and resource allocation. Furthermore, Singh, Sam & Ling (2016) compare school inspection systems in Malaysia and England, highlighting the importance of aligning inspection processes with education system goals. These studies collectively explore *SKPM*'s reliability from various angles, addressing its development, implementation challenges, and effectiveness in promoting continuous improvement. While concerns persist, efforts to enhance *SKPM*'s transparency, accountability, and ability to drive improvement signify ongoing commitment to refining Malaysia's education inspection framework.

## **DISCUSSION**

### ***SKPM* and the Discourse of School Leadership Reform**

*SKPM* is a comprehensive assessment system that has the potential to contribute significantly to the development of school leadership in Malaysia. The framework has been designed to promote the improvement of educational quality in schools by evaluating their performance in various areas. One of the ways in which *SKPM* can enhance school leadership is by improving management practices. The framework provides a clear and objective set of criteria for evaluating the effectiveness of school management practices, which can help identify areas for improvement and support the development of effective leadership strategies.

In addition, *SKPM* also promotes accountability, which is an essential aspect of effective leadership. By setting clear expectations and guidelines for school performance, the program helps to ensure that schools are accountable for their results. This accountability can help to foster a culture of continuous improvement, as schools work to meet the *SKPM* standards and improve their overall performance. All encompassing, by implementing *SKPM* effectively, schools can enhance their leadership practices and contribute to the improvement of education quality in Malaysia. Through better management practices, increased accountability, and a commitment to continuous improvement, *SKPM* can help to build stronger, more effective school leaders and improve outcomes for students across the country.

#### a. Clear Standards and Criteria

*SKPM* offers clear and comprehensive standards and criteria, aiding school leaders in setting targets and goals for their institutions. These standards encompass vital areas like leadership, student learning, and teacher development, providing a roadmap for improving school performance. For instance, standards related to leadership and management foster effective practices, encourage innovation, and promote collaboration among staff members. Student learning standards facilitate the development of robust teaching strategies, active student engagement, and progress monitoring to ensure attainment of benchmarks. Furthermore, standards for teacher development support the provision of professional growth opportunities, foster a culture of continuous learning, and equip educators with the skills needed for high-quality instruction.

By adhering to *SKPM*'s standards and criteria, school leaders can cultivate a culture of excellence and continuous improvement within their institutions. Through effective management practices, innovative teaching methods, and ongoing professional development, *SKPM* enables schools to enhance leadership effectiveness and elevate the quality of education provided. The framework empowers school leaders to make informed decisions, implement best practices, and foster an environment conducive to holistic student development, benefiting students, staff, and the broader community alike.

#### b. Regular Evaluation and Feedback

*SKPM* mandates schools to undergo routine evaluations and assessments, offering continuous feedback to school leaders on their institution's performance. These evaluations employ various tools like self-evaluation, peer review, and external inspections. The feedback gleaned assists school leaders in pinpointing areas for improvement and devising strategies to bolster weaknesses, such as enhancing student learning outcomes.

Moreover, *SKPM* evaluations enable school leaders to benchmark their school's performance against others in the region or country, fostering accountability and encouraging continuous improvement efforts. In essence, *SKPM*'s systematic evaluations furnish school leaders with invaluable insights, driving ongoing efforts to enhance education quality within their institutions.

#### c. Focus on Continuous Improvement

*SKPM*'s core principle of continuous improvement instils a culture of innovation and experimentation among school leaders, recognizing that education quality is dynamic and always open to enhancement. School leaders are

urged to continually pursue better performance, facilitated by setting and regularly reviewing performance targets and goals.

This iterative process fosters a culture where experimentation with new approaches is encouraged, acknowledging the absence of a one-size-fits-all solution in education. *SKPM* evaluations provide valuable feedback for refining strategies over time, empowering school leaders to adapt and improve their practices to better serve students. Ultimately, *SKPM*'s emphasis on continuous improvement fuels a culture of innovation in schools, driving ongoing efforts to enhance educational outcomes.

#### d. Collaboration and Networking

*SKPM* fosters collaboration and networking among schools, facilitating the exchange of best practices and experiences among school leaders through conferences, workshops, and peer reviews. This collaborative approach is especially beneficial for school leaders in rural or isolated areas, where access to resources and professional development opportunities may be limited. By learning from one another, these leaders can address unique challenges more effectively and develop strategies to enhance their schools' performance. Moreover, collaboration and networking build a sense of community among school leaders, fostering a cohesive education system capable of responding to diverse student and community needs.

Furthermore, *SKPM* encourages collaboration and networking through benchmarks and performance indicators, enabling school leaders to identify areas for improvement by comparing their performance with that of other schools. This emphasis on collaboration empowers school leaders to refine their strategies, improve school performance, and ultimately better serve their students and communities. Through these interconnected efforts, *SKPM* plays a pivotal role in enhancing school leadership in Malaysia, emphasizing clear standards, regular evaluation, continuous improvement, and collaborative networking to drive positive student outcomes.

### **Theoretical Foundations of *SKPM*'s Approach to School Leadership**

In recent years, the significance of effective school leadership in achieving high-quality education outcomes has gained recognition, and the *SKPM* framework in Malaysia holds potential for a significant contribution in this area. This paper explores the utilization of *SKPM* to enhance school leadership practices in Malaysia, drawing on established leadership theories like transformational, situational, and servant leadership. The focus is on promoting effective management, accountability, and fostering a culture of continuous improvement within the education system.



#### a. Transformational Leadership

*SKPM* in Malaysia aligns with transformational leadership principles, emphasizing inspiration, motivation, and shared goal achievement. Transformational leaders under *SKPM* create a compelling vision for their schools and motivate followers through support and encouragement. They empower individuals to take ownership of their roles and develop their skills, fostering a culture of continuous improvement.

With clear standards and criteria covering leadership, student learning, and teacher development, *SKPM* guides school leaders in establishing a clear vision and inspiring their teams toward common objectives. By setting clear targets and goals, school leaders can motivate followers to actively contribute towards achieving shared goals and take responsibility for their contributions.

#### b. Situational Leadership

Effective school leadership recognizes the necessity of employing diverse leadership approaches, as seen in the situational leadership style. Similarly, the *SKPM* framework in Malaysia acknowledges the importance of contextual understanding and flexibility, allowing leaders to adapt to the specific needs of each school. Therefore, it can be argued that *SKPM* is closely related to situational leadership, where leaders adjust their approach based on the situation and followers' needs. *SKPM* acknowledges the diversity among schools and provides flexibility for leaders to tailor their strategies accordingly.

Through routine evaluations and assessments, *SKPM* offers feedback to leaders, enabling them to identify areas for improvement and adjust their leadership style to better meet the needs of their followers and situations. For example, if an evaluation reveals low student motivation, a situational leader may focus on providing support and addressing underlying issues like resource scarcity or ineffective teaching methods. Through this adaptability, *SKPM* facilitates leaders in meeting the diverse needs of their schools, potentially enhancing overall performance and student

#### c. Servant Leadership

Effective school leadership involves prioritizing the needs of others, a core aspect of servant leadership. *SKPM* in Malaysia recognizes the importance of collaboration and networking among schools to foster the exchange of best practices and mutual learning, mirroring the principles of servant leadership. *SKPM* encourages school leaders to prioritize the needs of their followers by facilitating collaboration and sharing experiences. Through networking, leaders can share insights, identify innovative strategies, and address common challenges, ultimately enhancing school performance and serving the needs of their communities.

Moreover, *SKPM*'s requirement for regular evaluations enables leaders to identify areas for improvement and better understand their followers' needs, allowing them to serve their communities more effectively. By promoting collaboration, learning, and a student-centred approach, *SKPM* encourages servant leadership principles, ultimately fostering continuous improvement and student success. Additionally, *SKPM* aligns with other leadership theories such as transformational and situational leadership, providing a comprehensive framework for school leaders to inspire, adapt, and prioritize the needs of their students and communities. Through its emphasis on clear standards, flexibility, continuous improvement, and collaboration, *SKPM* equips school leaders with the necessary tools to drive positive change and improve student outcomes.

### **Implementing Effective Professional Development Programs for School Leaders using *SKPM***

Strengthening school leadership is crucial to improving the quality of education in Malaysia. *SKPM* provides a framework that can be used to enhance school leadership by setting clear standards, promoting collaboration, and encouraging continuous improvement. By leveraging the potential of *SKPM*, school leaders can develop effective strategies to address the challenges facing their schools and create a positive impact on the quality of education. This paper explores some of the ways in which *SKPM* can be used to strengthen school leadership in Malaysia.

#### **a. Professional Development**

Professional development is integral to bolstering school leadership through *SKPM*. School leaders leverage *SKPM*'s standards and criteria to pinpoint areas necessitating improvement in their skills and knowledge. For example, if a leader recognizes a need to enhance their leadership and management proficiency, they can seek professional development avenues tailored to this aspect. These opportunities might entail attending workshops on effective leadership techniques or participating in training programs geared towards bolstering leadership skills. Moreover, professional development initiatives offer school leaders the chance to connect with peers in the education realm, fostering idea exchange and mutual learning.

This collaborative environment empowers leaders to devise innovative strategies applicable to their schools. Furthermore, engaging in professional development showcases a commitment to continual growth, inspiring both staff and students alike. Ultimately, prioritizing professional development equips school leaders to navigate their roles adeptly within the *SKPM* framework, thereby elevating the overall quality of education.

#### b. Regular Self-Evaluation

Regular self-evaluation is paramount for enhancing school leadership within the *SKPM* framework in Malaysia. *SKPM* offers clear standards and criteria that serve as a guideline for school leaders to conduct periodic self-assessments, fostering a culture of ongoing improvement and elevating education quality. By utilizing *SKPM* as a self-evaluation tool, leaders can scrutinize their own skills and pinpoint areas for enhancement.

This introspective process cultivates a more reflective and self-aware leadership approach. Through regular self-assessment, leaders gain insights into their leadership styles, strengths, and areas needing development, empowering them to enact positive changes in their leadership strategies. Furthermore, regular self-evaluation fosters self-awareness and reflection, nurturing continual growth and advancement in leadership proficiency.

#### c. Collaborative Learning

Collaborative learning, integral to enhancing school leadership within Malaysia's *SKPM* framework, underscores the significance of knowledge-sharing among school leaders. *SKPM* underscores the need for collaboration and networking among schools, allowing leaders to exchange best practices, strategies, and resources.

Various forms of collaborative learning, such as networking events and mentoring programs, facilitate this exchange. Through collaborative learning, leaders gain fresh perspectives and insights, drawing from peers' experiences to refine their own leadership practices. By sharing successful strategies and learning about innovative approaches from other schools, leaders develop a comprehensive understanding of effective leadership. Collaborative learning fosters relationships and networks among leaders, offering ongoing support and mentorship opportunities. In essence, collaborative learning serves as a pivotal avenue for school leaders to bolster their skills and drive school improvement within the *SKPM* framework.

#### d. Performance Feedback

Effective school leadership requires regular performance feedback to help school leaders identify areas of strength and areas for improvement. In the context of *SKPM*, performance feedback is a critical component of the evaluation process and can provide valuable insights to school leaders on their leadership practices. Through the feedback received, school leaders can identify specific areas for improvement and create targeted plans to enhance their leadership skills.

Regular performance feedback is integral to effective school leadership, particularly within the *SKPM* framework, where it serves as a cornerstone of the evaluation process. This feedback offers valuable insights to school leaders, pinpointing areas of strength and highlighting areas for improvement in their leadership practices. Armed with this feedback, leaders can craft targeted improvement plans to bolster their skills and address identified weaknesses. By leveraging feedback from *SKPM* evaluations, leaders can set clear goals for enhancing their leadership, focusing on areas such as communication and stakeholder engagement. Proactively utilizing feedback enables leaders to seek out relevant professional development opportunities and refine their strategies, ultimately driving positive outcomes for their schools and students.

#### e. Continuous Improvement

Continuous improvement is integral to the *SKPM* framework, urging school leaders to perpetually refine their leadership methods. Through *SKPM*, leaders establish improvement targets in areas like student learning and teacher development, actively monitoring progress to identify areas necessitating adjustments or new strategies for enhancing school performance. This fosters an environment of innovation and experimentation among leaders, perpetually seeking novel methods to elevate their schools.

Moreover, this ethos of continuous improvement not only bolsters individual leadership practices but also elevates the overall quality of education across Malaysia, as leaders consistently strive for better outcomes. In summary, *SKPM* equips Malaysian school leaders with tools like professional development, self-evaluation, collaborative learning, performance feedback, and a commitment to continuous improvement, enabling them to hone their leadership skills and drive positive student results.

### **Strengthening School Leadership through *SKPM*: The Roles of School Inspectors**

School inspectors play a vital role in ensuring that educational institutions are providing quality education and adhering to established standards. In Malaysia, *SKPM* is used to assess the quality of education in schools, and inspectors are responsible for overseeing its implementation. The roles of school inspectors in using *SKPM* to strengthen school leadership are multifaceted, including assessing school performance, providing feedback to school leaders, and ensuring that schools are meeting the required standards. In this essay, we will explore in more detail the specific roles of school inspectors in enhancing school leadership through the use of *SKPM*.

#### a. Evaluating Leadership Practices

School inspectors are pivotal in assessing leadership practices within schools through the *SKPM* framework. They evaluate school leaders against *SKPM* standards covering curriculum development, school climate, teacher professional development, and resource management. Using diverse tools like classroom observations and interviews, inspectors gauge the extent to which leaders meet these standards, identifying areas for enhancement such as fostering positive school climates and optimizing resource allocation.

The feedback provided by inspectors is instrumental, pinpointing areas of improvement and guiding leaders towards growth opportunities, fostering a culture of continuous improvement that benefits students and the wider school community. In essence, inspectors' evaluations serve as a cornerstone in enhancing leadership practices within schools, aligning with *SKPM*'s mission of delivering quality education to all students.

#### b. Providing Performance Feedback

Performance feedback is integral to effective leadership and management, involving the evaluation of individuals against predefined criteria and providing constructive insights for improvement. In schools, school inspectors fulfil a pivotal role by offering feedback to school leaders based on *SKPM* evaluations. This feedback aids leaders in pinpointing areas for enhancement in leadership practices, teaching methods, and overall school management, facilitating the development of targeted improvement plans.

Additionally, feedback enables leaders to gauge their school's performance relative to others and the broader education landscape, informing strategic decisions regarding resource allocation and curriculum development. Furthermore, feedback fosters a culture of continuous improvement, encouraging reflection on leadership practices and collective efforts towards excellence within the school community. Thus, performance feedback, facilitated by school inspectors through *SKPM* evaluations, is essential for effective school leadership and management, promoting growth and excellence in education.

#### c. Identifying Best Practices

School inspectors wield significant influence in pinpointing exemplary school leadership practices by assessing schools that excel in *SKPM* evaluations. Through direct observation and evaluation of leadership structures, communication strategies, teaching methods, and overall school culture in high-performing schools, inspectors can identify effective leadership strategies contributing to their success. Once identified, these best practices can be disseminated to other school leaders through avenues like professional

development opportunities, conferences, and workshops, fostering a collaborative environment for shared learning and improvement.

Moreover, the dissemination of best practices encourages innovation and adaptation among school leaders, enabling them to tailor strategies to their unique contexts and challenges. In essence, the identification and dissemination of best practices in school leadership by inspectors serve as catalysts for improving overall school performance and fostering innovation across the education system.

#### d. Bottom of Form Providing Professional Development

Offering professional development is integral to enhancing school leadership and management, and school inspectors can wield a pivotal role in this process. Through tailored training programs and coaching, inspectors can address the specific needs identified in *SKPM* evaluations, covering leadership skills, strategic planning, teaching strategies, and school management.

These programs, delivered through workshops, seminars, or online courses, provide opportunities for collaborative learning and skill acquisition from industry experts. Coaching offers a personalized approach, allowing school leaders to work closely with coaches, receive feedback, and develop targeted improvement plans. By investing in professional development, school leaders not only enhance their own practices but also contribute to a culture of continuous learning within their schools, fostering a commitment to ongoing improvement. In conclusion, the provision of targeted professional development, facilitated by school inspectors based on *SKPM* evaluations, empowers school leaders to refine their skills and knowledge, ultimately leading to the comprehensive enhancement of school leadership and management.

#### e. Promoting Collaboration

Collaboration stands as a cornerstone of effective school leadership, fostering a culture of continuous improvement and innovation. Through collaboration with peers, school leaders not only expand their knowledge and skills but also gain fresh perspectives on prevailing challenges. This collaborative ethos cultivates a sense of community and mutual support, particularly crucial for leaders navigating the often isolating terrain of educational stewardship. School inspectors, recognizing the transformative power of collaboration, play a pivotal role in fostering such partnerships among school leaders. By orchestrating networking events and professional learning communities, inspectors facilitate the exchange of best practices, strategies, and resources, nurturing an environment where leaders learn from one another's triumphs and trials.

Collaboration, integral to successful *SKPM* implementation in Malaysia, flourishes under the guidance of inspectors who create avenues for leaders to connect, share insights, and jointly devise effective strategies. Through these collaborative endeavours, inspectors catalyse a culture of continuous improvement, propelling school leaders to work in unison towards enhancing educational quality. In essence, inspectors serve as catalysts for elevating school leadership using *SKPM*, their efforts contributing to the advancement of education in Malaysia and the betterment of student outcomes.

## **CONCLUSION**

School inspectors wield significant influence in fortifying school leadership across Malaysia through the *SKPM* framework. Their evaluations and feedback serve as guideposts for school leaders, illuminating areas ripe for improvement and facilitating the implementation of effective leadership practices. Moreover, the provision of professional development opportunities and collaborative platforms further enriches the leadership acumen of school leaders. Through symbiotic engagement, school inspectors and leaders synergize efforts to enhance education quality in Malaysia, fostering an environment conducive to positive student outcomes.

Undoubtedly, the *SKPM* framework stands as a linchpin in bolstering school leadership practices throughout Malaysia. Despite the challenges confronting school leaders, this framework offers a structured and comprehensive approach to school inspection, nurturing the evolution of effective leadership practices. Its accentuation on collaboration, capacity building, and continuous advancement underscores its potential to empower school leaders in sculpting their institutions into bastions of excellence. However, to fully harness the framework's benefits, it is imperative to furnish school leaders with adequate resources and support for seamless implementation. Moreover, ongoing research is vital to gauge the framework's enduring impact on leadership practices and student achievements, charting pathways for continued enhancement.

The harmonious collaboration between school inspectors and leaders, underpinned by the *SKPM* framework, holds promise for substantially ameliorating school leadership practices and, ultimately, student outcomes. The evaluative insights, feedback mechanisms, and professional development avenues facilitated by school inspectors empower leaders to discern their strengths, rectify weaknesses, and enact impactful leadership strategies. Through shared learning and emulation of best practices, school leaders can metamorphose their institutions into exemplars of excellence. Yet, to realize this vision, sustained investment in resources and support is imperative. Further research endeavors will be instrumental in refining the *SKPM* framework,

delineating its enduring impact on leadership practices, and illuminating pathways for continual advancement. Amidst the steadfast commitment to fortify school leadership through *SKPM*, the collaborative synergy between school inspectors and leaders epitomizes the aspirations outlined in the Malaysia Education Blueprint 2013-2025, envisioning a landscape where education fosters the holistic development and prosperity of every Malaysian learner.

## REFERENCES

- Abdullah, M. R., Hamzah, R., & Bakar, A. R. A. (2016). A review on implementation of Standard Quality Education (SQE) in Malaysia. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 13(1), 1-25.
- Abdul Hamid, N., Mohamad, M. M., Salleh, S. M., & Bakar, N. A. A. (2018). Implementation of the School-based Assessment system in Malaysian secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 806-817. doi: 10.1108/IJEM-08-2017-0192.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. Chapman, C., & Seden, J. (2016). *Ofsted and school improvement*. London, UK: Routledge.
- Gardner, J., & Harlen, W. (Eds.). (2017). *Quality assurance in education: A global perspective on challenges and initiatives*. Routledge.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hamzah, R., Abdullah, M. R., & Bakar, A. R. A. (2017). Implementation of standard quality education in Malaysia: A review of challenges and opportunities. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 14(2), 57-85.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Pearson Prentice Hall.
- Ministry of Education Malaysia. (2013). *Malaysia Education Blueprint 2013-2025*. Retrieved from <https://www.moe.gov.my/muat-turun/laporan-dokumen/buku-putih/2115-malaysia-education-blueprint-2013-2025-english/file>



- Ministry of Education Malaysia. (2013). Sistem Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Retrieved from <https://www.moe.gov.my/muat-turun/ibu-bapa/garis-panduan/727-sistem-kualiti-pendidikan-malaysia-skpm/file>
- Ofsted. (2019). Education inspection framework: overview of research. Retrieved from [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/829979/Education\\_inspection\\_framework\\_research.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/829979/Education_inspection_framework_research.pdf)
- Omar, M. K., Mustafa, K., & Nasir, R. M. (2017). Quality assurance in Malaysian education system: The development of the Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) instrument. *International Journal of Education and Research*, 5(4), 45-56.
- Othman, A. K. (2016). Evaluation of the implementation of the standard quality education in Malaysia. *Journal of Education and Learning*, 5(1), 119-126.
- Singh, P., Sam, C. L., & Ling, L. W. (2016). A comparative study of the effectiveness of school inspection systems in Malaysia and England. *Educational Research for Policy and Practice*, 15(4), 343-363.
- Zainol, S. R. M., Ahmad, R., Mohd Noor, R., & Rahman, N. A. A. (2016). The implementation of the Malaysian Qualifications Framework: Impact on quality assurance practices in higher education. *Quality in Higher Education*, 22(3), 204-215. <https://doi: 10.1080/13538322.2016.1173645>.



## KOMPETENSI KEPIMPINAN PEMIMPIN SEKOLAH PULAU DI NEGERI SABAH

Dexter Silam  
Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah  
dexter@iab.edu.my

### ABSTRAK

*Kompetensi kepimpinan bukanlah sesuatu yang baru dalam kepimpinan pemimpin di sekolah. Kompetensi kepimpinan sentiasa diberi penekanan sebagai sandaran utama dalam usaha meningkatkan keberkesanan dan kecekapan sesebuah sekolah sesuai dengan cabaran semasa pendidikan yang sangat besar dan kompleks. Kajian ini bertujuan untuk meneroka kompetensi pemimpin sekolah pulau di negeri Sabah ke arah mencemerlangkan organisasi. Peserta kajian terdiri daripada pemimpin, guru besar dan penolong kanan. Kajian ini adalah satu kajian kualitatif berbentuk kajian kes yang melibatkan beberapa sekolah rendah dan menengah di pulau dalam negeri Sabah. Tema bagi dapatan data dibentuk berdasarkan teori dan kajian lepas yang berfokus kepada tiga elemen kompetensi utama iaitu pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku. Data-data temu bual diproses dan dianalisis dengan menggunakan perisian Atlas ti 8. Dapatan kajian membuktikan bahawa setiap komponen dalam kompetensi kepimpinan yang dipraktikkan dengan berkesan dapat memastikan pengurusan dan kepimpinan sekolah sentiasa terancang dan sistematik serta mampu mengikuti arus perubahan semasa dalam konteks pendidikan global. Hal ini kerana tahap kompetensi para pemimpin sekolah masih perlu diperbaiki kerana didapati mereka tidak kompeten dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Bahkan terdapat isu dalam aspek kompetensi kepimpinan tentang pemimpin sekolah yang tidak jelas akan tanggungjawab dalam melaksanakan kepimpinan organisasi sekolah.*

**Kata kunci:** Kompetensi kepimpinan, Sekolah pulau, Pemimpin sekolah

### PENGENALAN

Kompetensi ditakrifkan sebagai gambaran ciri-ciri yang membawa kepada kejayaan dalam pekerjaan atau tugas (Boyatzis, 1982). Dalam bidang Kompetensi Kepimpinan, kompetensi dibahagikan kepada tingkah laku, kognitif, dan sikap (Tubbs dan Bueno, 2004). Kompetensi pemimpin ditakrifkan sebagai kebijaksanaan, pengalaman dan keupayaan seseorang pemimpin dalam melaksanakan tugas secara efektif dan sistematik (Boyatzis, 2011; Gentry, Eckert, Munusamy, Stawiski & Martin, 2013). Tubbs dan Schulz (2006) pula mendefinisikan kompetensi kepada pengetahuan, kemahiran

dan kebolehan seseorang pemimpin. Kompetensi juga dilihat sebagai satu kerangka tingkah laku, keperibadian, nilai dan pengetahuan untuk mengajar dan mengkaji kecekapan kepimpinan (Jokinen, 2005).

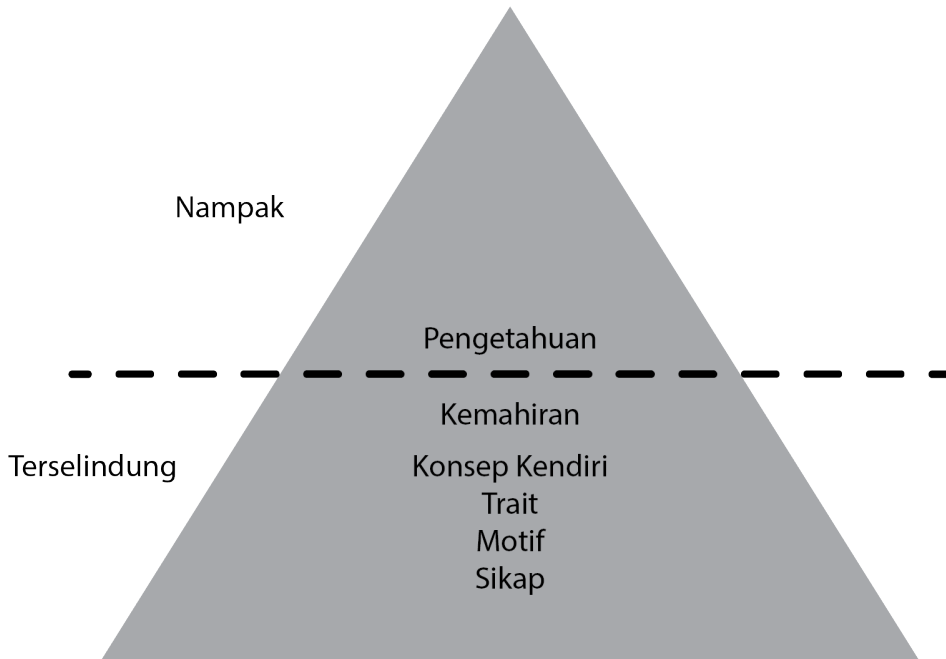
Kepimpinan adalah sesuatu yang kompleks, berubah mengikut budaya dan matlamat organisasi dan boleh didefinisikan sama ada sebagai sifat-sifat individu atau proses. Tubbs dan Schulz (2006), mentakrifkan kepimpinan sebagai keupayaan mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat organisasi. Dalam erti kata lain, kepimpinan ialah satu proses mempengaruhi orang lain supaya bersetuju dan menerima serta memahami tentang apa dan bagaimana sesuatu perkara hendak dilaksanakan secara berkesan (Yukl, 2006).

Secara rangkumannya, kompetensi kepimpinan adalah pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku kepimpinan yang menyumbang kepada prestasi yang unggul. Dengan menggunakan pendekatan berasaskan kompetensi kepimpinan, sesebuah organisasi dapat mengenal pasti dan membangunkan generasi pemimpin yang lebih baik (Brownwell, 2006). Robinson (2006) menjelaskan bahawa teras utama sesebuah institusi pendidikan ialah wujudnya seorang pemimpin sekolah yang mempunyai kompetensi dan ilmu serta kemahiran dalam pengurusan PdP.

## TINJAUAN LITERATUR

### Teori Kompetensi

Kajian ini mengambil kira Teori Kompetensi Spencer dan Spencer (1993) yang menggunakan model *Iceberg*. Teori ini menegaskan bahawa kemahiran dan pengetahuan boleh dikaitkan dengan kelayakan akademik dan biasanya boleh diperolehi melalui kursus dan latihan. Berdasarkan teori *Iceberg* dalam Rajah 1, kompetensi diibaratkan sebagai *Iceberg* manakala kemahiran dan pengetahuan terletak di hujung *Iceberg* dan berada di atas paras air. Manakala ciri-ciri peribadi yang merangkumi konsep sendiri, trait, motif dan sikap terletak di bawah paras air dan sukar diketahui. Kemahiran dan pengetahuan seseorang dianggap tidak membezakan hasil kerja walaupun kedua-dua aspek tersebut diperlukan untuk melaksanakan sesuatu kerja. Menerusi model ini dijelaskan bahawa komponen perilaku yang ditentukan oleh sifat-sifat peribadi merupakan faktor penting yang membezakan kualiti kerja seseorang. Ringkasnya, pengetahuan dan kemahiran merupakan komponen kompetensi yang boleh dikenal pasti dengan mudah manakala ciri-ciri peribadi pula adalah komponen kompetensi yang tersembunyi dan sukar dikenal pasti. Namun demikian ciri-ciri peribadi ini adalah komponen penting dalam menentukan prestasi dan tahap kecemerlangan seseorang. Model ini menjadi sandaran pengkaji kerana ia dijadikan asas kepada Model Kompetensi Kepimpinan Tubbs dan Schulz (2006). Rajah 1 menunjukkan model Kompetensi *Iceberg*.



Rajah 1: Model Kompetensi "Iceberg"

### Model Kompetensi Kepimpinan

Raelin (2004) menganggarkan kira-kira 50 bilion dollar dibelanja setahun untuk tujuan pembangunan kepimpinan. Persoalan yang timbul adakah kecekapan kompetensi dan meta kompetensi kepimpinan dapat dibangunkan dan adakah perkara ini boleh dipelajari dan diajar kepada para pemimpin. Tidak dapat dinafikan bahawa sesetengah aspek kepimpinan lebih cenderung untuk dipelajari. Sedari awal dalam bab sebelum ini telah dijelaskan bahawa, kepimpinan ditakrifkan sebagai mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat organisasi (Tubbs & Schulz, 2006). Kepimpinan sering dikaitkan dengan kecekapan seseorang pemimpin (Boyatzis, 1982; Bueno & Tubbs, 2004; Chin, Gu & Tubbs, 2001). Manakala kecekapan adalah istilah yang menggambarkan ciri-ciri bagi kejayaan dalam bidang tugas dan pekerjaan (Boyatzis, 1982). Kecekapan seseorang pemimpin sering dikaitkan dengan kompetensi kepimpinan dalam menerajui organisasi.

Bueno dan Tubbs (2004) menghuraikan kompetensi kepimpinan sebagai tingkah laku, kognitif dan sikap seseorang pemimpin. Manakala Tubbs dan Schulz (2006) pula menjelaskan bahawa kompetensi boleh dipecahkan kepada pengetahuan, kemahiran dan kebolehan. Apa pun terjemahan yang diberikan, kompetensi kepimpinan tetap melibatkan aspek keperibadian seseorang dalam menerajui kepimpinan organisasi. Menerusi Model Kompetensi Kepimpinan Tubbs dan Schulz (2006) terdapat tiga aspek utama kompetensi kepimpinan yang dijadikan sebagai rujukan dalam membincangkan kompetensi kepimpinan di peringkat global. Model ini juga

akan dijadikan sandaran pengkaji dalam menjelaskan dan mengenal pasti kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau. Tiga aspek kompetensi kepimpinan tersebut ialah personaliti, nilai dan tingkah laku.

## **Personaliti**

Personaliti merujuk kepada ciri-ciri fizikal dan mental yang akan membentuk identiti seseorang. Personaliti seseorang sering dikaitkan dengan keturunan seseorang dan persekitaran. Biasanya personaliti seseorang dipengaruhi oleh keturunan, kebudayaan, kekeluargaan dan interaksi sosial (Tubbs & Schulz, 2006). Setiap perspektif ini menunjukkan bahawa personaliti seseorang individu adalah bersifat kekal sejak terbentuk dari awal kehidupan seseorang. Pakar genetik berpendapat bahawa komponen personaliti individu adalah sebahagian besarnya dipengaruhi oleh keturunan. Personaliti turut dipengaruhi oleh budaya individu kerana ia boleh mendorong seseorang untuk belajar tingkah laku dalam konteks kehidupan (Hofstede, 1984).

Selain itu, keluarga seseorang memainkan peranan utama dalam menentukan perkembangan personaliti seseorang. Levinson (2006) menegaskan bahawa persekitaran sosial yang dibentuk oleh ibu bapa sangat penting untuk perkembangan personaliti seseorang. Ringkasnya, pengaruh keluarga terhadap personaliti, interaksi sosial dan kesan persekitaran memberi impak terhadap perkembangan personaliti seseorang. Dalam konteks kepimpinan, keperibadian pemimpin ditentukan oleh persekitaran dan corak kepimpinan yang diamalkannya.

## **Nilai**

Rokeach (2021) Memahami nilai peribadi adalah langkah pertama yang hebat dalam membangunkan kesedaran diri. Meningkatkan kesedaran diri membawa manfaat besar dalam dunia pekerjaan. Ini terdiri daripada meningkatkan kesejahteraan kita sendiri kepada membolehkan kita terdedah di tempat kerja dan menunjukkan kepimpinan yang tulus. Nilai dalam diri seseorang juga akan bertindak sebagai salah satu elemen dalam menentukan pencapaian seseorang mengikut keutamaan. Manakala Quinn (2004) berpendapat bahawa nilai-nilai akan membentuk tingkah laku seorang pemimpin. Sistem nilai yang utuh bagi diri seseorang individu merujuk kepada etika dalam kehidupan yang memberi fokus kepada usaha untuk berjaya dalam jangka masa yang panjang. Dalam hal ini, timbul persoalan sama ada nilai boleh diajar dan dipelajari. Persoalan ini disokong oleh Lennick dan Keil (2011) bahawa nilai dalam diri seseorang individu boleh dipelajari. Walau bagaimanapun, nilai lebih banyak mempengaruhi keperibadian seseorang berbanding tingkah laku sebenar.

## Tingkah laku

Lingkar paling luar dalam model yang ditunjukkan melalui Rajah 2 menggambarkan kecekapan yang berkaitan dengan kepimpinan yang berkesan. Aminuddin (2005) menyatakan bahawa tingkah laku seorang pemimpin, dijangka mampu mengubah bukan sahaja tingkah laku dan sikap orang bawahan tetapi juga mampu memotivasikan mereka. Memotivasikan bermakna merubah orang bawahan supaya mempunyai keinginan melakukan kerja untuk mencapai matlamat organisasi.

Al Ramaiah (2009) menjelaskan bahawa kepimpinan sekolah adalah merujuk kepada tingkah laku pemimpin. Tingkah laku pemimpin bukan sahaja sebagai seorang pentadbir atau pengurus sekolah, tetapi juga sebagai seorang pemimpin profesional yang bertanggungjawab ke atas guru-guru dan juga murid-murid di sekolahnya. Berdasarkan huraian di atas maka keseluruhan sub kompetensi tersebut dirumuskan dalam Rajah 2.



Rajah 2: Model Kompetensi Kepimpinan

Sumber: Tubbs & Schulz (2006)

Model Kompetensi Kepimpinan dalam Rajah 2 menunjukkan bahawa kecekapan kepimpinan dapat diwakili oleh tiga bulatan sepusat. Tiga lingkaran bulatan ini menggambarkan tiga aspek kepimpinan yang berbeza. Lingkaran paling dalam termasuk personaliti teras individu. Lingkaran kedua pula merujuk kepada nilai individu. Manakala lingkaran paling luar mewakili tingkah laku dan kemahiran kepimpinan individu. Menerusi model tersebut Tubbs dan Schulz (2006) berpendapat bahawa lingkaran bulatan paling dalam dikaitkan dengan usia muda seseorang dan tidak mungkin dapat berubah kesan daripada usaha pembangunan kepimpinan. Manakala lingkaran kedua disifatkan sebagai nilai seseorang yang mudah dibentuk daripada ciri-ciri keperibadian, namun lebih konsisten dan mungkin lebih tahan berubah daripada tingkah laku. Sementara itu, lingkaran paling luar ditegaskan bahawa tingkah laku boleh berubah melalui usaha pembangunan kepimpinan.

Model Kompetensi Kepimpinan Tubbs & Schulz (2006) dijadikan sebagai panduan pengkaji dalam melaksanakan kajian ini untuk melihat kompetensi pemimpin sekolah di pulau. Berdasarkan kerangka konsep dalam Rajah 2 di atas, kompetensi kepimpinan memfokuskan kepada tiga elemen utama iaitu nilai, personaliti dan kemahiran. Ketiga-tiga elemen ini akan diterjemahkan oleh para pemimpin sekolah di pulau melalui proses pengumpulan data oleh pengkaji daripada pelbagai sumber dan cara melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen.

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **Reka Bentuk Kajian**

Kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan penerokaan. Dalam konteks ini, pengkaji meneroka dan mendalami amalan kepimpinan pemimpin di pulau dalam aspek pengurusan dan kepimpinan. Menurut Creswell (2014) penyelidikan berbentuk penerokaan membolehkan pengkaji untuk membina satu gambaran yang holistik, menganalisis perbuatan serta perkataan, membuat pelaporan yang terperinci bagi setiap pandangan peserta kajian dan menjalankan penerokaan dalam suasana semula jadi. Creswell (2014) juga menyatakan bahawa reka bentuk kualitatif adalah bersifat induktif. Perkara ini disebabkan penyelidikan yang dijalankan melibatkan penjaan idea. Oleh itu, reka bentuk yang dicadangkan adalah berterusan (*up front*) tetapi terbuka dan berkembang, tidak rigid serta dapat diteroka. Selain itu, dalam kajian ini pengkaji juga merupakan instrumen kajian dalam mengumpul data (Creswell, 2014; Stake, 2010) menerusi temu bual yang dibuat.

Dalam konteks kajian ini, penyelidik mengkaji secara menyeluruh amalan kepimpinan pemimpin sekolah di pulau yang merangkumi aspek kompetensi kepimpinan di dalam pengurusan organisasi sekolah. Maka, kajian berbentuk kualitatif adalah satu kajian yang sesuai kerana penyelidik tidak membuat apa-apa andaian terhadap semua data yang diperoleh. Hal ini bersesuaian dengan kajian kualitatif yang antara lain memiliki ciri-ciri tertentu seperti penerokaan, penemuan serta interpretasi dan bukannya menguji hipotesis seperti kajian kuantitatif (Stake, 2010; Creswell, 2014).



## Pendekatan Kualitatif

Dalam sesebuah kajian, pelbagai kaedah dan pendekatan boleh digunakan. Hal ini menyebabkan berlakunya kekeliruan dalam menjalankan penyelidikan. Dengan itu, bagi memudahkan kajian dijalankan, paradigma kajian yang digunakan perlulah dijelaskan dengan terperinci. Menurut Creswell (1994) paradigma merupakan kerangka kepercayaan (*world view*), nilai dan kaedah dalam lingkungan pelaksanaan penyelidikan.

Dalam konteks kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah kualitatif yang berpegang kepada perspektif interpretivis. Pengkaji yang berpegang dengan interpretivis akan melihat realiti dibentuk melalui interaksi sosial oleh individu dan terdapat hubungan dan perkaitan di antara pengkaji dan bahan yang diselidikinya (Merriam, 2009). Menurut Silverman (2000) pemilihan pendekatan kualitatif sebenarnya lebih menekankan konteks sosial dan budaya yang menjurus kepada aspek pendapat, pengalaman dan pemahaman manusia secara mendalam dan bukannya setakat berusaha untuk menentukan hubung kait antara pemboleh ubah semata-mata. Dengan itu, pengkaji menggunakan kaedah kualitatif kerana pengkaji ingin meneroka kompetensi pemimpin sekolah di pulau.

Selain itu, pengkaji menggunakan kaedah kualitatif kerana menurut Creswell (1994) ontologi pendekatan kualitatif membincangkan realiti atau keadaan sebenar sesuatu situasi. Realiti tersebut dibina oleh individu yang terlibat dalam situasi penyelidikan. Memandangkan kajian ini mengambil kira pengalaman, persepsi dan kepercayaan individu, maka kaedah kualitatif dapat memenuhi keperluan kajian ini dalam meneroka amalan kepimpinan sebagai satu realiti sebenar yang berlaku dalam mencorakkan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau.

Dari aspek epistemologi pula, kajian ini akan tertumpu kepada pemahaman yang mendalam tentang fenomena seperti mana yang dilaporkan oleh peserta kajian. Berdasarkan kedua-dua andaian mengenai bidang ilmu ontologi dan epistemologi dalam kaedah kualitatif, pengkaji telah membuat keputusan untuk menjadikan kaedah kualitatif dan perspektif interpretivis sebagai asas kepada kajian yang dijalankan. Oleh itu, pengkaji mendalami amalan kepimpinan pemimpin sekolah di pulau berfokuskan kepada kompetensi kepimpinan melalui kerja lapangan yang melibatkan temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen sebagai kaedah pengumpulan data. Yin (2011) menyatakan bahawa kajian kualitatif membolehkan kajian mendalam tentang sesuatu topik seperti pengalaman yang dilalui oleh seseorang dalam kehidupan seharian.

## Peserta Kajian

Dalam kajian ini, peserta kajian dipilih bertujuan untuk mengumpul dan menganalisis data. Pengkaji memilih peserta kajian dalam kalangan pemimpin sekolah di pulau di Sabah yang memiliki sijil Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan, *National Professional Qualification*

for Educational Leadership (NPQEL) atau Sijil Kelayakan Profesional Keperolehan Kebangsaan, *National Professional Qualification for Headship* (NPQH), empat orang penolong kanan dan empat orang guru mata pelajaran. Memandangkan kajian ini dijalankan untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh dan bukan menguji hipotesis (Stake, 2010; Creswell, 2014) maka 12 orang peserta kajian sudah memadai dan mencukupi untuk memberikan segala maklumat yang diperlukan oleh pengkaji untuk tujuan mengumpul data dalam situasi penyelidikan yang sebenar. Hal ini, disebabkan peserta kajian merupakan komponen yang saling melengkapi dan mempunyai perkaitan rapat dalam pengurusan dan organisasi sekolah dalam memberikan pandangan dan maklumat secara menyeluruh.

Connaway dan Powell (2010) menegaskan bahawa dalam pemilihan sampel kajian apa yang perlu diberi fokus utama adalah kedalaman, kompleksiti dan kekayaan data. Kriteria bagi menentu sampel yang hendak dijadikan peserta kajian adalah berdasarkan persoalan kajian bagi menentu ciri-ciri yang berkaitan dengan material yang dikumpul dari sampel yang sepatutnya. Kajian ini memilih sampel yang dijangka dapat memberikan maklumat yang terperinci dan mendalam berkaitan kepimpinan pemimpin sekolah pulau. Walaupun sampel ini agak kecil tetapi berdasarkan latar belakang setiap sampel, pengkaji percaya setiap daripada sampel mampu memberikan data yang luas dan mendalam bagi menjawab setiap persoalan kajian. Menurut Patton (2002) sampel yang sedikit dalam kajian kualitatif bukan satu permasalahan tetapi apa yang penting adalah maklumat yang terperinci dan mendalam daripada setiap sampel. Justeru, peserta kajian yang dipilih merupakan sampel yang kaya dengan maklumat sesuai dengan keperluan kajian tentang pemimpin di sekolah pulau.

Walaupun bagaimanapun, saiz sampel dalam kajian ini mungkin akan berubah kepada jumlah yang lebih besar agar pengkaji dapat memperoleh data yang mencapai titik ketepuan (Othman Lebar, 2014). Pemilihan sampel dalam kajian ini ialah melalui teknik persampelan bertujuan (*purposive sampling*) iaitu sampel kajian dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sesuai dengan permasalahan penyelidikan yang hendak dikaji.

Lincoln dan Guba (1985) menjelaskan bahawa persampelan bertujuan dalam kajian kualitatif biasanya peserta kajian yang dipilih berpengalaman dalam bidang kajian yang hendak dijalankan menyebabkan keboleh pindahan data tidak boleh dipertikaikan. Oleh itu, pemilihan sampel dalam kajian ini perlulah memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh pengkaji iaitu:

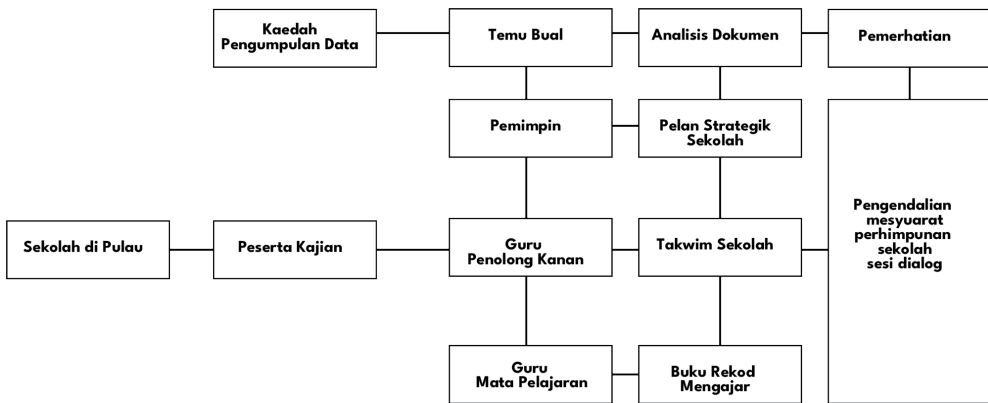
- i. Pengetua dan guru besar di sekolah pulau dan merupakan lepasan NPQEL/NPQH
- ii. Penolong Kanan Kurikulum/ Kokurikulum/ Hal Ehwal Murid

Selain daripada itu, pemilihan sampel dalam kajian ini juga berdasarkan kesediaan para peserta kajian dalam tempoh masa yang tertentu untuk ditemu bual dan maklumat mereka boleh diperiksa secara lebih terperinci bagi tujuan untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam kajian ini. Pengkaji mempunyai harapan yang tinggi bahawa sampel kajian dapat

memberikan kerjasama sepenuhnya kepada pengkaji dari awal sesi kajian hinggalah kajian tamat dijalankan. Pemilihan peserta kajian ini adalah secara sukarela dan berdasarkan kesanggupan mereka memberikan komitmen serta persetujuan mereka untuk terlibat dalam kajian ini. Namun begitu, peserta kajian yang terlibat masih berasaskan kepada tujuan dan soalan kajian yang telah ditetapkan pada awal kajian.

### Prosedur Pengumpulan Data

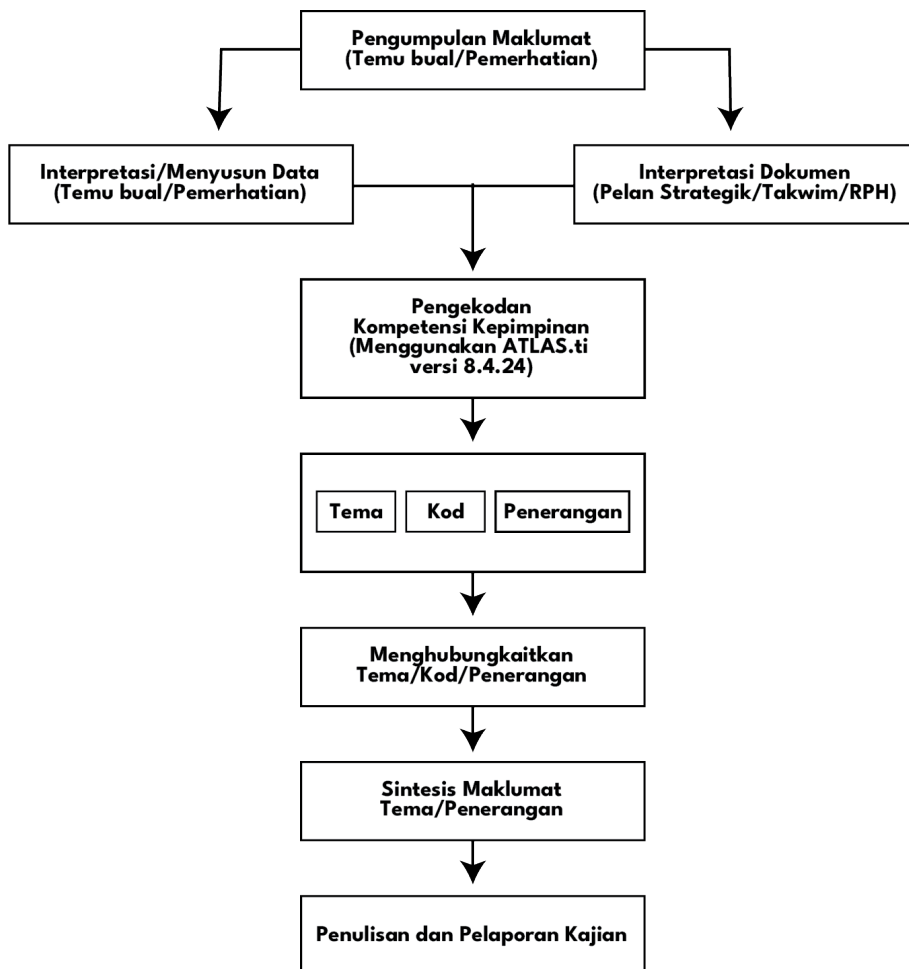
Proses pengumpulan data dalam kajian ini dilaksanakan secara terancang dan sistematik bagi memastikan kelancaran proses pengutipan data. Pengkaji telah menjelaskan dari awal bahawa kaedah pengumpulan data kualitatif melibatkan temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen sesuai dengan keperluan objektif kajian. Oleh itu, ketiga-tiga kaedah ini perlu dirangkumkan dalam satu kerangka untuk memudahkan kefahaman tentang prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam kajian ini. Kaedah pengumpulan data yang akan digunakan dalam kajian ini saling menyokong dan melengkapi antara satu sama lain bagi tujuan triangulasi data. Justeru, prosedur pengumpulan data bagi kajian ini dipaparkan dalam bentuk rajah untuk mendapatkan kefahaman yang lebih jelas dan mendalam mengenai tatacara pengumpulan data berkaitan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau. Rajah 3 menunjukkan tatacara pengumpulan data dalam kajian ini.



Rajah 3: Tatacara Pengumpulan Data

### Analisis Data

Tatacara analisis data dalam kajian ini adalah bersandarkan Stake (2010) yang dibina oleh pengkaji dalam bentuk rajah untuk merumuskan data-data berkaitan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau agar mudah difahami susur galur sepanjang analisis data dijalankan. Rajah 4 menunjukkan tatacara analisis data dalam kajian ini.



Rajah 4 : Tatacara Analisis Data

Sumber: Stake (2010)

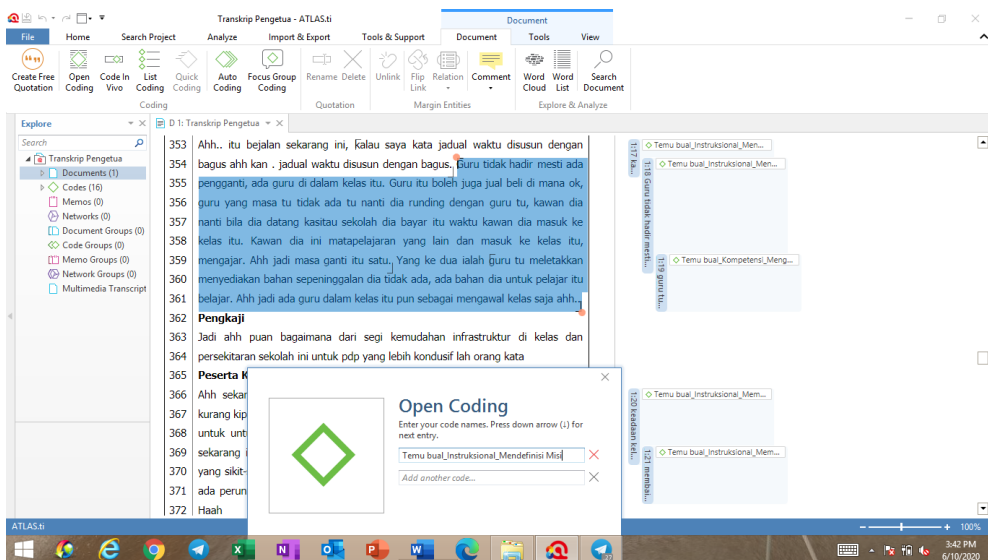
## Pengekoden

Pengekoden atau memberi kod kajian bertujuan untuk menyusun atur dan mengkategorikan semua data mengikut topik, tema dan isu (Stake, 2010). Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi teknik pemilihan pengekoden bagi sesuatu kajian. Antara faktor yang paling dominan digunakan ialah pendekatan jenis analisis berdasarkan soalan kajian. Saldana (2016) dan Patton (2002) menegaskan bahawa dalam penyelidikan kualitatif tidak ada satu kaedah terbaik dan spesifik dalam proses membuat pengekoden. Namun demikian, dalam dunia digital dan pasca teknologi matang kini, aplikasi program komputer semakin popular dalam kalangan pengkaji untuk tujuan pengekoden (Creswell, 2014; Merriam, 2009; Saldana, 2016) sebagai satu

pendekatan baru dan mudah bagi membantu pengkaji menyusun, menyemak dan mentafsir data melalui segmen teks. Justeru, dalam kajian ini pengekodan dilakukan bagi menguatkan lagi perkembangan data, menyemak maklumat dan memudahkan proses mendapatkan semula data asal.

Dalam penyelidikan kualitatif terdapat dua perkataan yang sering kali dikaitkan dengan pengekodan iaitu pengekodan deduktif dan pengekodan secara induktif (Othman, 2019). Pengekodan deduktif merujuk kepada kod-kod yang telah disiapkan lebih awal berdasarkan teori melalui kajian-kajian lepas yang akan digunakan dalam kajian ataupun berpandukan soalan kajian. Manakala pengekodan induktif pula merujuk kepada kod-kod yang dihasilkan setelah membaca dan meneliti transkrip daripada temu bual. Dalam kajian ini kedua-dua proses ini berjalan seiring dalam membentuk kod kajian.

Bagi kajian ini, pengekodan dengan cara elektronik melalui program *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)* (Saldana, 2016) diaplikasikan melalui perisian komputer ATLAS.ti 8.4.24. Pengekodan data dengan menggunakan perisian komputer adalah lebih konsisten dan mudah dikendalikan (Saldana, 2016). Justeru, pengkaji telah menetapkan kod dan membuat indeks lengkap bagi setiap transkrip menggunakan aplikasi pengekodan perisian komputer ATLAS.ti 8.4.24 seperti ditunjukkan dalam Rajah 5.



Rajah 5: Pengekodan Data Menggunakan ATLAS.ti Versi 8.4.24

Dalam melaksanakan proses pengekodan, pengkaji mengimport fail iaitu transkrip temu bual ke dalam ATLAS.ti 8.4.24, kemudian menandakan kumpulan transkrip yang sesuai untuk dikodkan (Othman, 2019). Selepas itu, pengkaji mengkategorikan kod mengikut tema tertentu yang akan

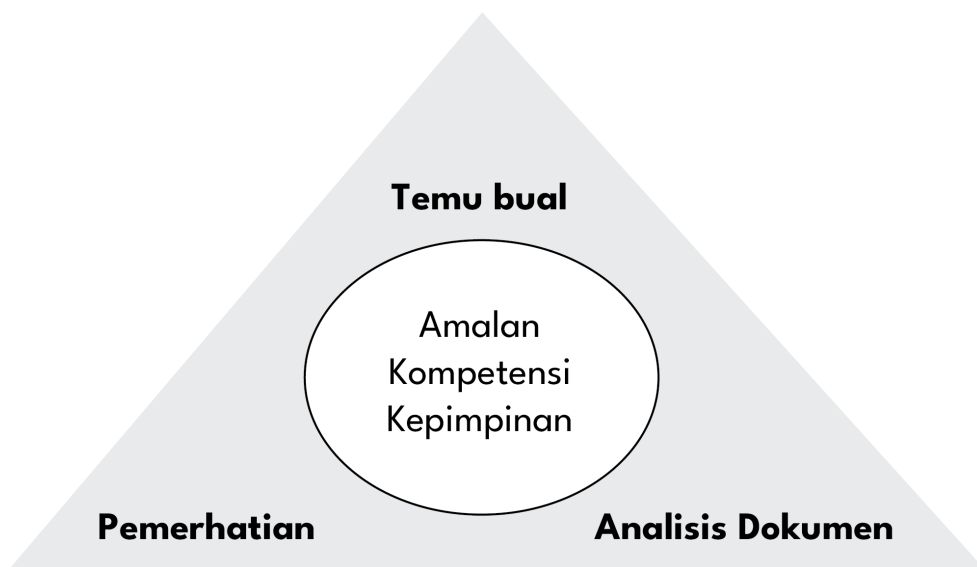
mewakili sifat sepunya kod tersebut. Malah, kod-kod ini telah diberikan perkaitan semantik untuk mendapatkan makna daripada transkrip yang telah divisualkan dalam paparan berbentuk grafik. Paparan grafik ini dinamakan sebagai ATLAS.ti 8.4.24 (Othman, 2019). Inilah proses yang telah dilakukan oleh pengkaji sepanjang menjalankan pengekodan bagi tujuan mendapatkan tema-tema daripada transkrip temu bual.

Sementara itu bagi, sebanyak empat sesi pemerhatian dijalankan untuk mendapatkan gambaran jelas mekanisme amalan kepimpinan pemimpin sekolah pulau khususnya dari aspek kompetensi kepimpinan. Hanya satu sesi pemerhatian sahaja yang dirancang bagi setiap peserta kajian. Sesi pemerhatian mengambil masa selama 30 hingga 60 minit bergantung kepada aktiviti peserta kajian yang terlibat. Penggunaan kaedah ini membantu pengkaji untuk memperkaya data yang dikutip. Stake (2010) menjelaskan bahawa kaedah pemerhatian akan membantu pengkaji melihat dan mendapatkan data-data yang bernilai dan bermanfaat dalam satu kajian. Dalam kajian ini, pengkaji menjalankan pemerhatian ke atas tingkah laku pemimpin sekolah khususnya semasa mengendalikan mesyuarat, perbincangan, perhimpunan dan sesi dialog bersama guru, ibubapa dan murid-murid.

Selain itu, pengkaji menggunakan analisis dokumen untuk mengetahui tindakan dan amalan kepimpinan pemimpin sekolah. Dokumen yang telah dianalisis adalah pelan strategik sekolah, laporan tahunan pelaksanaan pelan strategik sekolah, takwim sekolah, rekod penyeliaan dan dokumen-dokumen berkaitan pengurusan sekolah. Creswell (2014) menyatakan dalam kajian kualitatif, dokumen boleh menjadi sumber yang bernilai kerana dapat membantu pengkaji memahami isu-isu dan fenomena yang berlaku lebih jelas dan mendalam. Sehubungan itu, pengkaji telah membuat kutipan dan pengumpulan data secara analisis dokumen untuk membolehkan pengkaji menambah, memperkukuh dan membanding data-data yang diperolehi daripada temu bual dan pemerhatian.

### **Triangulasi Data**

Bagi mendapatkan keselarasan data dalam kajian ini, proses triangulasi data dibuat dengan cara menghubungkan kait dan mengabungjalinkan setiap data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Proses triangulasi data adalah satu proses perbandingan kualiti dan pengesahan maklumat daripada pelbagai sumber (Pang & Lajium, 2014). Proses ini merupakan salah satu langkah yang sangat penting untuk mengukuhkan dan mengesahkan bukti dapatan kajian yang diperolehi daripada peserta kajian (Creswell, 2014 & Creswell & Miller (2000). Triangulasi data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen ditunjukkan seperti dalam Rajah 6.



Rajah 6 :Triangulasi kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen

## DAPATAN KAJIAN

Kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah pulau di negeri Sabah bolehlah dirumuskan sebagai satu set pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku kepimpinan yang mampu menyumbang kepada kecemerlangan sekolah di pulau. Amalan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau sememangnya mempunyai keunikan tersendiri kerana satu hakikat yang harus kita akui latar belakang persekitaran, geografi dan budaya sekolah di pulau sangat berbeza dengan sekolah di luar pulau. Justeru, beberapa dapatan dalam kajian ini adalah sesuatu yang baharu dalam membicarakan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau khususnya dalam membentuk model baharu bagi pemimpin sekolah di pulau. Sesuai dengan itu, hasil daripada dapatan kajian ini, maka dapatan berkaitan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau bolehlah dirumuskan seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1: Kompetensi Kepimpinan Pemimpin Sekolah Pulau

Kompetensi Kepimpinan	Aspek
Pengetahuan	i. Kepimpinan
	ii. Pengurusan Sekolah
	iii. Kurikulum
	iv. Kehidupan Pulau

---

<b>Kemahiran</b>	i. Komunikasi
	ii. Bahasa Tempatan
	iii. Memberi Arahan
	iv. Membina Hubungan Sosial
	v. Berenang

---

<b>Tingkah Laku</b>	i. Prihatin
	ii. Bersifat Terbuka
	iii. Peribadi yang Positif
	iv. Mesra

---

## **PERBINCANGAN**

Hasil dapatan kajian menjawab persoalan tentang apakah aspek-aspek amalan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau dilaksanakan? Kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau diamalkan dengan pendekatan yang pelbagai berpandukan kepada pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku. Hal ini sesuai dengan gambaran yang diberikan oleh Tubbs dan Schulz (2006) tentang kompetensi kepimpinan yang terbahagi kepada pengetahuan, kemahiran dan kebolehan seseorang pemimpin. Kompetensi juga dilihat sebagai satu kerangka tingkah laku, keperibadian, nilai dan pengetahuan untuk mengajar dan mengkaji kecekapan kepimpinan (Jokinen, 2005).

Sementelahan itu, kompetensi kepimpinan dilihat sebagai kelompok pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan tingkah laku yang menunjukkan prestasi yang sangat baik (Duffy, 2009). Dalam konteks kajian ini amalan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau diamalkan mengikut kesesuaian keadaan persekitaran dan sosio budaya serta latar belakang kehidupan di pulau. Pengkaji membincangkan aspek-aspek penting di bawah kompetensi kepimpinan yang harus dikuasai dan diamalkan oleh pemimpin sekolah pulau bagi menjawab soalan kajian ini. Justeru, terdapat tiga elemen utama kompetensi kepimpinan yang perlu ditekankan oleh pemimpin sekolah pulau iaitu pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku.

Di samping itu, salah satu dapatan baharu berkaitan dengan kompetensi kepimpinan di bawah aspek pengetahuan adalah berkaitan dengan pengetahuan pemimpin tentang kehidupan di pulau. Dapatan ini memberikan satu gambaran bahawa seorang pemimpin sekolah di pulau perlu mempunyai pengetahuan tentang kehidupan di pulau. Dapatan ini seiring dengan kajian Department of Education (2008) yang menekankan bahawa kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah bermula dengan pengetahuannya tentang bagaimana membentuk organisasi yang berkesan. Dalam konteks ini, pengetahuan tentang kehidupan di pulau merujuk kepada keadaan bentuk muka bumi iaitu keadaan geografi di pulau serta latar belakang iaitu budaya hidup masyarakat di pulau. Hakikatnya, tidak dapat dinafikan bahawa kehidupan di pulau sangat berbeza dengan kawasan lain, justeru kajian ini



mendapati bahawa pemimpin sekolah di pulau seharusnya mempunyai pengetahuan dan boleh menerima serta mengadaptasi kehidupan di pulau. Ini menjadi salah satu cabaran kepada pemimpin, khasnya bagi pemimpin yang tidak mempunyai latar belakang kehidupan di pulau.

Kajian mendapati salah satu kompetensi kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah di pulau ialah memiliki dan menggunakan kemahiran berbahasa tempatan seperti Bahasa Bajau Ubian, Dusun Bonggi dan Bahasa Suluk. Pengkaji mendapati setiap pemimpin sekolah pulau yang menjadi peserta utama kajian ini mempunyai kemahiran berbahasa tempatan. Justeru, hal ini sangat membantu dan memudahkan pemimpin dalam komunikasi ketika berhadapan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat. Ini kerana, terdapat masyarakat di pulau yang tidak fasih berbahasa Melayu dan menyukarkan komunikasi dua hala dengan pihak sekolah khasnya ketika berdepan dengan pemimpin. Namun demikian, dengan adanya kemahiran berbahasa tempatan sebagai salah satu penemuan baharu kajian ini di bawah kompetensi kepimpinan pemimpin, isu komunikasi bukanlah satu masalah bagi pemimpin sekolah di pulau. Ini membuktikan bahawa, kemahiran berbahasa tempatan juga salah satu keperluan bagi seorang pemimpin sekolah di pulau untuk memudahkan komunikasi dan pengurusan sekolah yang melibatkan masyarakat setempat khasnya ibu bapa murid.

Dapatan ini menggambarkan betapa penguasaan bahasa tempatan sangat diperlukan oleh pemimpin sekolah pulau. Hal ini kerana pengkaji percaya kegagalan menguasai bahasa tempatan dengan baik akan menyukarkan komunikasi pemimpin dan seterusnya menjadi kekangan dalam memajukan sekolah khasnya yang melibatkan penduduk setempat. Dapatan ini sangat unik dan tidak boleh dianggap remeh dan perlu diangkat sebagai salah satu elemen penting dalam kompetensi kepimpinan pemimpin di bawah aspek komunikasi khasnya apabila membicarakan tentang kepimpinan pemimpin sekolah di pulau. Oleh itu, bagi memastikan kecemerlangan sekolah di pulau boleh dicapai maka pemimpin harus bijak dan berusaha mempelajari dan menguasai bahasa tempatan di pulau.

Satu dapatan yang cukup unik bagi pengkaji tentang amalan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau ialah memiliki kemahiran berenang. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa kesemua peserta utama kajian memiliki kemahiran berenang lantaran latar belakang mereka sebelum ini yang mempunyai sejarah kehidupan di pulau. Hal ini dianggap satu keperluan kerana keadaan kehidupan di pulau yang dikelilingi air lautan dan setiap kali berurusan di luar pulau mereka akan menaiki bot dan pastinya terdedah dengan ancaman keselamatan seperti keadaan cuaca yang tidak menentu dan masalah bot karam. Kemahiran berenang ini boleh menjadi salah satu keperluan keselamatan pemimpin sekolah di pulau. Kemahiran ini juga boleh membantu pemimpin mendekati dan membina hubungan baik dengan masyarakat setempat kerana kehidupan harian mereka di pulau telah sebatang dengan lautan dan kebanyakan aktiviti harian mereka berkaitan dengan lautan. Justeru, dengan adanya kemahiran berenang maka secara tidak langsung pemimpin boleh turut serta dan menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat setempat.

Sementelahan itu, kajian ini juga mendapati salah satu amalan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di pulau melalui tingkah laku ialah bersikap mesra. Kemesraan yang dipamerkan dan diamalkan dalam diri pemimpin sekolah pulau membentuk interaksi positif dalam kalangan warga sekolah dan pihak luar. Hal ini memperlihatkan bagaimana kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah pulau diamalkan dalam tingkah laku pemimpin yang akhirnya memberi kesan positif dalam pembangunan dan kemajuan sekolah.

## **RUMUSAN**

Tuntasnya, kajian ini menjelaskan tentang kompetensi kepimpinan yang mendasari kepimpinan pemimpin sekolah di pulau untuk menjana kecemerlangan sekolah. Pemimpin sekolah pulau perlu mempraktikkan corak kepimpinan ini mengikut disiplin ilmu yang betul serta menjadikan matlamat sekolah sebagai keutamaan dalam kepimpinan. Pengkaji sangat optimis bahawa kecemerlangan sekolah di pulau boleh direalisasikan bermula dengan amalan kompetensi kepimpinan pemimpin secara efektif dan praktikal.

## **RUJUKAN**

- Al Ramaiah. (2009). *Kepimpinan pendidikan: cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Aminuddin Adam. (2005). *Penyeliaan dan penilaian*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam seminar kepimpinan instruksional untuk pengetua/guru besar di Institut Aminuddin Baki.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley & Sons.
- Brownwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45(3), 309-336.
- Bueno, C and S. Tubbs. (2004). Identifying global leadership competencies: An exploratory study. *The Journal of American Academy of Business*, 5(12), 80-87.
- Bueno, C and S. Tubbs. (2004). Identifying global leadership competencies: An exploratory study. *The Journal of American Academy of Business*, 5(12), 80-87.
- Chin, C., Gu, J. and S. Tubbs. (2001). Developing global leadership competencies. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 20-31.
- Connaway, L.S. & Powell, R.R. (2010). *Basic research methods for librarians*, 5th ed.
- Creswell, J.W. 1994. *Research design, quantitative & qualitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, mixed methods approaches* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). *Determining validity in qualitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publication Inc.
- Department for Educations. (2008). *National standards for headteachers*. London: Department for Education and Skills.
- Duffy, F. (2009). *Change leadership competencies* (Part 2). Retrieved from <http://cnx.org/content/m19578/1.4/>
- Gentry, W.A., Eckert, R.H., Munusamy, V.P., Stawiski, S.A. & Martin, J.L. (2013). The needs of participants in leadership development programs: A qualitative and quantitative cross-country investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 83-101.
- Hofstede, Geert. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2011). *Moral intelligence: Enhancing business performance & leadership success*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Levinson, D. J. (2006). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publication.
- Othman Lebar. 2014. *Penyelidikan kualitatif pengenalan kepada teori dan method*. Tanjung Malim: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Othman Talib. (2019). *Analisis data kualitatif dengan ATLAS.ti 8*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Pang, V., & Lajjum, D. (2014). *Penilaian dalam pendidikan*. Universiti Malaysia Sabah.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Quinn, R.E. (2004). Building the bridge as you walk on it. *Leader to leader*, 2004(34), 21-26.

- Raelin, J. A. (2004). Don't bother putting leadership. *Academy of Management Executive*, 18(3), 131-135.
- Robinson, V.M.J. (2006). Putting education back into educational leadership. *Leading and Managing*, 12(1), 62-75.
- Rokeach, M. (2021). *Self Awareness In The World of Work*. New York: Free Press.
- Saldana, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage Publications.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence work: Model for superior performance*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. New York: The Guilford Press.
- Tubbs, S. L., & Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

## AMALAN KEPIMPINAN BERETIKA DALAM KALANGAN PENGETUA DI MALAYSIA: SUATU PEMERHATIAN AWAL

Mackencidy ak Bujang  
Bity Salwana binti Alias  
Mohamed Yusoff bin Mohd Nor  
Azlin Norhaini Mansor  
Fakulti Pendidikan,  
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)  
bity@ukm.edu.my

### ABSTRAK

*Kepimpinan beretika merupakan gaya kepimpinan yang penting serta memberi kesan secara langsung kepada sistem pendidikan negara. Amalan kepimpinan ini turut ditekankan dalam anjakan ke-5, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, PPPM (2013-2025) iaitu memastikan kepimpinan yang berimpak tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Objektif kajian ini dijalankan adalah bertujuan untuk meneroka keperluan kepimpinan beretika diamalkan di sekolah, mengenal pasti cabaran dan strategi yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin sekolah, terutama pengetua di sekolah. Model Kepimpinan Pengetua oleh Li et al., (2016) dan Model Kepimpinan Beretika oleh Kalshoven et al., (2011) merupakan dua kerangka teori yang mendasari kajian ini. Kajian ini adalah berdasarkan kajian literatur dengan merujuk artikel-artikel dari dalam dan luar negara bagi tempoh 10 tahun. Pemerhatian awal kajian mendapati amalan kepimpinan pengetua seiring dengan model kepimpinan beretika yang menggalakkan komunikasi yang baik, menguatkuasakan peraturan dan garis panduan, serta membuat keputusan yang cekap. Selain itu, perhubungan yang baik di antara ibu bapa serta masyarakat setempat merupakan aspek penting yang perlu diamalkan oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan beretika. Hasil penemuan ini dapat memberi asas yang kukuh untuk menjalankan kajian lanjutan bagi mengukuhkan lagi teori dan model kajian dan seterusnya memberi sumbangan kepada pengurusan dan kepimpinan pendidikan di Malaysia.*

**Kata kunci:** Pengurusan Pendidikan, Amalan Kepimpinan, Kepimpinan Beretika, Pengetua, Sekolah Menengah, Pendidikan

## **PENGENALAN**

Kepimpinan pendidikan sebenar yang berkesan serta bersifat holistik dalam semua bidang dalam semua lapisan masyarakat amat diperlukan (Ananthan, 2016). Justeru, kepimpinan pengetua sekolah turut berkait rapat dengan kecemerlangan sekolah. Pengetua dikenali sebagai model yang dicontohi, memberi kekuatan, perlindungan dan aspirasi kepada warga sekolah. Gelombang pandemik COVID-19 pada akhir 2019 telah memberi kesan yang besar daripada pelbagai sudut dan perspektif yang berbeza (Beauchamp et al., 2021) terutama terhadap pemimpin sekolah di seluruh dunia. Usaha masih diteruskan dalam mencari kaedah yang sesuai bagi pengajaran untuk pembelajaran antara guru dan murid serta memimpin dan mengurus di kalangan pemimpin sekolah. Pelbagai cabaran dan tuntutan baru turut dihadapi dalam usaha menyelaraskan pendidikan, keselamatan, dan kesejahteraan komuniti sekolah. Oleh itu, kepimpinan beretika dilihat sebagai gaya kepimpinan yang dapat memastikan pemimpin, khususnya pengetua sekolah melaksanakan tanggungjawabnya dengan cekap dan berkesan. Kepimpinan beretika merupakan kepimpinan yang berpandukan kepada penghormatan terhadap kepercayaan dan nilai etika serta maruah dan hak orang lain. Menurut Brown et al., (2005) kepimpinan beretika melibatkan perlakuan prinsip moral, integriti, dan komitmen terhadap tingkah laku beretika dalam membuat keputusan dan interaksi dengan orang lain. Amalan seseorang pemimpin yang beretika seperti kejujuran, keadilan, integriti, hormat-menghormati serta berusaha secara berterusan meningkatkan prestasi warga sekolahnya dengan memberi keprihatinan dan pengupayaan secara individu terhadap bakat dan potensi mereka (Kalshoven et al., 2011). Kepimpinan beretika turut dikaitkan dengan konsep amanah, kejujuran, pertimbangan, karisma, dan keadilan. Menurut Norela & Aida Hanim (2023), seseorang pemimpin yang mengamalkan nilai kepimpinan beretika dan moral yang tinggi bukan sahaja memberi impak positif tetapi turut menjadi terapi dalam bidang profesional yang diceburinya.

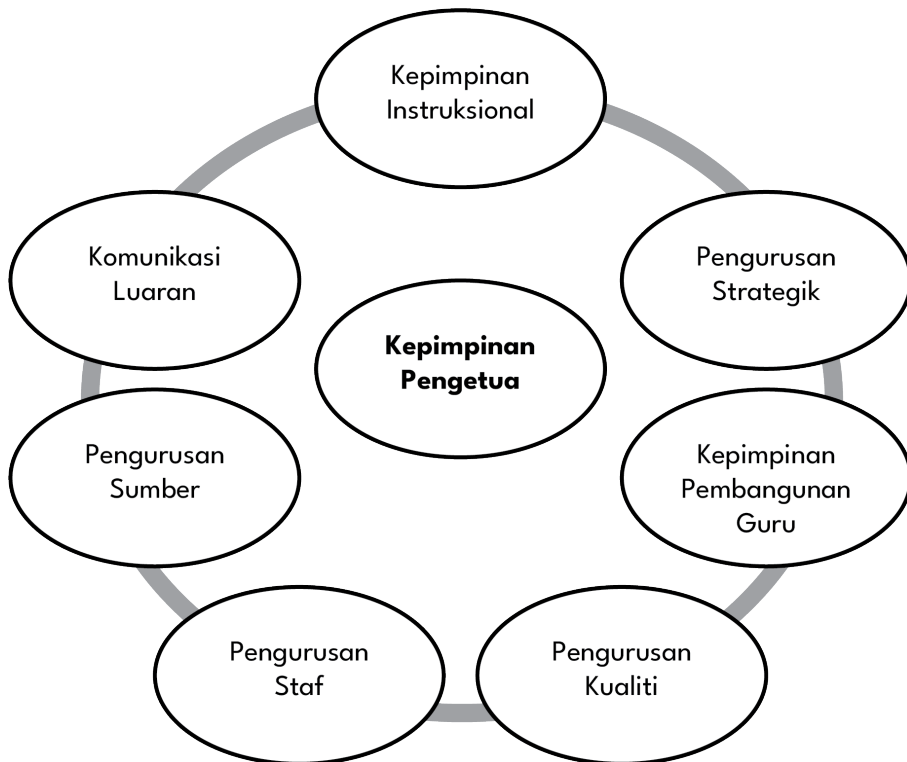
Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPM 2013-2025) turut menekankan usaha melahirkan sekolah unggul bagi menjana generasi terbilang dan membangunkan potensi individu. Oleh itu, menjadi tanggungjawab setiap pemimpin sekolah berusaha bersungguh-sungguh untuk meningkatkan pencapaian, melaksanakan penambahbaikan berterusan di samping mengurus warga sekolah dengan berkesan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Terdapat masalah yang wujud dalam kepimpinan di peringkat sekolah di mana kepimpinan beretika tidak diutamakan, khususnya dalam melaksanakan agenda transformasi pendidikan yang sepatutnya seiring dengan keperluan semasa. Pengetua sebagai pemimpin sekolah seharusnya memastikan organisasi mempunyai nilai yang tinggi, dihargai dan dihormati. Kertas kajian ini menekankan kepada tiga perkara utama; model kepimpinan

pengetua dan kepimpinan beretika, keperluan kepimpinan beretika diamalkan di sekolah serta cabaran dan strategi yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin sekolah, terutama pengetua dalam mengamalkan kepimpinan beretika di sekolah.

## TINJAUAN LITERATUR

### Model Kepimpinan Pengetua

Kepimpinan pengetua terbentuk daripada personaliti individu sebagai ciri konteks dalam organisasi. Amalan kepimpinan pengetua mungkin berbeza berdasarkan kepada faktor yang ada di dalam mahupun di luar organisasi, namun mempunyai matlamat yang sama dalam sesebuah organisasi. Menurut Belchetz & Leithwood, (2007), amalan kepimpinan perlu disesuaikan dengan keperluan, sekatan, dan kemungkinan pelbagai situasi sosiobudaya dan organisasi. Li et al., (2016) telah memperkenalkan Model kepimpinan pengetua bagi menerangkan amalan kepimpinan pengetua di sekolah. Kepimpinan pengetua berfungsi sebagai pengaruh ke atas warga organisasi sekolah, sama ada secara langsung dan juga tidak langsung.



Rajah 1: Dimensi Model Kepimpinan Pengetua (Li et al., 2016)

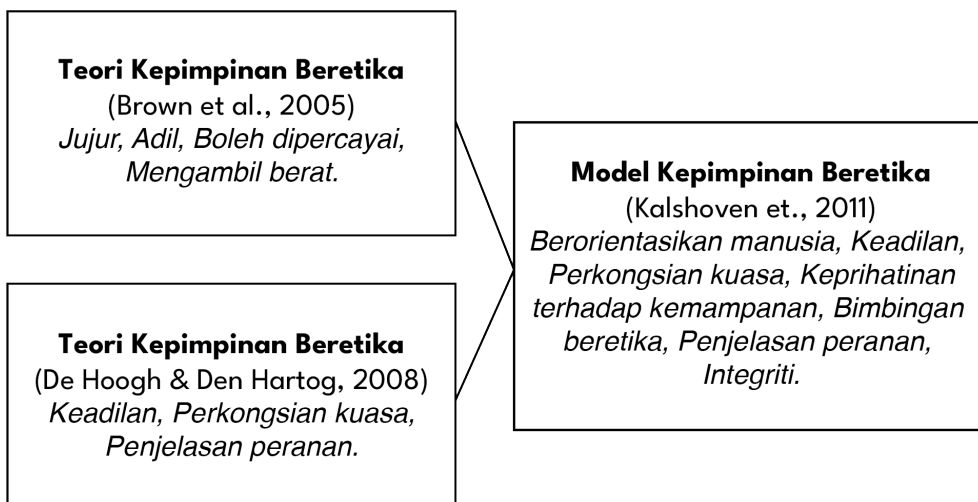
Rajah 1 menunjukkan tujuh dimensi model kepemimpinan pengetua iaitu kepemimpinan instruksional, pengurusan strategik, kepemimpinan pembangunan guru, pengurusan staf, pengurusan sumber, komunikasi luaran dan pengurusan kualiti. Dimensi kepemimpinan instruksional memberi tertumpu kepada amalan pengetua yang membentuk jangkaan dan keutamaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan ini sentiasa menggalakkan kakitangan untuk mempertimbangkan idea baharu untuk pengajaran mereka, membentuk langkah untuk meningkatkan pembelajaran murid dan menyatakan harapan yang tinggi untuk pencapaian akademik pelajar (Li et al., 2016). Dimensi pengurusan strategik memberi tumpuan kepada usaha untuk menyelaraskan matlamat sistem, keutamaan peringkat sekolah dan aktiviti kakitangan. Pentadbir sekolah, khususnya pengetua haruslah seiring dengan perubahan dasar yang bertujuan untuk mewujudkan mekanisme akauntabiliti yang lebih kukuh dalam sistem pendidikan (Leithwood et al., 2008).

Dimensi kepemimpinan pembangunan guru merupakan prosedur dan tindakan yang menyokong pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti, sokongan berterusan untuk pembelajaran guru, dan peluang untuk memperbaiki diri (Li et al., 2016). Dimensi pengurusan kualiti menjadi trend reformasi pendidikan antarabangsa dan semakin berkembang sejak sedekad yang lalu. Ini termasuk pelbagai ganjaran dan insentif, serta aplikasi penilaian guru yang lebih sistematik untuk penambahbaikan sekolah (Hallinger et al., 2014). Dimensi pengurusan staf merupakan amalan pengetua dalam memberi inspirasi dan meningkatkan kompetensi guru ke arah matlamat penambahbaikan sekolah dan pencapaian murid (Walker & Ko, 2011). Dimensi pengurusan sumber memberi tumpuan kepada amalan untuk memperoleh dan menggunakan sumber untuk secara langsung bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran (Li et al., 2016). Dimensi terakhir ialah komunikasi luaran. Kepentingan pengetua dalam mewujudkan dan mengekalkan sokongan kepada sekolah telah lama diiktiraf. Menurut (Leithwood et al., 2008), pengetua yang tidak dapat mengekalkan hubungan komunikasi terbuka dengan masyarakat setempat berisiko kehilangan sokongan kakitangan mereka.

### **Model Kepimpinan Beretika**

Model kepemimpinan beretika Kalshoven et al., (2011) adalah berdasarkan kajian lepas oleh Brown et al., (2005) dan De Hoogh & Den Hartog, (2008). Terdapat tujuh dimensi utama yang mendasari model ini, iaitu berorientasikan manusia, keadilan, perkongsian kuasa, keprihatinan terhadap kemampuan, bimbingan beretika, penjelasan peranan dan integriti. Rajah 2 menunjukkan dimensi model kepemimpinan beretika oleh Kalshoven et al. (2011).





Rajah 2: Dimensi Model Kepimpinan Beretika Kalshoven et al. (2011).

Dimensi yang pertama iaitu berorientasikan manusia mencerminkan pemimpin yang mengambil berat, menghormati, dan menyokong pekerja bawahan serta memastikan keperluan mereka dipenuhi. Keadilan pula dilihat sebagai bentuk tingkah laku pemimpin beretika yang penting dan bertindak dengan integriti dan melayan orang lain secara adil. Perkongsian kuasa pula merujuk kepada pemimpin yang memberikan hak untuk bersuara kepada pengikutnya. Keprihatinan terhadap kemampuan pula merangkumi isu kelestarian, mempertimbangkan kesan tindakan di luar skop kumpulan kerja serta menunjukkan keprihatinan terhadap kebajikan masyarakat. Bimbingan beretika adalah pemimpin yang sentiasa membimbing dalam menetapkan keutamaan serta mengatasi dilema etika yang dialami oleh pekerjanya. Penjelasan peranan pula merupakan perkara yang penting dalam menjelaskan matlamat dan jangkaan prestasi seseorang pemimpin dalam organisasinya. Dimensi yang terakhir, iaitu integriti merujuk kepada seseorang yang berpegang pada janji dan melaksanakan tindakan dengan betul melalui gabungan nilai murni terutamanya terhadap diri sendiri dan organisasi.

Berdasarkan model kepimpinan pengetua oleh Li et al., (2016) dan model kepimpinan beretika (Kalshoven et al., 2011), dapat dirumuskan bahawa amalan kepimpinan pengetua seiring dengan model kepimpinan beretika yang menggalakkan komunikasi yang baik, menguatkuasakan peraturan dan garis panduan, dan membuat keputusan yang cekap. Model ini turut berorientasikan manusia dan memerlukan pemimpin yang berpengetahuan tinggi dengan keinginan yang kuat untuk memimpin. Selain itu, perhubungan yang baik di antara ibu bapa serta masyarakat setempat merupakan aspek penting yang perlu diamalkan oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan beretika. Beberapa kajian lepas menunjukkan amalan kepimpinan

beretika perlu diamalkan di sekolah oleh pentadbir, khususnya pengetua. Kajian oleh Vikaraman (2019) melibatkan 616 orang guru sekolah menengah di zon selatan Malaysia menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan beretika adalah tinggi.

Kajian oleh Nor Farhana (2021) ke atas 175 orang guru sekolah menengah harian di Perak pula menunjukkan bahawa amalan kepimpinan beretika pengetua terhadap kebajikan, keperluan dan perhatian terhadap guru berada pada tahap yang tinggi. Manakala hasil dapatan kajian Ahmad Fakhri (2021) ke atas 313 orang guru di daerah Sepang, Selangor telah mendapati tahap amalan kepimpinan berintegriti pentadbir secara keseluruhannya adalah sederhana. Dapatan ini menunjukkan pengetua sentiasa mengamalkan kepimpinan beretika di sekolah. Amalan beretika pengetua ini dikaitkan dengan keperluan guru, terutamanya dalam aspek kebajikan dan perhubungan yang jelas. Pemimpin yang beretika perlu mempunyai nilai integriti yang tinggi agar segala keputusan dan tindakan yang dibuat mendapat kepercayaan warga sekolah. Dapatan kajian ini dapat memberikan pandangan yang jelas bahawa kepimpinan beretika amat penting untuk diamalkan oleh pentadbir sekolah, khususnya pengetua.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Penulisan kertas ini adalah berdasarkan sintesis tinjauan literatur ke atas beberapa artikel dari dalam dan luar negara bagi tempoh 10 tahun terkini. Pendekatan ini digunakan bagi mendapatkan maklumat yang tersedia di dalam artikel berkaitan dengan amalan kepimpinan beretika pengetua di sekolah. Teknik penganalisan data beberapa artikel ini telah memberikan dapatan kajian dari aspek keperluan mengamalkan kepimpinan beretika, cabaran dan strategi kepimpinan beretika yang diamalkan oleh pengetua di sekolah.

## **DAPATAN KAJIAN**

### **Keperluan pengetua mengamalkan kepimpinan beretika di sekolah**

Kejayaan sesebuah sekolah adalah disebabkan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan beretika. Terdapat tiga keperluan pemimpin sekolah, khususnya pengetua mengamalkan kepimpinan beretika di sekolah iaitu keperluan kepada murid, keperluan kepada guru dan keperluan kepada sekolah dan masyarakat. Pengetua merupakan pemimpin yang memberikan kebaikan kepada semua murid. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika memiliki kelebihan dari sudut ilmu pemikiran yang jauh ke hadapan, keazaman, keterampilan dan memahami kurikulum secara mendalam.

Pengetua yang beretika turut mengetahui kemajuan terkini pelbagai disiplin akademik, kurikulum dan sahsiah serta memberikan hak belajar kepada murid di sekolah. Perkara ini dapat ditonjolkan dengan memberikan komitmen sepenuhnya kepada guru-guru dalam membimbing murid secara adil dan saksama. Murid juga boleh mendapat manfaat daripada kepimpinan beretika yang bercirikan moral, etika, dan profesionalisme (Ehrich et al., 2015). Maka, gaya kepimpinan yang beretika diperlukan untuk membentuk keperibadian seseorang.

Keperluan pengetua mengamalkan kepimpinan beretika turut melibatkan guru sebagai agen perubahan di sekolah. Pengetua yang beretika bertanggungjawab menonjolkan sahsiah diri yang tinggi serta menjadi contoh rujukan kepada guru-guru dan staf sokongan. Pengetua dapat mempengaruhi nilai, kepercayaan serta tingkah laku orang bawahannya, dengan tujuan mencapai objektif organisasi. Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan beretika berupaya meyakinkan serta menggerakkan warga sekolah bagi memikul tanggungjawab dengan baik. Menurut (Suskawationo et al., 2021) gaya kepimpinan pengetua dan komunikasi interpersonal pengetua terhadap prestasi guru mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi guru. Dengan melihat sifat etika pemimpin, orang bawahan akan dapat menilai pemimpin mereka melalui tingkah laku ini.

Oleh itu, peranan pengetua dalam memupuk suasana sekolah yang mengamalkan nilai-nilai murni dalam kalangan warga sekolah amat penting. Pengetua yang beretika sentiasa mengamalkan sikap profesionalisme yang tinggi apabila berkomunikasi dengan masyarakat serta pihak berkepentingan kepada sekolah. Hubungan yang baik antara pentadbir sekolah dengan masyarakat setempat, khususnya ibu bapa sangat penting bagi memastikan visi serta misi sekolah dapat dicapai. Pengetua bertanggungjawab dalam membina hubungan antara sekolah dan komuniti tempatan, kebangsaan dan seterusnya di peringkat antarabangsa. Dengan berbuat demikian, mereka membolehkan komuniti sekolah menyumbang dengan lebih luas kepada pembangunan masyarakat.

### **Cabaran dan strategi kepimpinan beretika di sekolah**

Terdapat dua bentuk cabaran yang dikenalpasti berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Noor Hayati & Cheah, (2020) iaitu cabaran dalaman dan cabaran luaran. Di samping itu, terdapat beberapa strategi kepimpinan beretika yang diamalkan bagi mengatasi cabaran-cabaran tersebut.

## **Cabaran dalaman**

Cabaran dalaman adalah berkaitan dengan cabaran dari aspek personaliti dan kemahiran keperibadian seseorang pengetua. Bagi cabaran personaliti, pengetua perlu menunjukkan keyakinan dan kekuatan emosi dalam membentuk akhlak murid dan perlu berada pada situasi yang betul dengan menstabilkan diri, terutama apabila berhadapan dengan guru dan murid-murid. Pengetua perlu tahu mengawal keadaan sekolah dan bersikap profesional. Di samping itu, pengetua perlu menunjukkan ketegasan namun dengan cara yang lembut tanpa kekerasan. Ini merupakan cabaran kepada pengetua kerana setiap pengetua mempunyai cara yang tersendiri dalam mengawal keadaan di sekolah. Cabaran kemahiran keperibadian pula merujuk kemahiran berkomunikasi dan teknikal seseorang pengetua.

Seseorang pengetua yang beretika seharusnya dapat berkomunikasi dengan baik dalam menyampaikan maklumat dan nasihat. Namun begitu, terdapat juga segelintir pengetua kurang berkomunikasi dengan baik bersama guru, staf sokongan dan juga murid-murid. Hal ini mengakibatkan penyampaian maklumat yang tidak berkesan di antara pengetua dengan guru dan murid. Dari segi cabaran teknikal pula, pengetua perlu melengkapkan diri dengan teknologi dan media massa. Perkara ini penting, seiring dengan peredaran masa yang memerlukan pemimpin sentiasa mempersiapkan diri dengan arus pembangunan dan teknologi yang semakin canggih.

## **Cabaran luaran**

Cabaran luaran merupakan cabaran yang secara tidak langsung mempengaruhi personaliti pengetua dalam mengamalkan kepimpinan beretika. Terdapat empat bentuk cabaran luaran yang perlu dihadapi oleh pengetua iaitu cabaran dari murid, guru, ibu bapa dan juga persekitaran. Cabaran murid merupakan cabaran yang paling kritikal kepada pengetua sekolah. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika seharusnya dapat memastikan salah laku murid dapat diatasi dengan baik. Cabaran dalam membentuk keperibadian serta tingkah laku yang baik di kalangan murid merupakan perkara yang perlu ditangani oleh pengetua bersama-sama dengan guru yang lain. Ini kerana murid mudah terpengaruh dengan rakan sebaya yang menyebabkan mereka tidak mematuhi peraturan sekolah.

Cabaran kedua melibatkan guru. Dalam kepimpinan etika pengetua, cabaran ini meletakkan kekuatan emosi dan kesungguhan guru mendidik akhlak murid sebagai perkara utama. Oleh itu, peranan pengetua sebagai pemimpin beretika sentiasa memberikan sokongan dan dorongan kepada guru dalam mendidik akhlak murid. Peranan komunikasi dan bimbingan nasihat sangat diperlukan guru agar lebih dekat dengan murid.

Cabaran seterusnya adalah datang daripada ibu bapa. Cabaran ibu bapa yang dimaksudkan adalah berkaitan dengan pengaruh akhlak murid. Pengaruh ini biasanya berdasarkan kepada latar belakang keluarga murid tersebut. Pembentukan akhlak murid merupakan cabaran kepada pengetua dan juga guru. Pengetua akan melihat kecenderungan ibu bapa dalam memberikan apresiasi kepada anak mereka dari aspek kemahiran dan kebolehan. Ini merupakan cabaran kepada pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika kerana perlu memastikan ibu bapa murid ini dapat memberikan kepercayaan yang tinggi kepada pihak sekolah dalam mendidik anak-anak mereka.

Cabaran yang terakhir adalah cabaran persekitaran. Pengaruh persekitaran berkaitan dengan pengaruh komuniti serta dari segi lokasi sekolah. Pengaruh komuniti biasanya melibatkan pengaruh daripada kumpulan-kumpulan masyarakat sama ada memberikan pengaruh yang baik atau pengaruh yang tidak baik. Ini memberi cabaran kepada pengetua yang beretika untuk memastikan murid-murid tidak terpengaruh dengan gejala yang negatif daripada komuniti sekeliling yang mempunyai pelbagai latar belakang. Di samping itu, faktor lokasi sekolah turut menjadi cabaran kepada pengetua dan guru-guru. Kedudukan lokasi sekolah yang berada di bandar biasanya terdedah dengan pelbagai cabaran.

### **Strategi kepimpinan beretika pengetua**

Terdapat empat strategi menurut Noor Hayati & Cheah, (2020) iaitu berorientasikan diri, murid, guru dan organisasi. Strategi pertama iaitu berorientasikan diri. Strategi ini melibatkan personaliti diri seseorang pengetua. Dalam strategi ini, pengetua yang beretika berperanan sebagai pembimbing kepada orang bawahannya. Peranan ini memerlukan kemahiran komunikasi yang baik dalam memastikan pengetua dapat memberikan nasihat yang sepatutnya kepada organisasi. Selain itu, pengetua yang beretika turut menggunakan cara yang dapat menarik perhatian murid dengan cara berkongsi pengalaman dan bercerita dalam membentuk akhlak murid. Pengetua juga turut menggunakan kaedah teguran secara langsung dan menunjukkan ketegasan dalam apa juga tindakannya. Perkara ini sedikit sebanyak menunjukkan sifat keperibadian pengetua yang beretika dan berintegriti.

Strategi kedua pula adalah berorientasikan murid. Strategi ini berfokus kepada murid. Pengetua berperanan memberikan apresiasi dan galakan kepada murid dengan menghargai kemahiran dan kebolehan murid. Dengan adanya penghargaan sedemikian, maka murid akan lebih seronok untuk menjalankan aktiviti pembelajaran di sekolah dan seterusnya meningkatkan peratus kehadiran murid ke sekolah. Selain itu, konsep 3S boleh diterapkan di

dalam kalangan murid (senyum, sapa dan salam) bagi memupuk amalan yang beretika dalam kalangan murid. Dengan menggunakan strategi ini, pengetua bukan sahaja mengamalkan kepimpinan beretika, malah turut mempengaruhi murid-murid untuk mempraktikkan amalan yang beretika di sekolah.

Strategi seterusnya adalah berorientasikan guru. Strategi ini melihat kepada tindak balas pengetua terhadap guru, terutama dalam pembentukan akhlak dan tingkah laku murid. Pengetua yang beretika akan menekankan kepada pembentukan karakter seseorang guru. Pembentukan karakter guru adalah seperti memastikan guru sentiasa menunjukkan tingkah laku dan akhlak yang tinggi di hadapan murid-murid dan sentiasa menjalankan tugas mengikut prosedur operasi standard (SOP) yang ditetapkan. Di samping itu, pengetua turut menjadi contoh kepada guru-guru dan orang bawahannya dalam melaksanakan tugas. Sebagai contoh, penggunaan masa yang betul dan ikhlas semasa bekerja. Strategi yang terakhir adalah berorientasikan organisasi. Dalam strategi ini, pengetua meletakkan keseimbangan di antara akademik dan akhlak dalam kalangan murid. Misi dan visi sekolah merupakan asas utama kekuatan kepada sekolah dalam mencapai matlamat mengikut acuan pemimpin sekolah. Pengetua turut memastikan wujudnya budaya sekolah yang positif seperti menerapkan budaya penyayang dan menepati masa ke atas semua warga sekolah.

## **KESIMPULAN**

Pengetua sebagai pemimpin utama organisasi sekolah merupakan tunjang kepada kelancaran dan keberkesanan sistem pentadbiran di sekolah. Walaupun berada dalam era teknologi dan juga keadaan yang tidak menentu, pengetua masih lagi perlu berpegang kepada nilai kepimpinan beretika bagi mempengaruhi warga sekolah untuk sama-sama memacu kecemerlangan sekolah seiring dengan visi, misi dan matlamat yang telah ditetapkan. Secara keseluruhannya, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan beretika dilihat dari aspek model, cabaran dan strategi bagi tujuan mendapatkan gambaran yang jelas kepentingan kepimpinan ini kepada pemimpin sekolah, khususnya kepada pengetua. Keperibadian, tingkah laku, tanggungjawab dan persekitaran merupakan aspek penting bagi pengetua yang mengamalkan kepimpinan beretika. Selain itu, komunikasi yang baik sangat penting bagi mewujudkan hubungan yang baik di antara pengetua dengan murid, pengetua dengan guru dan staf sekolah dan seterusnya pengetua dengan masyarakat setempat.

Implikasi kajian ini dilihat sebagai satu langkah melaksanakan serta mengaplikasikan kepimpinan beretika dalam kalangan pengetua di sekolah menengah di Malaysia. Cabaran dalaman dan luaran dapat diatasi sejajar dengan pelbagai strategi yang diketengahkan dalam kajian ini.

Tindakan susulan turut dapat dirancang bagi menghadapi cabaran yang akan mendatang. Oleh itu, perlunya kajian lanjutan dalam kepimpinan beretika pengetua dijalankan secara terperinci sama ada menggunakan kaedah kuantitatif, kualitatif ataupun campuran bagi mengukuhkan lagi teori dan model kajian di atas. Kajian ini penting dalam menyumbang kepada pembinaan ilmu, penambahbaikan dalam amalan dan juga sebagai panduan kepada pembinaan polisi selain menyumbang kepada aspek praktikal iaitu dari segi dasar dan amalan serta perkembangan teori sedia ada.

## RUJUKAN

- Ananthan, S. (2016). *Kepimpinan beretika guru besar, kesejahteraan organisasi dan pengupayaan guru di sekolah jenis kebangsaan tamil*. Universiti Sains Malaysia.
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(3), 375–392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
- Belchetz, D., & Leithwood, K. (2007). Successful leadership: Does context matter and if so, how? In *Successful Principal Leadership In Times Of Change* (pp. 117–138).
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Ehrich, L. C., Harris, J., Klenowski, V., Smeed, J., & Spina, N. (2015). The centrality of ethical leadership. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 197–214. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2013-0110>
- Hallinger, P., Lee, M., & Ko, J. (2014). Exploring the impact of school principals on teacher professional communities in Hong Kong. *Leadership and Policy in Schools*, 13(3), 229–259. <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.901396>

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. [www.moe.gov.my](http://www.moe.gov.my)
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Li, L., Hallinger, P., & Ko, J. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 76–100. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2014-0035>
- Noor Hayati, Y., & Cheah, K. S. L. (2020). Amalan, cabaran dan strategi kepimpinan etika pengetua sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2).
- Nor Farhana, M. N. (2021). *Pengaruh kepimpinan beretika pengetua terhadap kecekapan moral guru subjek pengurusan di daerah Larut Matang dan Selama, Perak*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Suskawationo, M., Lian, B., & Eddy, S. (2021). The effect of principal leadership and teacher motivation on teacher performance. *Social Science, Education and Humanities Research*, 565.
- Vikaraman, S. S. (2019). *Influence of principal's ethical leadership on trust in leader and teacher work engagement in secondary schools of southern zone, Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia.



## AMALAN TERBAIK PROGRAM PEMBANGUNAN KOMPETENSI INOVASI PEMIMPIN PENDIDIKAN BERIMPAK TINGGI

Mahathir Fansuri bin Azizan  
Institut Aminuddin Baki  
mahathir@iab.moe.gov.my

### ABSTRAK

*Teras ke-3 visi Malaysia Madani adalah daya cipta (inovasi) di mana daya cipta akan dibudayakan dalam kalangan masyarakat Malaysia. Maka, pemimpin sekolah perlu memainkan peranan menyuburkan budaya inovasi di sekolah. Namun, tidak semua pemimpin sekolah berkebolehan menyuburkan budaya inovasi dengan berkesan. Justeru, Program Kesarjanaan Pemimpin Pendidikan dalam Inovasi di bawah Inisiatif PPPM #111: Pemantapan Profesionalisme Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pemimpin pendidikan dalam inovasi. Program tersebut merupakan program pembangunan pemimpin pendidikan dalam inovasi secara intensif yang pertama di Malaysia atas talian sepenuhnya tanpa sebarang kos kewangan. Program ini tidak dapat dijalankan secara bersemuka kerana arahan Perintah Kawalan Pergerakan semasa negara menghadapi ancaman COVID-19. Sebanyak 87 peserta mengambil bahagian yang terdiri daripada Penolong Kanan di sekolah Negeri Johor dan Negeri Sembilan. Program yang dijalankan selama enam bulan ini meliputi Kursus Kepimpinan Inovatif dan Kreatif, pelaksanaan inovasi di sekolah masing-masing dengan bimbingan coach dan pembentangan hasil inovasi di Konvensyen Kaizen. Program ini yang dilaksanakan pada 2021 mencapai objektif di mana 95% peserta berjaya melaksanakan dan membentangkan inovasi masing-masing. Malahan, program ini berjaya mencapai impak luar jangka apabila terdapat peserta dengan inisiatif kewangan sendiri memperoleh kejayaan dalam pertandingan inovasi di peringkat kebangsaan dan antarabangsa.*

**Kata kunci:** *Inovasi, Kreatif, Program latihan*

### PENGENALAN

Kebanyakan masalah yang berlaku dalam dunia dapat tangani dengan kreativiti (Snöbohm 2015). Inovasi akan tercipta apabila idea kreatif dilaksanakan dengan jayanya (Hennessey & Amabile 2010). Pemimpin yang kreatif adalah faktor kecemerlangan organisasi (Yahya Don 2007).

Pembudayaan kreativiti dan inovasi di sekolah perlu digalakkan oleh pemimpin sekolah (Sabariah Sharif & Rohani Abdullah 2006). Namun bagitu, tidak ramai pemimpin sekolah mengetahui peranannya sebagai individu yang bertanggungjawab meningkatkan budaya kreatif dan inovatif di sekolah (Rossafri & Balakrishnan 2007). Akhirnya, guru yang tidak memiliki kemahiran dan pengetahuan kreativiti sukar untuk merealisasikan suasana, ruang dan pengalaman kreatif dalam bilik darjah (Hamid et al 2003).

## **LATAR BELAKANG**

Menyedari peri pentingnya pembangunan pemimpin sekolah yang kreatif dan inovatif, maka pada 2021, PADU- Institut Aminuddin Baki memperkenalkan Kesarjanaan Pemimpin Pendidikan dalam Inovasi, Iniasiatif #111 Pemantapan Profesionalisme Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP), Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pemimpin pendidikan dalam bidang kreatif dan inovatif dan menyediakan pemimpin sekolah sebagai penggalak budaya inovasi.

## **OBJEKTIF PROGRAM**

Objektif program ini ialah di akhir program ini, peserta dapat melaksanakan, melaporkan, dan mempersembah satu inovasi di sekolah. Faedah yang diharapkan daripada aktiviti ini adalah memperkenalkan dan meningkatkan pemikiran kreatif dalam kalangan pemimpin pendidikan.

## **STRATEGI PELAKSANAAN**

Kesarjanaan pemimpin pendidikan dalam inovasi merupakan aktiviti komprehensif yang pertama untuk pemimpin sekolah di Malaysia bagi membangunkan kompetensi kreatif dan inovatif. Maka, perancangan dan pengurusan strategik dijalankan bagi memastikan kejayaan aktiviti ini. Pendekatan pengurusan strategik bermula dengan analisis situasi, perancangan strategik, pelaksanaan strategik, dan penilaian strategi (Chen 2005).

### **Analisis Situasi**

Analisis situasi bermula dengan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman di luar organisasi (Vrontis & Thrassou 2006). Pelbagai alat boleh digunakan untuk menganalisis situasi seperti 5S, SWOT, dan Analisis Lima Kuasa Porter (Steenburgh & Avery 2010). Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis situasi semasa untuk program ini.

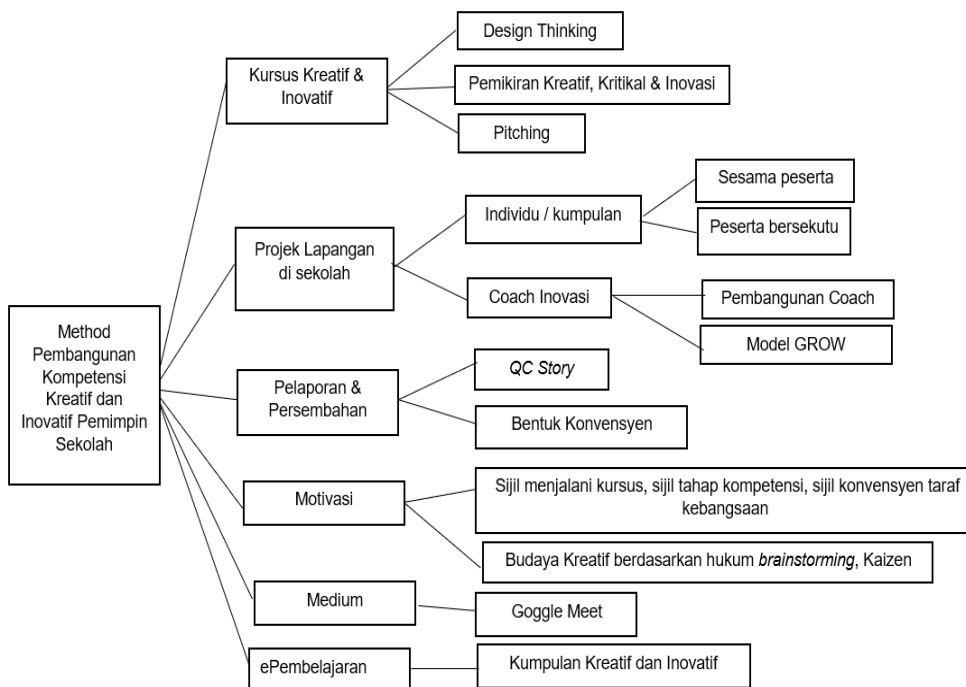
Jadual 1: Analisis SWOT

<p>Analisis Persekitaran Dalam</p>	<p><b>Kekuatan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketua aktiviti yang pernah memenangi pertandingan inovasi peringkat kebangsaan, berpengalaman dalam mengajar kreatif dan inovatif serta berpengalaman menganjurkan pertandingan inovasi.</li> <li>2. IAB mempunyai modul Kepimpinan Kreatif dan Inovatif, Kumpulan Kreatif dan Inovatif dan Design Thinking.</li> <li>3. Ramai pensyarah IAB mempunyai kemahiran coach.</li> <li>4. Ramai pensyarah aktif dalam inovasi berikutan kejayaan program pembudayaan inovasi dalam Inisiatif # 112 Pemerksaan IAB.</li> </ol>	<p><b>Kelemahan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hanya ketua aktiviti berpengalaman mengajar dan membimbing peserta dalam kreatif dan inovatif</li> </ol>
<p>Analisis Persekitaran Luar</p>	<p><b>Peluang</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama baik oleh PADU dan Jabatan Pendidikan Negeri.</li> <li>2. Ada guru-guru yang telah berpengalaman dalam inovasi di sekolah.</li> <li>3. Medium persidangan video online Google Meet ditawarkan secara percuma.</li> </ol>	<p><b>Ancaman</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penularan COVID-19 menyebabkan Perintah Kawalan Pergerakan Malaysia 2021 yang menghadkan pergerakan rakyat Malaysia.</li> <li>2. Pemimpin sekolah sibuk dengan aktiviti sekolah.</li> </ol>

### Perancangan strategik

Perancangan strategik melibatkan proses penyediaan strategi, menyokong pelaksanaan strategi dan membangunkan strategi kepada pelan strategi yang lebih terperinci (Papula & Papulová 2009). Dalam proses perancangan strategik, penjanaan strategik menggunakan kaedah Pokok KPI manakala penetapan petunjuk prestasi menggunakan kaedah Model Logik dan Model Penilaian Latihan Kirkpatrick 2007.

Kaedah Pokok KPI digunakan untuk menjana strategi. Pokok KPI ialah kaedah visualisasi berkuasa yang membolehkan objektif organisasi dipecahkan kepada hasil yang lebih terperinci (Smith 2013). Pemilihan strategi dalam kaedah Pokok KPI berdasarkan Analisis SWOT yang dilaksanakan sebelum ini.



Rajah1: Pokok KPI

Berdasarkan penjanaan idea daripada Pokok KPI (Rajah 1), pembangunan kompetensi kreatif dan inovatif melibatkan empat modul pelaksanaan iaitu e-Pembelajaran, Kursus Kreatif dan Inovatif, projek inovasi di sekolah dan pelaporan, dan persembahan inovasi. Objektif dan kandungan empat modul pelaksanaan tersebut diterangkan dalam Jadual 2. Peserta diperkenalkan dengan Kumpulan Kreatif dan Inovatif (KIK) Horizon Baharu dalam e-Pembelajaran. KIK merupakan sekumpulan kakitangan yang melaksanakan inovasi dalam organisasi (MAMPU 2016).

Jadual 2: Modul-modul latihan

Modul	Objektif	Kandungan modul	Kaedah Pelaksanaan
ePembelajaran	Peserta dapat menyatakan kriteria dan cara pelaksanaan Kumpulan Kreatif dan Inovatif Horizon Baharu.	Kumpulan Kreatif dan Inovatif Horizon Baharu.	Peserta akan mempelajari melalui medium eCPD IAB.
Kursus Kreatif dan Inovatif	Peserta dapat menjelaskan pemikiran kreatif dan kritikal.  Peserta dapat menerangkan fasa-fasa <i>design thinking</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pemikiran kreatif, pemikiran kritikal dan inovasi.</li> <li>◆ <i>Design Thinking</i></li> <li>◆ <i>Pitching</i></li> </ul>	Kursus dijalankan menggunakan medium <i>Google Meet</i> .
Projek Inovasi di Sekolah	Peserta menghasilkan inovasi di sekolah.	Bimbingan <i>coach</i> dalam melaksanakan inovasi.	Bimbingan akan dijalankan menggunakan medium <i>Google Meet</i> .
Pelaporan dan Persembahan	Peserta dapat menerangkan projek inovasi dengan jelas dalam masa yang singkat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Konvensyen Kaizen</li> <li>◆ <i>QC Story</i></li> <li>◆ <i>Pitching</i></li> </ul>	Persembahan berbentuk konvensyen dijalankan menggunakan medium <i>Goggle Meet</i> .  Peserta akan dinilai oleh dua orang panel penilai.

Semasa peserta menjalani kursus kreatif dan inovatif peserta akan mempelajari pemikiran kreatif dan kritis dalam melaksanakan inovasi. Pemikiran kreatif dan kritikal merupakan pemikiran yang *contradict*, namun saling melengkapi satu sama lain dalam menghasilkan inovasi yang berkualiti (Birgili 2015). Peserta juga akan dikenalkan dengan metodologi terkini dalam menghasilkan inovasi iaitu *Design Thinking*. *Design Thinking* ialah pemikiran dan pendekatan kepada penyelesaian masalah dan inovasi yang berpaksikan pada reka bentuk berpusatkan manusia (Brown 2008). Peserta juga akan diperkenalkan dengan *pitching*. *Pitching* ialah kaedah persembahan masa kini bertujuan untuk mendapatkan keyakinan orang lain mengenai inovasi yang dilaksanakan dengan memberi penerangan yang ringkas tetapi menarik dalam masa yang singkat (McAloney & Mui 2021).

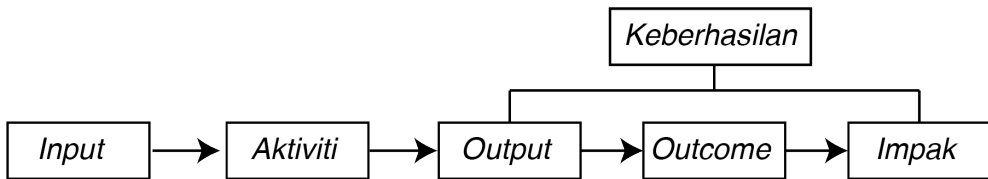
Peserta boleh membentuk kumpulan atau melaksanakan secara projek inovasi di sekolah secara individu. Kumpulan boleh terdiri daripada sesama peserta atau bukan peserta seperti guru-guru atau staf di sekolah. Ini memberikan keselesaan dan kebebasan berkarya kepada peserta. Selain itu, secara tak langsung peserta juga dapat membimbing guru-guru dan staf cara pelaksanaan inovasi yang lebih sistematik. Semasa pelaksanaan inovasi di sekolah, peserta akan dibimbing oleh *coach* dalam melaksanakan inovasi. *Coach* akan membimbing peserta menggunakan kaedah Model GROW. Model GROW meliputi penetapan matlamat, realiti yang dihadapi oleh *coachee*, peluang atau tindakan yang boleh dilaksanakan dan perkara yang perlu dilakukan (Whitmore 2002). Medium *Google Meet* dipilih kerana pada tahun 2021, kursus dan bimbingan tidak dapat dilaksanakan secara bersemuka kerana Perintah Kawalan Pergerakan dilaksanakan.

Pelaporan hasil inovasi hendaklah dilaporkan mengikut format *Quality Control Story* bagi memudahkan pemahaman pelaksanaan inovasi. *Quality Control Story* adalah berdasarkan *Plan, Do, Check, Action*. *Quality Control Story* meliputi pemilihan masalah, pemerhatian, pelan tindakan, tindakan, pelaksanaan, dan penyeragaman (Souza et. al 2020).

Persembahan peserta dilaksanakan di sebuah konvensyen yang dipengerusikan oleh moderator. Peserta mempunyai 10 minit untuk membenteng dan 5 minit untuk sesi soal jawab, Penilaian dibuat berdasarkan instrumen penilai Kumpulan Inovatif Kreatif Horizon Baharu yang telah diubah suai dan mengeluarkan elemen potensi pengembangan projek daripada instrumen tersebut. Konvensyen ini memberi nilai tambah kepada peserta kerana memberikan pengalaman baharu dalam menyertai pertandingan inovasi.

Bagi meningkatkan moral dan motivasi peserta, ganjaran berbentuk sijil tamat kursus, sijil tahap kompetensi, dan sijil konvensyen diberikan kepada peserta. Sijil konvensyen merupakan sijil peringkat kebangsaan, di mana konvensyen ini merupakan konvensyen bertaraf kebangsaan yang disertai oleh tiga negeri. Sijil bertaraf kebangsaan mempunyai nilai yang tinggi untuk penilaian karier. Sepanjang aktiviti dijalankan, iklim dan budaya kreatif diterapkan. Budaya kreatif dalam aktiviti ini berdasarkan hukum *brainstorming* di mana tidak boleh mengkritik, mendapatkan jumlah idea yang banyak, tidak boleh menilai khasnya pada peringkat mendapatkan idea, dan peserta digalakkan untuk membuat kombinasi atau menambah baik mana-mana idea untuk melahirkan idea yang baharu (Osborn 2012). Selain itu, budaya kreatif dalam aktiviti ini diambil daripada prinsip Kaizen iaitu merupakan prinsip penambahbaikan secara berterusan (Singh & Singh 2009).

Penetapan petunjuk prestasi menggunakan kaedah Model Logik dan Model Penilaian Latihan Kirkpatrick 2007. Penunjuk prestasi atau penunjuk prestasi utama (KPI) ialah sejenis pengukuran prestasi (Parmenter 2005). KPI menilai kejayaan organisasi atau aktiviti tertentu (seperti projek, program, produk dan inisiatif lain) ( Weilkens 2016). Model logik ialah gambaran grafik tentang bagaimana komponen-komponen program dipautkan bersama dan membawa kepada pencapaian matlamat/hasil program seperti dalam Rajah 2. Model logik ialah satu siri pernyataan yang ringkas dan logik yang menghubungkan keperluan dan sumber kepada strategi dan aktiviti yang menangani isu dan mentakrifkan hasil yang diharapkan (Knowlton & Phillips 2012).



Rajah 2: Model Logik

*Input* merupakan sumber untuk menyokong program. *Input* dalam program ini ialah pensyarah, *coach*, modul latihan, dan medium perhubungan. Aktiviti ialah komponen tindakan dalam program iaitu pelaksanaan modul latihan. *Output* ialah hasil segera. *Outcome* ialah hasil dalam jangka sedarhana dan *impak* ialah hasil dalam jangka panjang. Penentuan hasil yang hendak dicapai dalam program ini dibuat berdasarkan Model Penilaian Latihan Kirkpatrick 2007 . Jadual 3 menerangkan pemetaan empat tahap penilaian latihan Kirkpatrick dengan *output*, *outcome*, dan *impak* yang hendak dicapai dalam program ini. Sasaran diunjurkan sedikit rendah memandangkan peserta tidak dapat bersemuka dan terbatas pergerakan.

Jadual 3: Pemetaan Tahap Penilaian Latihan Kirkpatrick, Keberhasilan dalam Model Logik dan Petunjuk Prestasi

Tahap Penilaian Latihan Kirkpatrick	Keberhasilan dalam Model Logik	Petunjuk Prestasi
Tahap pertama: Reaksi - Tahap di mana peserta mendapati latihan itu sesuai, menarik dan relevan dengan pekerjaan mereka.	<i>Output</i>	Peratus keseluruhan tahap kepuasan peserta setelah menjalani kursus kreatif dan inovatif. (Sasaran: 82%)

Tahap kedua : Pembelajaran - Tahap di mana peserta memperoleh pengetahuan, kemahiran, sikap, keyakinan, dan komitmen yang dihasratkan berdasarkan penyertaan mereka dalam latihan	Outcome	Peratus peserta yang berjaya menyiapkan tugas yang diberikan dan memperoleh markah minima tugas tersebut. (Sasaran: 85%)
Tahap ketiga: Tingkah laku - Tahap di mana peserta menggunakan apa yang mereka pelajari semasa latihan dan pakej mereka kembali bekerja	Outcome	Peratus peserta yang berjaya memperoleh markah minima dalam konvensyen. (Sasaran: 80%)
Tahap keempat: Keputusan - Tahap di mana terdapat hasil daripada latihan dan pakej sokongan dan akauntabiliti	Impak	Peratus projek peserta yang berjaya mencapai sasaran yang ditetapkan. (Sasaran: 70%)

## Pelaksanaan

Pelaksanaan aktiviti bermula 30 Mac hingga 25 Ogos 2021. Peserta dibahagikan kepada tiga kumpulan. Sebanyak 90 orang peserta yang terdiri daripada penolong kanan sekolah rendah dari Negeri Johor, Negeri Sembilan, dan Negeri Melaka. Terdapat lima orang peserta yang menarik diri kerana mendapat tawaran NPQEL. Jadual 4 menunjukkan jadual pelaksanaan aktiviti.

Jadual 4: Jadual Pelaksanaan Program

Kumpulan	ePembelajaran (Pengenalan KIK)	Kursus Kreatif & Inovatif	Lapangan	Konvensyen Kaizen
1	30 – 5 April	6 – 8 April	9 April – 1 Ogos	23 - 25 Ogos
2	5 - 9 April	13 – 16 April	17 April – 3 Ogos	23 - 25 Ogos
3	12 – 1 April	20 – 21 April	22 April – 8 Ogos	23 - 25 Ogos

## HASIL DAN IMPLIKASI AMALAN BAHARU

Prestasi adalah tahap pencapaian matlamat organisasi (Samsonowa 2012). 94% projek ini mencapai objektifnya. Sebahagian prestasi peserta dapat dilihat berdasarkan Jadual 5: Inovasi dan Pencapaian Peserta 2021. Produktiviti ialah gabungan kecekapan dan keberkesanan (APO 2008). Keberkesanan program ini terbukti apabila hasil akhir pencapaian melebihi sasaran seperti dipaparkan seperti Jadual 6. Kecekapan projek ini terbukti apabila pulangan modal atau *Return of Investment* amat tinggi kerana mencapai kejayaan dalam tempoh yang singkat (kurang enam bulan), walaupun tiada peruntukan kewangan digunakan kerana semua aktiviti dijalankan secara atas talian.



Jadual 5: Inovasi dan Pencapaian Peserta 2021

Tajuk dan Penerangan/ Nama Peserta dan Sekolah	Pencapaian
<p>Kit Skala Dimensi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Alat bantu mengajar - mengenali ciri-ciri bentuk 2 dan 3 dimensi serta prisma.</li> </ul> <p>Nor Emy binti Aznon (SK Rimba Terjun)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Murid boleh melukis gambarajah bentuk 2 dan 3 dimensi dan gabungannya dengan betul dan tepat mengikut kriteria yang ditetapkan. Masa yang diambil juga lebih pantas apabila menggunakan kit ini.</li> <li>◆ Karnival KIK Profesion Keguruan 2021</li> </ul>
<p><i>e-Monkey</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Alat menghalau kera</li> </ul> <p>Kamarudin bin Alias - SMK Tasek Utara Latifah binti A Ghani - SMK Taman Desa Skudai, Adnan bin Shamsudin - Maktab Sultan Abu Bakar, Nezhan bin Md Esa - SMK Tasek Utara 2, Wan Normi binti Wan Abu Bakar - SMK Tasek Utara 2, Ahmad Suhaimy bin Mohamed Zin - SMK Bandar Baru Uda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Berkesan menghalau kera.</li> <li>◆ Menjimatkan tenaga kerja, masa, wang</li> <li>◆ Meningkatkan produktiviti, kebersihan, keselamatan keceriaan sekolah.</li> <li>◆ Mendaftarkan produk e-Monkey ke Perbadanan Harta Intelek Malaysia (MyIPO)</li> <li>◆ Demonstrasi e-Monkey dengan syarikat Zndtech Engineering Sdn. Bhd. dalam usaha mengkomersialkan produk ini.</li> </ul>
<p>Myayat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bahan bantu mengajar untuk membantu murid menguasai kemahiran membina ayat Bahasa Melayu yang asas dengan menggunakan tatabahasa yang betul seperti subjek dan predikat (kata kerja, objek dan peluasan) dan lain-lain. / Soon Mey Ni (SJKC Nam Heng Baru)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Murid yang lemah juga dapat membina ayat yang betul walaupun mendapat TP1 atau TP2 dalam pentaksiran bilik darjah sebelum ini.</li> <li>◆ International Innovation Competition (Perak) 2021</li> </ul>
<p>Aplikasi Laporan Kehadiran dan Laporan Kokurikulum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Masalah: Guru lewat melapor / Prakash Kaliappan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Guru-guru melapor tepat pada waktunya.</li> <li>◆ Mudah diuruskan</li> <li>◆ Tidak lupa membuat laporan</li> <li>◆ Dapat mengunci masuk (key in) kehadiran tepat pada masanya</li> <li>◆ Dapat mengenali murid yang sentiasa ponteng</li> <li>◆ Maklumat di simpan dalam emel</li> <li>◆ International Innovation Competition (Perak) 2021</li> </ul>

<p>Mawai <i>Filing Portal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pengurusan fail sekolah dalam cloud menggunakan website sebagai antara muka. / Tan Han Long (SJKC Mawai)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Penyimpanan fail yang sistematik dan selamat, dapat mengakses fail pantas dan di mana sahaja. Ini memudahkan semakan oleh pentadbir.</li> <li>◆ Naib Johan Kajian Tindakan Daerah Kota Tinggi</li> </ul>
<p>Gedung Info dan Data</p> <p>Masalah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cabaran pengurusan data dan maklumat pada masa pandemik COVID-19</li> <li>◆ Data dan salinan lembut segala dokumen dan maklumat tidak terkumpul dan kehilangan berlaku. DDDM – Data Driven Decision Making tidak dapat dilakukan dengan tepat dan efisien. Yow Chee Choy (SJKC Kahang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Akses data pantas dan di mana- mana sahaja.</li> <li>◆ Analisis data secara automatik.</li> <li>◆ Dashboard untuk Data Driven Decision Making.</li> <li>◆ Data mudah disi.</li> <li>◆ Mengurangkan risiko kehilangan data.</li> <li>◆ Karnival KIK Profesion Keguruan 2021</li> <li>◆ Konvensyen Penyelidikan, Professional Learning Communities dan Inovasi Pendidikan Program Matrikulasi KPM 2021</li> <li>◆ Guru Peneraju Generasi Digital 2021</li> <li>◆ Guru Adwira Digital 2022</li> </ul>
<p>Smart Toilet (Lampu isyarat penggunaan tandas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Berlaku kesesakan ketika menggunakan tandas semasa amalan penjarakkan sosial di sekolah.</li> <li>◆ Muhamad Nazri bin Yaakub (SK Parit Zain), Erwinhirma binti Sahir (SK Seri Bukit Batu), Mohd Rani bin Sulaiman (SK Parit Samsu), Ahmad Bin Robi (SK (P) Bandar Kluang), Mastahir bin Md. Amin (SK Pekan Layang-Layang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Memastikan SOP sentiasa dipatuhi iaitu mengelakkan sentuhan, sentiasa menjaga kebersihan, mengelakkan kesesakan, sentiasa menjaga jarak.</li> <li>◆ Memansuhkan penggunaan Buku Catatan Penggunaan Tandas serta Pas Keluar</li> <li>◆ Melindungi masa instruksional</li> <li>◆ Anugerah Emas (Ranking Ke-2) – Pertandingan Reka Cipta dan Inovasi Nasional - UKM</li> </ul>

Jadual 6: Pencapaian keseluruhan program

<b>Petunjuk Prestasi</b>	<b>Sasaran</b>	<b>Pencapaian</b>
Peratus keseluruhan tahap kepuasan peserta setelah menjalani kursus kreatif dan inovatif.	82%	92%
Peratus peserta yang berjaya menyiapkan tugas yang diberikan dan memperoleh markah minima tugas tersebut.	85%	94%
Peratus peserta yang berjaya memperoleh markah minima dalam konvensyen.	80%	94%
Peratus projek peserta yang berjaya mencapai sasaran yang ditetapkan.	70%	94%

Hasil luar jangka program ini adalah kejayaan-kejayaan sebahagian peserta dalam pertandingan-pertandingan inovasi peringkat antarabangsa dan kebangsaan tanpa diminta oleh penganjur. Keterujaan peserta terserlah apabila ada peserta yang sanggup mengeluarkan wang sendiri untuk menyertai pertandingan-pertandingan tersebut. Kumpulan Keravasi pula hampir berjaya mencapai tahap tertinggi pengkomersialan Tahap Kesediaan Teknologi (Manfredi 2022) apabila telah mendaftar hak cipta dan dalam usaha mengkomersialkan inovasi mereka. Selain itu, Yow Chee Choy berjaya diiktiraf Guru Peneraju Generasi Digital.

Terdapat ruang penambahbaikan dalam program ini iaitu bimbingan kepada peserta dalam menetapkan pentunjuk prestasi. Sebahagian peserta memilih petunjuk prestasi yang tidak spesifik dan susah untuk diukur. Sehubungan itu, pembinaan petunjuk prestasi dengan menekankan aspek SMART iaitu spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, realistik dan ada tempoh masa (Kazner 2017).

## KESIMPULAN

Faktor kejayaan kritikal program ini ialah penggunaan pengurusan strategik yang sistematik, modul latihan yang bertepatan dengan keperluan peserta, pensyarah yang berpengalaman, *coach* yang berkemahiran dalam membimbing, budaya kreatif yang menimbulkan rasa seronok peserta, komitmen peserta dan pengalaman dan nilai baharu yang dicipta dalam program ini.

## RUJUKAN

- Birgili, B. (2015). Creative and critical thinking skills in problem-based learning environments. *Journal of Gifted Education and Creativity*, 2(2), 71-80.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 27.
- Chen, H. L. (2005). A competence-based strategic management model factoring in key success factors and benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 364-382.
- Hamid, Mohd. Azhar and Hassan, Zainudin and Khalid, Esa and Abu Kassim, Othman (2003) *Pendidik kreatif sebagai teras transformasi literasi kreatif di Malaysia*. In: Seminar Kebangsaan Memperkasakan Sistem Pendidikan, 19-21 October 2003, Hotel Puteri Pan Pacific, Johor Bahru.
- Hennessey, B.A., & Amabile, T.M.(2010). *Creativity. Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.

- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Knowlton, L. W., & Phillips, C. C. (2012). *The logic model guidebook: Better strategies for great results*. Sage.
- Manfredi, L. (Ed.). (2022). *Endorobotics: Design, R&D and Future Trends*. Academic Press.
- McAloney, R., & Mui, L. (2021). Learning Activity: Getting Started Pitching Your Innovation. *Knowledge, Innovation, and Impact: A Guide for the Engaged Health Researcher*, 287-290.
- Organization A. P. 2008 In-country Training Program for Productivity and Quality Practitioners In Iran. 2008.
- Osborn, A. (2012). *Applied imagination-principles and procedures of creative writing*. Read Books Ltd.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Rossafri, M., & Munindy, B. (2007). Menterjemahkan kepemimpinan teknologi bagi melahirkan kepemimpinan instruksional yang cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 17(02), 91-103.
- Sabariah Sharif dan Rohani Abdullah. (2006). Kepimpinan pengetua sebagai agen perubahan dalam inovasi komputer dalam pengajaran dan pembelajaran. *Konvensyen Teknologi Pendidikan ke-19*, Jilid 2 896-902.
- Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP Journal of Operations Management*, 8(2), 51.
- Smith, B. (2013). *KPI Checklist*. Metric Press.
- Snöbohm, J. (2015). A Study of Creativity and Innovation Support Within an Agile Context: *Applied on a Scrum Team*.
- Souza, R., Sousa, S., & Nunes, E. (2020). Developing organisational learning through QC story. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13-14), 1565-1587.
- Steenburgh, T. J., & Avery, J. (2010). Marketing analysis toolkit: Situation analysis. *HBS Case*, (510-079).
- Vrontis, D., & Thrassou, A. (2006). Situation analysis and strategic planning: An empirical case study in the UK beverage industry. *Innovative Marketing*, 2(2), 134-151.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.

Weilkiens, T., Weiss, C., Grass, A., & Duggen, K. N. (2016). *OCEB 2 Certification Guide: Business Process Management-Fundamental Level*. Morgan Kaufmann.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (Vol. 108). London: Nicholas Brealey Publishing.

Yahya Don, A. I. & Y. D. (2007). *Kepimpinan & Pembangunan Pelajar Sekolah di Malaysia*. Batu Caves: PTS Profesional Publishing Sdn. B



## MEMPERKASAKAN KONSEP MODAL SOSIAL DALAM PEMBANGUNAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN MALAYSIA MADANI

Mohamad Rushdan bin Hj Azizan, PhD.  
Adz Jamros binti Hj Jamali  
Mohd Amir Shaukhi bin Hj Ahmad  
Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara  
rushdan.azizan@iab.moe.gov.my

### ABSTRAK

*Pembangunan pendidikan sebuah sekolah sama ada berupa fizikal mahupun akademik, kokurikulum serta sahsiah adalah tanggungjawab bersama-sama antara pihak sekolah dan masyarakat. Sekolah adalah sebahagian daripada masyarakat dan saling lengkap melengkapi. Masyarakat, guru dan murid perlu merasakan sekolah adalah milik mereka dan perlu bersama-sama bertanggungjawab terhadap kemajuan dan kejayaan sekolah. Hubungan antara sekolah dengan masyarakat perlu erat dan berbentuk dua hala. Namun, kemahiran pemimpin pendidikan dalam mengimplementasikan kitaran permuafakatan dua hala secara 'hand's on' belum dapat dilaksanakan secara konsisten. Aspek kesedaran dan kemahiran insaniah dalam kalangan pemimpin pendidikan untuk membangunkan modal sosial organisasi sebagai teras hubungan dua hala wajar diberi perhatian. Justeru, dalam konteks Malaysia Madani, kertas konsep ini akan mengemukakan kemahiran pemimpin pendidikan yang perlu diperkasakan dalam menerapkan konsep modal sosial yang melibatkan elemen kepercayaan, efikasi dan manfaat bersama. Elemen tersebut perlu diselarikan dengan nilai-nilai keinsanan yang berteraskan aspek karamah insaniah, keyakinan, hormat dan ihsan bagi memastikan permuafakan yang dijalankan akan dapat mencapai matlamat yang diharapkan.*

**Kata kunci:** modal sosial, pemimpin pendidikan, permuafakatan

### PENGENALAN

Istilah modal sosial sering dirujuk sebagai satu konsep yang terhasil daripada perhubungan dan interaksi dalam masyarakat. Interaksi ini berlaku sama

ada dari aspek komunikasi, perhubungan langsung atau sebab lain yang bertujuan untuk membina jalinan kerjasama demi mencapai tujuan bersama. Hal yang berkaitan dengan interaksi inilah dapat menghasilkan modal sosial yang akhirnya akan memastikan pihak yang berhubungan ini dapat mencapai matlamat bersama. Hubungan seperti ini akan melahirkan sifat percaya mempercayai antara satu sama lain bagi memastikan hasrat yang ditetapkan secara bersama-sama ini tercapai.

Secara umumnya konsep modal sosial telah lama dibincangkan oleh sarjana-sarjana dalam bidang ini. Antaranya ialah Bordieu (1986) , Coleman (1988), Putnam (1993) dan Fukuyama (1999) yang hadir mengemukakan pelbagai takrif dan maksud yang pelbagai mengenai konsep modal sosial. Pandangan-pandangan mereka terus diperbahas dan dilebarkan dengan berbagai jenis kajian yang berlanjutan sehingga masa kini. Kebanyakan pandangan sarjana melihat modal sosial adalah sebagai satu bentuk jaringan, norma, persahabatan, nilai, persetujuan yang boleh meningkatkan hubungan dan kerjasama antara dua pihak. Bourdieu (1986) berpendapat bahawa modal sosial ialah sumber yang dimiliki oleh individu atau kumpulan dalam bentuk jaringan sosial, pengetahuan, kemahiran, dan status sosial. Putnam (1993) pula merujuk modal sosial kepada sifat organisasi seperti kepercayaan, norma dan jaringan yang dapat meningkatkan kecekapan dalam sesebuah kelompok masyarakat. Selain itu, konsep modal sosial ini juga diertikan sebagai rangkaian nilai atau norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalannya kerjasama (Putnam,1993; Fukuyama,1999). Ringkasnya modal sosial boleh dijelaskan sebagai satu institusi, hubungan dan norma yang membentuk kualiti dan kuantiti interaksi sesebuah masyarakat. sebuah masyarakat atau bahagian-bahagian tertentu daripada masyarakat tersebut.

### **Konsep Asas Modal Sosial**

Seperti mana yang telah dibincangkan, modal sosial dibina di atas rangkaian sosial, yang merupakan hubungan antara individu, kumpulan dan organisasi. Rangkaian ini boleh menjadi formal atau tidak formal dan melangkaui pelbagai jenis perhubungan seperti pertalian keluarga, persahabatan, perhubungan kerja, organisasi komuniti mahu pun komuniti dalam talian. Umumnya, konsep asas modal sosial boleh dilihat daripada beberapa dimensi seperti yang berikut (Noraniza,2015):

i. Amanah:

Kepercayaan adalah komponen penting dalam modal sosial. Ia adalah kepercayaan atau keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap kebolehpercayaan, kejujuran, dan niat orang lain. Amanah memudahkan kerjasama, mengurangkan kos urus niaga dan membolehkan individu bergantung antara satu sama lain.



ii. Norma dan nilai:

Modal sosial dipengaruhi oleh norma, nilai dan jangkaan yang dikongsi dalam komuniti atau masyarakat. Norma ini boleh menjadi tidak formal, seperti timbal balik dan sokongan bersama, atau formal, seperti kod undang-undang dan etika. Norma membimbing tingkah laku dan mewujudkan jangkaan untuk interaksi, membentuk modal sosial.

iii. Jaringan sosial:

Modal sosial menyediakan individu dengan akses kepada rangkaian sokongan sosial, yang menawarkan bantuan emosi, instrumental dan maklumat. Rangkaian ini boleh menyediakan sumber dan nasihat, meningkatkan kesejahteraan, dan menawarkan peluang untuk mobiliti sosial.

iv. Pelibatan aktif :

Penyertaan aktif dalam aktiviti komuniti, organisasi dan kehidupan sivik adalah aspek penting dalam modal sosial. Penglibatan sivik memupuk semangat kekitaan, identiti bersama, dan tanggungjawab kolektif Ia membolehkan individu menyumbang kepada kebaikan bersama dan mengukuhkan modal sosial di peringkat komuniti.

v. Tindakan kolektif:

Modal sosial memudahkan tindakan kolektif, di mana individu dan kumpulan berkumpul untuk menangani cabaran bersama dan mengejar matlamat bersama. Dengan memanfaatkan rangkaian sosial dan sumber mereka, orang ramai boleh bergerak untuk perubahan sosial, ekonomi atau politik, yang memberi manfaat kepada masyarakat secara keseluruhan.

Secara keseluruhannya, modal sosial menyediakan individu dan komuniti dengan pelbagai faedah, termasuk peningkatan sokongan sosial, akses kepada sumber dan peluang, kesejahteraan yang lebih baik, dan keupayaan menyelesaikan masalah kolektif yang dipertingkatkan. Modal sosial memainkan peranan penting dalam memupuk perpaduan sosial, daya tahan, dan pembangunan dalam masyarakat.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Sektor pendidikan sangat berkait rapat dengan modal sosial. Interaksi antara murid dengan murid, murid dengan guru, guru dengan guru atau sekolah dengan ibu bapada dan komuniti sentiasa berlaku yang berlaku setiap hari di sekolah atau pun di mana-mana institusi pendidikan. Menurut Lindsay (1998) antara punca utama modal sosial dikaitkan dengan pendidikan adalah kerana pendidikan banyak bergantung kepada modal sosial. Dalam hal ini, pembangunan modal insan yang menjadi matlamat utama bidang pendidikan

akan tercapai sekiranya aspek modal sosial dapat diperkasakan. Beberapa sarjana modal sosial seperti Lindsay (1998) berpandangan seseorang individu akan mempelajari lebih banyak perkara apabila mereka boleh memanfaatkan pelbagai sumber budaya dari orang sekeliling mereka. Pembelajaran yang berlaku dalam persekitaran, nilai yang dipegang oleh masyarakat tentang kepentingan pendidikan dan kepercayaan terhadap manfaat pendidikan kepada anak-anak menguatkan lagi modal sosial yang terbina (Muhammad Akmal dan Zurinah, 2019).

Justeru, ibu bapa sebagai anggota komuniti sudah tentu mempunyai peranan dalam membangunkan modal sosial melalui pendidikan. Dalam konteks ini, ibu bapa mempunyai peranan yang sangat penting dalam membantu sekolah atau institusi pendidikan terutama dalam hal yang berkaitan dengan prestasi dan pencapaian murid. Selain ibu bapa, komuniti setempat juga mempunyai ruang dan peluang bagi menyokong pembelajaran murid melalui pembinaan modal sosial dengan pihak institusi pendidikan.

Selain itu, terdapat juga elemen-elemen lain yang membincangkan modal sosial dalam sektor pendidikan terutama dari penyampaian informasi, bimbingan atau penyeliaan, serta sokongan dan norma yang dapat menggalakkan kejayaan dalam akademik. Aspek-aspek tersebut diperolehi dari perhubungan individu dengan rakan sebaya, guru dan lain-lain entiti di luar daripada lingkungan keluarga (Muhammad Akmal dan Zurinah, 2019). Sebagai contoh, seseorang guru atau rakan sebaya di sekolah mempunyai keupayaan untuk memberi galakan dan motivasi berterusan kepada murid atau rakan yang mungkin menghadapi masalah untuk belajar di rumah akibat kekangan-kekangan tertentu. Murid tersebut jika hendak berjaya sudah tentu perlu mendapat pengetahuan dan mampu mengakses pelbagai jenis pengetahuan yang mungkin banyak diperolehi daripada bimbingan guru semasa atau luar waktu sekolah. Manakala kaunselor pula akan berperanan membantu murid berkenaan membuat keputusan untuk memilih bidang atau jurusan bahkan tempat untuk menyambung pengajian yang sesuai. mengiringi pelajar sekolah untuk turut serta dalam lawatan ke institusi pengajian tinggi seperti kolej untuk menolong pelajar sekolah memilih dan memasuki institusi pengajian tinggi yang sesuai (Goyette dan Conchas, 2002).

Stones dan Hughes (2002) memberi pandangan bahawa sudah banyak institusi pada ketika ini di samping sumber manusia dalam pendidikan yang mempunyai kemampuan membangunkan modal sosial bagi meningkatkan kualiti murid dalam pembelajaran termasuk aspek kebajikan kepada keluarga pelajar sekolah. Kebajikan pelajar merupakan salah satu elemen yang diambil berat oleh sektor pendidikan kerana melalui permuafakatan yang kukuh sudah pasti bukan sahaja akan mezhahirkan aspek modal sosial di peringkat institusi pendidikan tetapi juga berupaya meningkatkan kualiti kemenjadian murid. Lantaran itulah, modal sosial kerap kali dilihat sebagai platform penting dalam mebangunkan sektor pendidikan ke arah kecemerlangan. Justeru,

modal sosial kerap dilihat sebagai indikator kemahiran sosial yang perlu dikuasai oleh sesebuah komuniti. Hal ini adalah disebabkan oleh sesebuah komuniti yang ditentukan sebagai sihat dan dapat menjalankan fungsi sekiranya mempunyai modal sosial yang lengkap. Manakala dalam komuniti yang tidak mempunyai perhubungan atau interaksi, boleh dianggap sebagai sebuah komuniti yang kurang kepercayaan, kurang tumpuan kepada awam, kurang jaringan sosial yang positif dan kurang kerjasama secara kolektif telah terjadi di kalangan anggota komuniti (Coleman, 2003). Berdasarkan pernyataan Avis (2002), modal sosial dapat berfungsi sebagai satu alat yang boleh menghasilkan semula keupayaan dan kemampuan untuk bersaing serta saluran untuk menghasilkan kesatuan sosial dan penglibatan sosial.

### **MODAL SOSIAL DALAM KONTEKS PENDIDIKAN DI MALAYSIA**

Dalam konteks pendidikan di Malaysia modal sosial dalam pendidikan merujuk kepada faktor-faktor sosial yang mempengaruhi proses pendidikan dan pencapaian akademik murid di sekolah atau institusi-institusi pendidikan. Beberapa elemen modal sosial yang memainkan peranan penting dalam konteks pendidikan di Malaysia. Antara elemen yang signifikan ialah :

i. Keluarga:

Keluarga memainkan peranan utama dalam membentuk modal sosial pelajar. Nilai-nilai, sikap, dan sokongan keluarga dapat mempengaruhi motivasi, keyakinan diri, dan kesiapan pelajar dalam mengejar pendidikan. Keluarga yang memberikan sokongan emosi dan sumber daya kepada pelajar cenderung melahirkan pelajar yang lebih berjaya.

ii. Komuniti tempatan:

Komuniti tempatan seperti kawasan perumahan, pertubuhan masyarakat, dan institusi agama juga memainkan peranan penting dalam pendidikan. Komuniti yang berkongsi nilai - nilai positif terhadap pendidikan dan menyediakan peluang pembelajaran tambahan seperti program mentorship atau tuisyen komuniti dapat memberikan peluang yang lebih luas untuk perkembangan akademik pelajar.

iii. Institusi pendidikan:

Sekolah dan universiti merupakan institusi yang memainkan peranan utama dalam memberikan pendidikan formal kepada pelajar. Modal sosial di kalangan rakan sebaya, guru, dan kakitangan pentadbiran dalam institusi pendidikan dapat mempengaruhi motivasi pelajar, persepsi diri, dan pencapaian akademik. Sekolah yang menyediakan persekitaran pembelajaran yang inklusif, sokongan yang berterusan, dan peluang penglibatan dalam aktiviti luar bilik darjah cenderung menghasilkan pelajar yang lebih berjaya.

iv. Rakan sebaya:

Interaksi dengan rakan sebaya memainkan peranan dalam membentuk modal sosial pelajar. Rakan sebaya yang memberi sokongan sosial, menggalakkan kerjasama, dan mempunyai nilai-nilai positif terhadap pendidikan dapat membantu meningkatkan motivasi dan pencapaian akademik pelajar. Kumpulan belajar atau kelompok sokongan akademik yang dibentuk oleh rakan sebaya juga boleh memberikan manfaat tambahan kepada pelajar.

v. Media sosial:

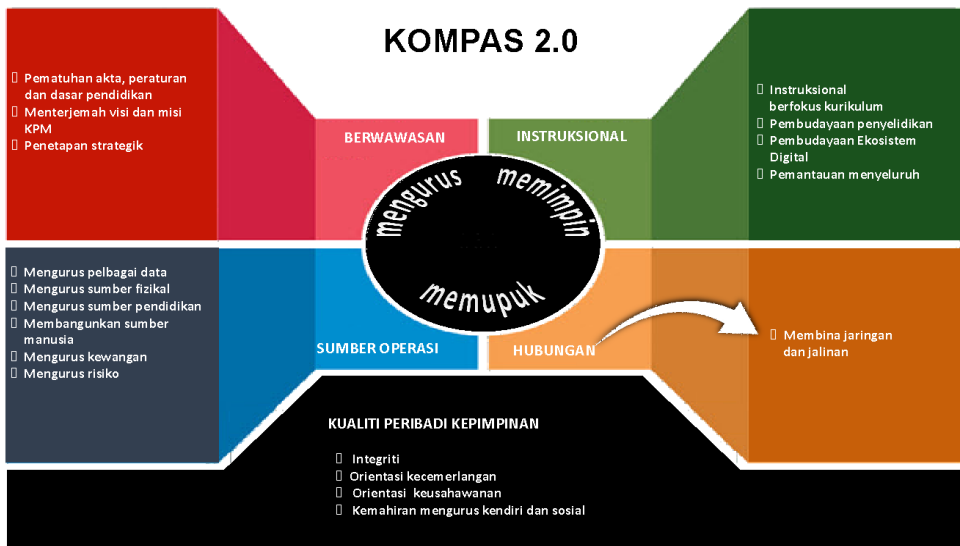
Dalam era digital, media sosial juga memainkan peranan dalam pendidikan. Pelajar menggunakan media sosial untuk berinteraksi, berkongsi maklumat, dan mencari sumber pembelajaran tambahan. Modal sosial yang berkaitan dengan keupayaan menggunakan media sosial secara berkesan dan bertanggungjawab dapat memberikan peluang tambahan dalam pembelajaran.

Dalam pendidikan di Malaysia, modal sosial ini saling berkaitan dan berinteraksi untuk mempengaruhi pengalaman dan pencapaian pendidikan pelajar. Ia penting sebagai pemangkin kepentingan pendidikan seperti keluarga, guru, dan masyarakat untuk bekerjasama dalam membentuk persekitaran pendidikan yang memberikan sokongan sosial dan sumber daya yang mencukupi bagi pembangunan pelajar yang berjaya. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah memberi fokus yang sangat jelas bagi semua institusi pendidikan di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia untuk meningkatkan kerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan sektor swasta. Dalam Anjakan ke-9 PPPM ini, peranan ibu bapa dan komuniti adalah sangat penting dalam usaha menyokong pembelajaran murid dan kerjasama antara institusi pendidikan dengan komuniti adalah salah satu elemen modal sosial yang dapat meningkatkan pencapaian murid dalam pelbagai bidang.

### **Kompetensi Pemimpin Pendidikan Dalam Modal Sosial**

Peranan pemimpin pendidikan dalam modal sosial sangat penting. Pemimpin pendidikan, seperti pengetua sekolah, guru besar atau pegawai pendidikan, mempunyai tanggungjawab utama untuk membangunkan modal sosial dalam persekitaran pendidikan. Modal sosial dalam konteks ini tetap merujuk kepada rangkaian hubungan sosial, norma, nilai dan kepercayaan yang wujud dalam masyarakat yang membolehkan kerjasama berkesan, saling mempercayai dan pertukaran maklumat. Dalam Kompas 2.0 (2020) jelas memperlihatkan domain 'Hubungan' merupakan salah satu daripada lima domain yang perlu dikuasai oleh pemimpin pendidikan dengan memberi fokus kepada kompetensi membina jaringan dan jalinan. Melalui kompetensi,

semua pemimpin pendidikan perlu berusaha meningkatkan kompetensi masing-masing dalam membina permuafakatan strategik bagi membantu menjayakan hasrat dan matlamat institusi masing-masing.

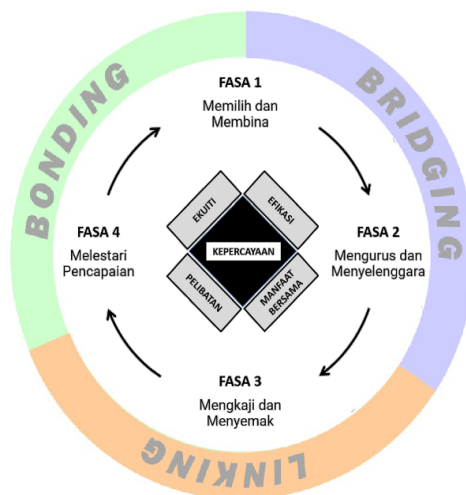


Rajah 1 : Kompas 2.0 (Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0, 2020)

Dapatan soal selidik ringkas menggunakan *Google Form* yang melibatkan 2,300 orang pemimpin pendidikan mendapati aspek menjaga hubungan pemuafakatan merupakan satu usaha yang kurang dimanfaatkan untuk kelangsungan pemuafakatan untuk masa hadapan. Berdasarkan soal selidik tersebut, hanya 45.6% responden yang menubuhkan jawatankuasa dalam projek pemuafakatan dengan melibatkan kedua-dua belah pihak dan hanya 39.2% sahaja yang melaksanakan perundingan sebelum mendapat persetujuan pihak luar untuk berkolaboratif. Begitu juga dalam fasa pelaksanaan, hanya 38.2% responden yang mempromosi projek pemuafakatan kepada awam dalam pelbagai cara. Fasa menilai, 46.6% responden yang mengumpul maklum balas kepuasan hati daripada pihak luar yang berkolaboratif dan 39.7% sahaja yang menganalisis data tersebut malah hanya 43.2% yang menilai hubungan pemuafakatan dengan pihak luar tersebut. Begitu juga dalam fasa penambahbaikan, hanya 39.2% responden yang menyebarkan kejayaan projek pemuafakatan mereka kepada awam. Dapatan ini menunjukkan bahawa purata lebih 50% pemimpin organisasi pendidikan masih kurang sedar tentang kepentingan menjaga hubungan dengan pihak luar yang berkolaboratif.

Melalui dapatan Kompas 2.0 pula memperlihatkan masih terdapat pemimpin sekolah yang kurang kompeten dalam melaksanakan proses permuafakatan dengan betul. Keseluruhan skor di peringkat kebangsaan menunjukkan kompetensi membina jaringan dan jalinan di bawah domain hubungan dalam iKOMPAS berada pada skor 3.76 untuk guru besar dan 3.81 untuk pengetua. Hal ini menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar sangat memerlukan latihan dalam kompetensi ini. Bagi mengatasi masalah ini, pemimpin sekolah perlu diberi pendedahan berterusan terutama aspek latihan berkaitan dengan modal sosial yang berteraskan kepada proses permuafakatan yang betul. Pemimpin pendidikan memerlukan latihan yang mengaplikasi langkah-langkah dalam membina hubungan dalam permuafakatan sekolah dengan pihak luar. Aplikasi langkah-langkah tersebut memerlukan kemahiran dan sikap yang tepat untuk membina hubungan yang mantap.

Disamping itu juga, pemimpin sekolah perlu tahu dan faham bagaimana membangun modal sosial berasaskan tiga dimensi iaitu modal sosial struktur, hubungan dan kognitif bermula daripada dalam ke luar iaitu bermula daripada bonding kepada *bridging / linking*. Model Modal Sosial (University of Minnesota, 2001) yang berfokus kepada fungsi seorang pemimpin dalam membina budaya permuafakatan dari dalam organisasi (*bonding*) dan menarik organisasi luar untuk turut sama dalam meningkatkan kualiti pengoperasian sekolah (*bridging, linking*) perlu dihayati dan diamalkan oleh pemimpin pendidikan. Hubungan kolaboratif yang dibina adalah berasaskan kepada prinsip asas permuafakatan iaitu kepercayaan, ekuiti, efikasi, pelibatan dan manfaat bersama (The Partnering Initiative, 2020).



Rajah 2: Kerangka konsep pembangunan pemimpin pendidikan dalam modal sosial (diadaptasi daripada Model The Partnering Initiative, 2020)

## Pembangunan Kompetensi Pemimpin Pendidikan Dalam Modal Sosial

Secara umumnya pemimpin pendidikan di Malaysia terutamanya pengetua dan guru besar memerlukan latihan yang boleh diaplikasi sebagai pemimpin organisasi pembelajaran dalam meningkatkan kesedaran, pemahaman dan amalan kemahiran insaniah dalam membangun modal sosial. Dalam konteks ini kerangka Dasar Madani (Anwar, 2022) perlu dijadikan teras rujukan untuk memastikan elemen-elemen pembangunan modal sosial untuk pemimpin pendidikan dapat diterapkan. Enam Rukun Madani iaitu kemampuan, kesejahteraan, daya cipta, hormat, keyakinan dan ihsan boleh diselarikan dengan Model Modal Sosial (University of Minnesota, 2001) yang perlu dibangunkan untuk pemimpin pendidikan. Aspek atau elemen tersebut adalah:

- i. Kepercayaan : Membina kepercayaan inter dan intra
- ii. Efikasi: Keberkesanan kaedah aktiviti membangun modal sosial
- iii. Ekuiti: Kesaksamaan dalam hubungan
- iv. Pelibatan : Kolaboratif sekolah, keluarga, komuniti
- v. Manfaat Bersama: Mementingkan kepentingan bersama

Justeru, pemimpin pendidikan perlu memainkan peranan penting dalam memperkasakan modal sosial sesuai dengan kerangka Malaysia Madani agar aspek kerjasama dan kepercayaan dengan pihak yang ingin dijalinan hubungan berjaya mencapai matlamatnya. Penekanan Malaysia Madani terhadap '*Karamah Insaniah*' yang berpaksikan kepada akhlak dan nilai perlu diberi perhatian oleh pemimpin pendidikan di Malaysia. Antara peranan yang perlu diberi perhatian ialah:

- i. Membina dan mengekalkan hubungan yang kukuh:

Pemimpin pendidikan memainkan peranan dalam membina hubungan yang baik antara guru, pelajar, ibu bapa dan masyarakat sekeliling. Melalui komunikasi terbuka dan sokongan bersama, pemimpin pendidikan boleh membina kepercayaan dan kerjasama yang diperlukan untuk meningkatkan modal sosial.

- ii. Memudahkan kerjasama:

Pemimpin pendidikan harus menggalakkan kerjasama antara pelbagai pihak berkepentingan dalam persekitaran pendidikan. Dengan menggalakkan guru dan pelajar bekerjasama dalam projek kumpulan atau aktiviti kokurikulum, pemimpin pendidikan boleh membina modal sosial melalui interaksi sosial yang positif.

iii. Memupuk nilai sosial:

Pemimpin pendidikan mempunyai peranan penting dalam mempromosikan nilai sosial yang positif dalam persekitaran pendidikan. Mereka boleh mengintegrasikan pendidikan moral dan etika dalam kurikulum sekolah, serta memudahkan perbincangan dan refleksi yang menggalakkan pelajar mengembangkan sikap saling menghormati, toleransi, keadilan dan penjagaan sosial.

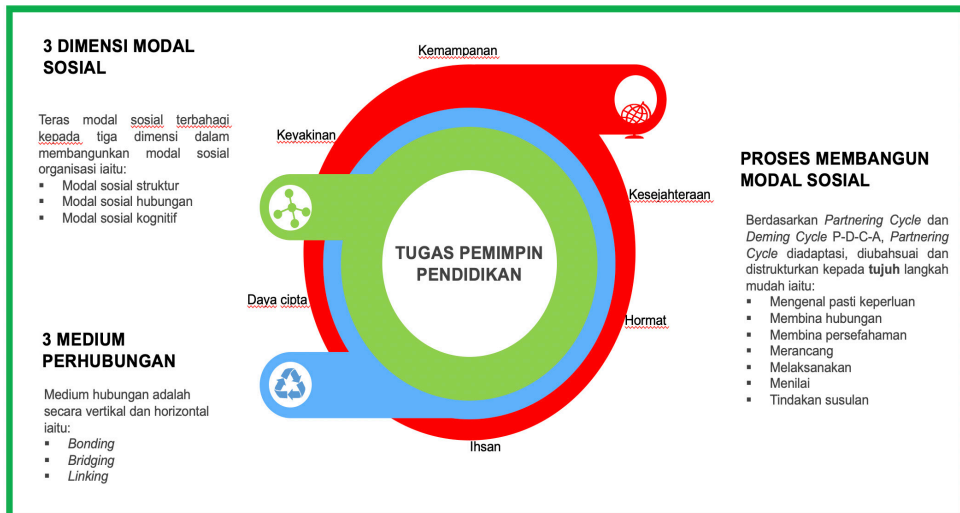
iv. Menggalakkan penyertaan komuniti:

Pemimpin pendidikan boleh mendapatkan sokongan dan penyertaan komuniti dalam usaha pendidikan. Penglibatan ibu bapa, pemimpin masyarakat dan institusi tempatan lain dalam aktiviti sekolah, seperti mesyuarat ibu bapa, aktiviti komuniti atau program perantisan, boleh mengukuhkan modal sosial dengan melibatkan semua pihak berkepentingan dalam proses pendidikan.

v. Menggalakkan ekuiti dan keterangkuman:

Pemimpin pendidikan mempunyai tanggungjawab untuk memastikan akses kepada pendidikan yang adil dan inklusif untuk semua pelajar. Dengan mewujudkan persekitaran yang mesra untuk pelajar daripada pelbagai latar belakang sosial, budaya dan ekonomi, pemimpin pendidikan boleh mengukuhkan modal sosial dengan menghormati kepelbagaian dan mengurangkan ketidaksamaan sosial.

Secara umumnya, pemeraksanaan modal sosial untuk pemimpin pendidikan dalam menjayakan Malaysia Madani boleh digambarkan dalam rajah yang berikut:



Rajah 3: Aspek Pembangunan Pemimpin Pendidikan Dalam Modal Sosial yang Diselarikan Dengan Teras Madani



## RUMUSAN

Kesimpulannya, pemimpin pendidikan mempunyai peranan yang penting dalam membina modal sosial dalam persekitaran pendidikan. Dengan membina hubungan yang kukuh, menggalakkan kerjasama, memupuk nilai sosial, menggalakkan penyertaan sivik, dan meningkatkan kesaksamaan dan keterangkuman, pemimpin pendidikan boleh mewujudkan persekitaran pendidikan yang mencukupi untuk pertumbuhan dan perkembangan pelajar, serta mengukuhkan modal sosial dalam masyarakat secara keseluruhan. Hal ini bukan sahaja dapat memperkasakan kompetensi pemimpin pendidikan dalam aspek modal sosial tetapi juga secara tidak langsung kerangka dan rukun Madani dapat diimplementasikan dalam sektor pendidikan. Keupayaan pemimpin pendidikan mengintegrasikan konsep modal sosial dan kerangka Madani pasti akan memberikan impak positif dalam sektor pendidikan.

## RUJUKAN

- Anwar Ibrahim. (2022). *Membangun Negara Madani*. Institut Darul Ehsan.
- Avis, J. (2002). Social Capital, Collective Intelligence and Expansive Learning: thinking through the connections. *British Journal of Educational Studies*, 50(3), 308 - 326.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital in Richardson, John G., ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood.
- Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 95-120.
- Fukuyama, F. (1999). *Social capital and civil society*. Free Press.
- Haziq Aznam. (2019). Pengaruh Modal Sosial terhadap Pencapaian Pendidikan Kajian Kes di Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar Baru Bangi. *Jurnal Wacana Sarjana Volume 3(2) (Jun 2019)*, 1-9.
- Institut Aminuddin Baki. (2020). *Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0*. Institut Aminuddin Baki.
- Lindsay P. (1998). *Higher Education, Social Capital and The Scottish Parliament*. Scottish Affairs.
- Muhammad Akmal dan Zurinah Tahir. (2019). Pengaruh Modal Sosial terhadap Pencapaian Pendidikan Kajian Kes di Sekolah Menengah Kebangsaan Bandar Baru Bangi. *Jurnal Wacana Sarjana Volume 3(2) Jun 2019: 1-9*.
- Noraniza binti Yusoff. (2015). Modal sosial dan pencapaian pendidikan pelajar desa : Kajian kes di empat buah sekolah harian biasa di Kedah Darul Aman. *Thesis PhD*. University Malaya.

Putnam, R.D. (1993). *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*. The American

Prospect.

The Partnering Initiative & UNDESA. (2020). *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. Darian Stibbe and Dave Prescott.

University of Minnesota. (2001). Community Social Capital Model. <https://extension.umn.edu/leadership-approach-and-models/community-social-capital-mode>

## KEPIMPINAN TRANSFORMASI SEBAGAI PENGANTARA DALAM HUBUNGAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DAN KUALITI GURU

Mohd Rahimi A Rahman  
Jemaah Nazir, Kementerian Pendidikan Malaysia  
rahimi.rahman@moe.gov.my

Mohamed Yusoff Mohd Nor  
Fakulti Pendidikan,  
Universiti Kebangsaan Malaysia,  
Bangi, Selangor

### ABSTRAK

*Kajian ini dilakukan bagi mengenal pasti kesan gaya kepimpinan transformasi pengetua dalam hubungan antara pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru sebagai pengantara. Kajian ini menggunakan kajian tinjauan rentas untuk mengumpul data yang melibatkan seramai 423 orang guru sekolah menengah dari seluruh Malaysia. Kajian ini telah menggunakan analisis inferensi kolerasi Pearson bagi menentukan hubungan antara pemboleh ubah dan analisis SPSS Macro Process 3.0 bagi mengenal pasti kesan pengantara dalam kajian ini. Hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan gaya kepimpinan transformasi (.768), hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan kualiti guru (.846) serta hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kualiti guru (.942) adalah positif dan signifikan. Hubungan secara langsung antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti kerja guru ialah .6037 dan hubungan tidak langsung melalui gaya kepimpinan transformasi pengetua adalah .1948. Selain itu, nilai Value Adjustment Factor (VAF) bagi pengantara sebanyak 24.4%. Hasil kajian ini dapat mengukuhkan teori Model Lanjutan Teori Sosial Kognitif Kerjaya dalam bidang pendidikan terhadap amalan pengurusan kualiti, gaya kepimpinan transformasi pengetua dan peningkatan kualiti guru serta dapat membantu pelbagai pihak dalam meningkatkan kualiti guru melalui amalan pengurusan kualiti dan gaya kepimpinan transformasi pengetua.*

**Kata kunci:** Gaya kepimpinan transformasi, Pengurusan kualiti menyeluruh, Kualiti guru, Sekolah menengah

## **PENGENALAN**

Guru yang berkualiti amat penting dalam sistem pendidikan. Kualiti guru merupakan keperluan yang perlu diambil berat bagi mencapai kesempurnaan sendiri seseorang guru dalam mendidik murid di sekolah (Nilsen, Trude & Gustafsson, 2016). Kualiti guru juga boleh melambangkan tahap kepuasan kerja seseorang guru (Don, Azizah & Yaakob, 2014). Kualiti guru yang tinggi dalam diri guru akan menyebabkan guru merasa komited dalam melaksanakan tanggungjawab, mendapatkan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan, berminat terhadap pekerjaan yang dilakukan, melaksanakan tugas dengan penuh kerelaan hati tanpa sebarang paksaan dan setia terhadap pekerjaannya (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Maka, guru yang berkualiti akan dapat melaksanakan dasar pendidikan negara dengan berkesan dan akan berusaha untuk mencapai matlamat sesebuah sekolah (Shahril, 2005).

Guru merupakan individu penting dalam menjayakan Wawasan 2020 melalui sistem pendidikan yang berkesan kerana guru melahirkan masyarakat yang mempunyai pendidikan dan prestasi yang tinggi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Bidang pendidikan kini semakin berkembang maju seiring dengan perkembangan teknologi canggih dan selari dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan untuk melahirkan masyarakat yang seimbang dari aspek rohani, jasmani, emosi dan intelektual yang bertanggungjawab serta berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran negara (Nordin & Othman, 2008).

Oleh itu, aspek kualiti guru perlu dititikberatkan memandangkan beban kerja guru yang semakin meningkat. Guru yang berkualiti merupakan salah satu unsur penting dalam meningkatkan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran dalam sistem pendidikan di sekolah yang memerlukan pendidik yang kreatif, cekap, bermotivasi tinggi dan berhemah mulia (Mau, Ellsworth, & Hawley, 2008). Semua unsur ini akan dapat dicapai sekiranya guru-guru mempunyai tahap kualiti kerja dan kualiti diri yang tinggi.

Justeru, bagi mencapai matlamat ke arah negara maju dan berpendidikan, seseorang guru perlu mempunyai tahap kualiti yang tinggi agar dapat memberi prestasi kerja terbaik dan seterusnya meningkatkan produktiviti, kemampuan dan keberkesanan sekolah (Hanushek & Rivkin, 2006). Tahap kualiti setiap guru adalah sukar untuk dipenuhi dan diukur kerana tanggungjawab, beban, masalah, pendedahan dan pengalaman yang dimiliki oleh setiap guru adalah berbeza (Mau et al. 2008).

## **PENYATAAN MASALAH**

Tidak dapat dinafikan guru memainkan peranan yang penting dalam melahirkan individu yang mempunyai keperibadian yang mulia dan berjasa kepada negara. Tugas guru bukan sekadar memberikan pelajaran seperti yang terkandung dalam sukatan pelajaran semata-mata, malah meliputi seluruh aspek yang tidak tertulis dalam sukatan pelajaran yang nyata seperti mengutip

urusan, mengendalikan urusan Skim Pinjaman Buku Teks, pelaksanaan kerja kurikulum, melaksanakan aktiviti ko-kurikulum, menganjurkan aktiviti kelab guru, serta menjalankan tanggungjawab dalam Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG). Terdapat pelbagai tugas lain yang boleh mempengaruhi kualiti kerja dan profesionalisme seseorang guru.

Banyak usaha berkaitan pengurusan kualiti yang telah dan sedang dilaksanakan untuk meningkatkan perkhidmatan awam di Malaysia seperti pelaksanaan amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK), Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dan Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti (SPSK). Amalan-amalan pengurusan kualiti ini seharusnya dilaksanakan dalam perkhidmatan awam agar penyampaian perkhidmatan kerajaan berlaku dengan berkesan. Namun, pelaksanaan pengurusan kualiti ini masih kurang dilaksanakan di peringkat sekolah (Rahim, Rahman, & Daud, 2012). Fenomena ini berlaku kerana pihak sekolah masih belum jelas dan tidak memahami dengan betul berkenaan dengan kepentingan pengurusan kualiti yang berkesan. Malah, pihak pentadbir sekolah juga tidak dapat mengenal pasti amalan pengurusan kualiti yang sesuai dilaksanakan di sekolah. Masalah ini juga telah menyebabkan pengurusan sekolah yang mengamalkan pengurusan secara konvensional sejak turun temurun melahirkan guru yang tidak berkualiti dan berada dalam zon yang selesa. Pengurusan kualiti di sekolah juga dibimbangi akan berlaku kemerosotan dan akan menjejaskan kualiti guru yang bertanggungjawab dalam melaksanakan dasar pendidikan sekiranya pihak-pihak yang berkepentingan tidak memberi penekanan yang serius terhadap kualiti dalam pendidikan.

Kepimpinan transformasi merupakan aspek yang penting dalam mencorak budaya dan keberkesanan sesebuah sekolah. Kepimpinan transformasi yang berkesan boleh mempengaruhi kualiti guru dengan baik. Setiap pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang tersendiri bergantung kepada keadaan yang berlaku dalam sesebuah sekolah yang dipimpin. Namun, kebanyakan pengetua mengamalkan kepimpinan transformasi bagi mempengaruhi guru-guru untuk mencapai matlamat keberkesanan sekolah. Seseorang pemimpin sering mengamalkan kepimpinan transformasi mengikut kepada keadaan dan sikap pekerja dalam sesebuah organisasi (Bass & Bass, 2008). Justeru, kajian ini wajar dilakukan agar dapat mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengetua bagi sekolah yang dikaji dan seterusnya mengenal pasti kesan kepimpinan transformasi dalam hubungan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru.

Berdasarkan kepada isu, masalah dan cabaran yang dibincangkan sebelum ini, masih terdapat beberapa ruang untuk mengkaji jurang yang terdapat dalam kualiti guru dengan menggunakan pendekatan yang lebih menyeluruh dan berkesan dengan melibatkan amalan pengurusan kualiti menyeluruh. Justeru, kertas kajian ini melaporkan berkenaan satu kajian yang berusaha bagi meningkatkan kefahaman terhadap peranan kepimpinan transformasi dalam hubungan amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru.

## TINJAUAN LITERATUR

Kualiti guru dalam kajian ini merupakan kualiti diri dan kerja guru yang diukur daripada amalan nilai profesionalisme keguruan, pengetahuan dan kefahaman guru serta kemahiran pengajaran dan pembelajaran dalam memastikan peningkatan dalam pencapaian dan kemenjadian murid. Amalan nilai profesionalisme keguruan memperincikan standard dan kompetensi amalan nilai profesionalisme seseorang guru berdasarkan kepada tiga domain utama iaitu domain diri, domain profesion dan domain sosial. Menurut SGM (2008), amalan-amalan ini telah digubal berlandaskan kepada budaya keguruan, nilai murni dalam kurikulum sekolah, nilai murni dan etika dalam perkhidmatan awam. Standard ini mempunyai domain-domain seperti domain diri, domain profesion dan domain sosial.

Pengetahuan dan kefahaman memberi fokus terhadap standard dan kompetensi seseorang guru dalam aspek ilmu pengetahuan dan kefahaman tentang subjek pengkhususan, ilmu pendidikan, kurikulum dan kokurikulum. Guru yang menguasai ilmu pengetahuan dan memahami ilmu pengetahuan yang dimiliki akan dapat meningkatkan profesionalisme sebagai seorang guru, dapat melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan serta dapat menjadi seorang yang kreatif dan inovatif dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki (SGM, 2008).

Kemahiran pengajaran dan pembelajaran menekankan standard dan kompetensi guru dalam aspek kemahiran pengajaran dan pembelajaran yang perlu dikuasai oleh seseorang guru. Kemahiran ini menekankan kebolehan guru untuk membuat perancangan, pelaksanaan dan penilaian dalam pengajaran dan pembelajaran akademik mahu pun kokurikulum.

Pengurusan kualiti menyeluruh merujuk kepada amalan pengurusan kualiti yang diamalkan dalam pengurusan sekolah bagi meningkatkan kualiti guru, keberkesanan sekolah dan kemenjadian murid. Amalan pengurusan kualiti menyeluruh ini meliputi kepada fokus murid, kepimpinan pentadbiran, penglibatan guru, penambahbaikan berterusan, ganjaran dan latihan serta pendidikan dan latihan.

Fokus murid dalam kajian ini merujuk kepada fokus sekolah terhadap kemenjadian murid dalam jangka panjang melalui pengumpulan aduan murid dan ibu bapa berkaitan kualiti perkhidmatan dan pendidikan yang diberikan oleh sekolah. Sekolah juga perlu memberi keutamaan terhadap aduan murid dan ibu bapa bagi sebagai usaha mengutamakan kepuasan pelanggan. Tinjauan pencapaian murid dilakukan pada setiap tahun untuk memastikan perkhidmatan dan pendidikan diberikan dengan berkualiti.

Sekolah melakukan pengumpulan cadangan daripada ibu bapa bagi meningkatkan pencapaian murid dan sekolah selain memberi jaminan kualiti pendidikan kepada murid mengikut Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Sekiranya sesebuah sekolah ingin memperolehi pengurusan kualiti yang baik, adalah penting untuk sekolah tersebut memahami apa yang diperlukan oleh murid dan sekolah seharusnya menyediakan perkhidmatan

yang dapat memenuhi keperluan murid tersebut (Ishikawa, 1985). Sekolah yang berjaya adalah sekolah yang dapat mengenal pasti keperluan murid sebagai keutamaan dalam mencapai matlamat sekolah.

Kepimpinan pentadbiran dalam kajian ini merujuk kepada pelibatan secara aktif pihak pentadbir sekolah secara langsung dalam pengurusan kualiti dan pelaksanaan proses penambahbaikan sekolah dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian sekolah daripada tahun lepas. Pihak pentadbir juga perlu mempunyai pengetahuan berkenaan konsep dan kemahiran pengurusan kualiti untuk menggalakkan penglibatan dan memperkasakan guru dalam menyelesaikan masalah berkaitan kualiti selain menyediakan sumber yang mencukupi kepada guru dan sekolah. Pihak pentadbir juga perlu membincangkan isu kualiti pendidikan dan memberi fokus kepada kualiti perkhidmatan mengikut Standard Kualiti Pendidikan Malaysia untuk menjamin kejayaan sekolah dalam jangka masa panjang. Kepimpinan pentadbiran sekolah merupakan sesuatu yang penting dalam menghasilkan matlamat, nilai dan sistem yang menjadi panduan terhadap penambahbaikan pencapaian berterusan.

Pengasas pengurusan kualiti seperti Deming (1986) juga menekankan aspek kepimpinan sebagai satu elemen yang penting dalam pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Kelemahan dalam komitmen pentadbiran di sekolah akan menyebabkan kegagalan pelaksanaan amalan pengurusan kualiti di sekolah (Brown, Hitchcock & Willard, 1994). Pencapaian kualiti yang tinggi bagi sesebuah organisasi adalah bermula daripada komitmen pemimpin terhadap matlamat, kualiti perkhidmatan yang tinggi dan komitmen kepimpinan yang tinggi. Banyak kajian lepas yang membuktikan bahawa sokongan pengurusan atasan terhadap kualiti merupakan faktor utama terhadap penambahbaikan kualiti dalam organisasi (Zhang et al., 2000).

Pelibatan guru dalam kajian ini merujuk kepada peranan sekolah yang menggalakkan guru melakukan kepelbagaian tugas dan terlibat secara aktif dalam aktiviti berkaitan kualiti di sekolah. Pihak sekolah juga perlu melakukan kitaran pemeriksaan kualiti mengikut Standard Kualiti Pendidikan Malaysia dan melaksanakan cadangan guru yang bersesuaian selepas penilaian dilakukan. Pihak sekolah menggalakkan kesungguhan guru untuk mencapai kejayaan sekolah melalui penyelesaian masalah sendiri dan melaporkan masalah kerja yang tidak dapat diselesaikan di sekolah. Pelibatan guru dalam aktiviti penambahbaikan kualiti akan memberikan pengetahuan baru kepada guru. Selain itu, guru juga akan mendapat faedah berkenaan kualiti dan mampu menyelesaikan masalah berkaitan kualiti sendiri. Pelibatan guru dalam pengurusan kualiti dapat mengubah tingkah laku mereka di sekolah. Justeru, pelibatan guru ini akan menjadi inspirasi dalam penambahbaikan kualiti di sekolah (Juran & Gryna, 1993).

Penambahbaikan berterusan dalam kajian ini merujuk kepada proses pengawalan kualiti dan penambahbaikan sekolah dalam aspek arahan kerja yang jelas, penyediaan maklumat berkenaan operasi dalaman dan

kewangan sekolah yang tepat dan cekap dan penyelenggaraan kelengkapan dan keperluan sekolah yang mengikut jadual yang ditetapkan. Selain itu, pihak sekolah juga membuat penilaian terhadap pencapaian guru dengan berkesan melalui pelaksanaan pemeriksaankualiti mengikut Standard Kualiti Pendidikan Malaysia secara statistik selain melakukan *post mortem* (PDCA) untuk proses pengawalan dan penambahbaikan kualiti guru, pendidikan dan perkhidmatan sekolah. Penambahbaikan berterusan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kejayaan dan mengurangkan kegagalan sesebuah organisasi (Juran & Gryna, 1993).

Juran & Gryna (1993) mendefinisikan penambahbaikan berterusan sebagai satu proses yang menyeluruh dan inovasi yang dilakukan secara berterusan. Bagi memastikan sekolah mempunyai pengurusan kualiti yang berkesan, sekolah perlu melakukan penambahbaikan yang berterusan dan berkesan. Penambahbaikan berterusan ini memerlukan penilaian terhadap proses semasa dan pelaksanaan amalan pengurusan kualiti. Penilaian kualiti bermula dengan membentuk dan memahami isu dan topik yang memerlukan perhatian dalam kualiti (Juran & Gryna, 1993).

Ganjaran dan pengiktirafan dalam kajian ini merujuk kepada pemberian ganjaran dan pengiktirafan sekolah yang diberikan oleh pihak sekolah kepada guru sebagai penghargaan kepada usaha peningkatan kualiti yang ditunjukkan oleh guru. Pihak sekolah juga perlu menambahbaik ganjaran dan pengiktirafan yang akan diberikan kepada guru agar ganjaran yang diberikan adalah lebih jelas. Selain itu, ganjaran dan pengiktirafan perlu diberikan bersesuaian dengan usaha peningkatan kualiti guru agar dapat meningkatkan lebih banyak usaha guru ke arah penambahbaikan kualiti di sekolah.

Ganjaran dan pengiktirafan seperti kenaikan jawatan dan ganjaran kewangan perlu diberikan mengikut kualiti kerja dan kecemerlangan guru bagi mendorong komitmen guru kepada penambahbaikan kualiti. Dale & Plunkett (1990) menyatakan bahawa antara faktor yang penting dalam program penambahbaikan kualiti adalah penghargaan yang diberikan oleh seseorang individu, bahagian atau jabatan dalam sesebuah organisasi. Bagi menyokong usaha penambahbaikan kualiti guru, sekolah perlu melaksanakan sistem ganjaran yang melibatkan kualiti dan kepuasan murid (pencapaian dan kemenjadian murid) (Brown, Hitchcock, & Willard, 1994).

Pendidikan dan latihan dalam kajian ini merujuk kepada usaha sekolah untuk menggalakkan guru menerima pendidikan dan latihan serta menyediakan sumber yang diperlukan oleh guru untuk memudahkan aktiviti pendidikan dan latihan bagi meningkatkan kualiti guru. Sekolah juga perlu menyedarkan guru tentang kepentingan pendidikan dan latihan berkaitan kualiti melalui latihan kaedah pengurusan kualiti dan latihan kemahiran kerja khusus. Guru yang mempunyai pendidikan dan latihan yang berkualiti adalah seorang yang bernilai di sekolah. Pendidikan dan latihan adalah sesuatu yang penting dalam penambahbaikan berterusan guru dan sekolah (Deming,



1986). Terdapat ramai pengkaji yang menyokong bahawa pendidikan dan latihan merupakan elemen yang penting dalam kejayaan pelaksanaan pengurusan kualiti (Mann, 1992).

Kepimpinan transformasi merupakan kepimpinan yang memberi galakan dan dorongan kepada pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa, membina keupayaan kapasiti pekerja, memberi kuasa kepada pekerja dan menyelaraskan objektif pekerja dan matlamat organisasi. Kepimpinan transformasi menggerakkan para pengikut bagi mencapai prestasi luar jangkaan dan membawa kepada kepuasan serta komitmen kepada kumpulan pekerja dan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Bass & Riggio (2006) menggambarkan pemimpin yang mengamalkan konsep transformasi merupakan seorang pemimpin yang berubah sebagai ketua yang bukan sahaja menggerakkan pengikutnya berdasarkan hierarki keperluan Maslow, malah mengubah pengikutnya kepada pencapaian diri sendiri. Kepimpinan transformasi terdiri daripada aspek pengaruh ideal yang dimiliki oleh seseorang pengetua, motivasi berinspirasi yang diberikan kepada guru, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu pengetua terhadap guru.

Pengaruh ideal merupakan pemimpin yang menunjukkan peranan sebagai contoh, seseorang yang dihormati, dikagumi, dipercayai dan boleh menjadi ikutan kepada pengikut mereka. Pengaruh ideal ini diwujudkan dalam tingkah laku pemimpin dan dalam tafsiran yang diberikan oleh pengikutnya (Bass & Riggio, 2006).

Motivasi berinspirasi merupakan pemimpin yang memotivasi dan memberi inspirasi kepada pengikut mereka dengan memberikan makna dan cabaran kepada kerja mereka. Sebagai balasan, pengikut ingin menunjukkan komitmen mereka terhadap matlamat dan visi bersama yang mana semangat berpasukan diwujudkan (Bass & Riggio, 2006).

Merangsang intelektual merupakan pemimpin yang merangsang pengikut dengan mempersoalkan andaian, menghampiri masalah lama dengan cara yang baru dan menimbulkan masalah. Kreativiti adalah digalakan dan idea yang berbeza dari pandangan orang lain tidak akan dikritik (Bass & Riggio, 2006). Kesannya, pengikut akan membangunkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah tanpa kehadiran pemimpin (Avolio & Bass, 2004).

Pertimbangan individu merupakan pemimpin yang bertindak seperti mentor dan jurulatih kepada setiap pengikut dan menerima setiap perbezaan dalam diri pengikut. Pemimpin berkomunikasi secara terus, membuat pemantauan, mewakili tugas dan mengambil berat tentang pekerja merupakan pemimpin yang mempunyai tingkah laku bertimbang rasa terhadap pekerja secara individu (Bass & Riggio, 2006).

Bagi konteks pendidikan di sekolah, kepimpinan transformasi pengetua merupakan pemboleh ubah yang berjaya mempengaruhi guru untuk mencapai matlamat sekolah. Kajian yang dilakukan oleh Berkovich &

Eyal (2016) terhadap 320 orang guru dan 319 orang pengetua menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi pengetua memberi kesan pengantara separa dengan nilai 41 peratus kesan mediator terhadap hubungan di antara kemampuan pengetua mengenal pasti emosi dan kesejahteraan emosi guru. Kajian ini berjaya membuktikan bahawa kepintaran emosi pengetua khususnya kemampuan pengetua mengenal pasti emosi orang lain membuat gaya kepimpinan pengetua lebih berkesan terhadap kesejahteraan emosi guru.

Kajian berkenaan kesan mediator kepimpinan transformasi juga telah dilaksanakan oleh Siddique & Nawaz (2019) terhadap 233 orang ahli akademik di dua institusi pengajian tinggi di Pakistan. Kajian ini membuktikan bahawa kepimpinan transformasi memberi kesan terhadap hubungan di antara kepimpinan transaksi dan kemahiran pengurusan kumpulan ahli akademik. Kemahiran pengurusan kumpulan ahli akademik ini termasuklah kemahiran berkomunikasi, kemahiran motivasi, kemahiran perubahan pengurusan, dan kemahiran rundingan. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat kesan pengantara penuh kepimpinan transformasi terhadap hubungan kepimpinan transaksi dan kemahiran komunikasi (67.7 peratus), kemahiran motivasi (69 peratus), kemahiran perubahan pengurusan (51.3 peratus). Kesan pengantara separa kepimpinan transformasi berlaku terhadap hubungan kepimpinan transaksi dan kemahiran rundingan (70.4 peratus).

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini ialah:

Mengenal pasti kesan dan hubungan yang signifikan antara pembolehubah pengantara kepimpinan transformasi dalam hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru di sekolah menengah.

## **SOALAN KAJIAN**

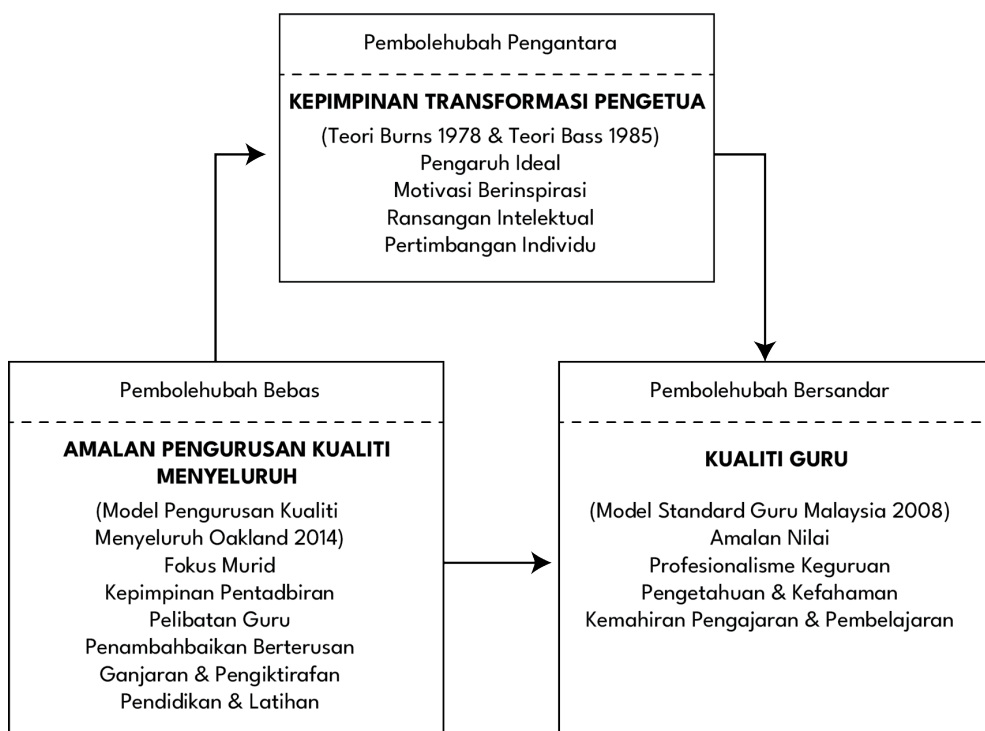
Soalan kajian ini ialah:

Adakah terdapat kesan dan hubungan yang signifikan antara pembolehubah pengantara kepimpinan transformasi dalam hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru di sekolah menengah?

## **KERANGKA KONSEP**

Berdasarkan Rajah 1, kerangka konseptual kajian ini memberi gambaran tentang hubungan antara pembolehubah bebas (amalan pengurusan kualiti menyeluruh), pembolehubah pengantara (kepimpinan transformasi) dan pembolehubah bersandar (kualiti guru). Kerangka kajian ini berlandaskan kepada Model Lanjutan bagi Teori Sosial Kognitif Kerjaya yang dihasilkan oleh Lent & Brown pada tahun 2006. Lent & Brown telah mengembangkan Teori Sosial Kognitif Kerjaya dan telah menghasilkan satu model pencapaian

individu yang lebih terperinci (Lent & Brown, 2006). Model ini dihasilkan untuk memahami faktor kerjaya guru dalam bidang pendidikan dan vokasional (Lent & Brown, 2006). Model lanjutan ini juga menekankan perhubungan antara tingkah laku dan persekitaran ke atas pencapaian dan pembangunan diri seseorang individu (Lent & Brown, 2006). Kerangka utama kajian ini disokong oleh Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh (Oakland, 2014), Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985) serta Model Standard Guru Malaysia (KPM, 2008).



Rajah 1: Kerangka Konseptual bagi Hubungan Pembolehhubah Bebas, Pembolehhubah Pengantara dan Pembolehhubah Bersandar. Adaptasi daripada Model Lanjutan Teori Sosial Kognitif Kerjaya (Lent & Brown 2006), Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh (Oakland 2014), Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985) serta Model Standard Guru Malaysia (SGM 2008).

## METODOLOGI KAJIAN

### Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan keratan rentas bagi memperoleh data kajian kerana data diambil dalam satu masa tertentu sahaja terhadap responden yang terdiri daripada guru-guru sekolah menengah di seluruh Malaysia. Kajian ini melibatkan data numerika yang dipungut dan seterusnya dianalisis dengan ujian statistik. Kajian ini juga berbentuk deskriptif korelasi yang mana ia mengkaji hubungan antara faktor-faktor amalan pengurusan

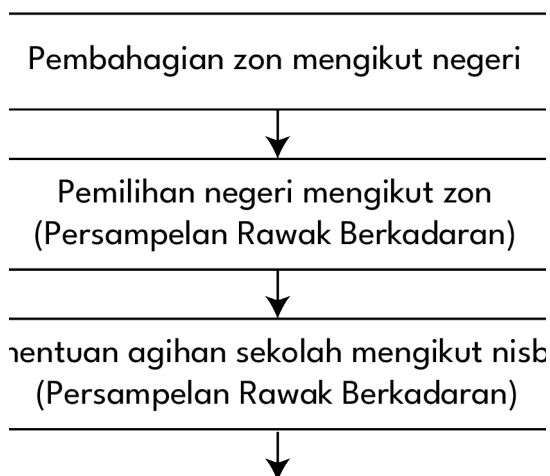
kualiti menyeluruh yang boleh mempengaruhi kualiti guru. Kajian ini menerangkan fenomena dengan menganalisis data yang diperoleh daripada instrumen dalam bentuk borang soal selidik. Semua maklumat yang diperoleh akan diklasifikasikan mengikut aspek yang telah ditentukan dan akan ditafsirkan secara kuantitatif. Analisis statistik yang akan digunakan adalah seperti statistik deskriptif, Pekali Korelasi Pearson (*Pearson Product – Moment Correlation Coefficient*) dan analisis pemboleh ubah Mediator (SPSS *Macro Process 3.0*) yang diperkenalkan oleh Hayes (2013).

Pengukuran data dalam kajian ini mengutamakan kebolehpercayaan dan kesahan bagi menguji teori, membina fakta dan menyatakan perhubungan antara pemboleh ubah. Kebolehpercayaan dan kesahan dalam kajian ini adalah sangat penting bagi memastikan instrumen benar-benar mengukur pemboleh ubah dengan tepat dan konsisten.

Kajian ini menggunakan prosedur persampelan rawak mudah dan persampelan rawak berkadar. Persampelan rawak mudah digunakan dalam kajian ini adalah untuk memastikan setiap unit atau subjek dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden kajian ini. Persampelan rawak mudah yang digunakan dalam kajian ini adalah untuk memilih negeri dan guru yang akan terlibat dalam kajian ini. Persampelan rawak berkadar pula digunakan untuk mengira jumlah sekolah yang akan terlibat dalam kajian ini melalui jumlah sebenar sekolah yang terdapat dalam negeri yang terpilih berdasarkan jumlah sampel yang diperlukan.

## **Sampel**

Populasi kajian ini merupakan guru-guru yang bertugas di sekolah menengah kebangsaan yang mempunyai tanggungjawab dan beban tugas yang berbeza dengan guru-guru daripada jenis sekolah lain. Selain itu, murid-murid di sekolah menengah kebangsaan juga mempunyai pengaruh kepada kualiti guru di sekolah menengah kerana murid-murid ini mempunyai tingkah laku dan latar belakang yang pelbagai. Berdasarkan kepada perbincangan bilangan sampel yang sesuai dengan mengambil kira reka bentuk kajian, prosedur dan analisis statistik, jumlah sampel yang terlibat dalam kajian ini seramai 423 orang guru. Memandangkan jumlah bilangan guru ini terlalu ramai, pensampelan dilakukan melalui lima peringkat iaitu peringkat zon, peringkat pemilihan negeri, peringkat penentuan agihan sekolah, peringkat pemilihan sekolah, dan peringkat pemilihan guru (Rajah 2).



Rajah 2: Kaedah persampelan kajian.

### Instrumen Kajian

Data kajian ini telah dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik yang diadaptasi daripada Instrumen Pengurusan Kualiti Menyeluruh (Zhang et. al., 2000), Kepimpinan Pelbagai Faktor (MLQ) (Bass & Avalio, 1985), dan Instrumen Standard Guru Malaysia (KPM, 2008). Kajian ini telah menggunakan kesahan konstruk dan kesahan kandungan bagi mengukur nilai sebenar konsep dalam kajian ini. Kajian ini menggunakan kaedah Korelasi Skala Item dan Konsistensi Dalaman (*Cronbach's Alpha*) untuk mendapatkan pengukuran kebolehpercayaan.

Jadual 1: Perincian item soalan selidik dimensi kajian

Bahagian	Aspek	Dimensi	Jumlah Item
A	Maklumat Demografi	Jantina	1
		Tahap Pendidikan	1
		Jenis Sekolah	1
B	Pengurusan Kualiti Menyeluruh	Fokus Murid	6
		Kepimpinan Pentadbiran	8
		Pelibatan Guru	8
		Penambahbaikan Berterusan	9
		Ganjaran dan Pengiktirafan	6
		Pendidikan dan Latihan	6

C	Gaya Kepimpinan Transformasi	Pengaruh Ideal	7
		Motivasi Berinspirasi	9
		Merangsang Intelektual	8
		Pertimbangan Individu	10
D	Kualiti Guru	Amalan Profesionalisme Keguruan	26
		Pengetahuan dan Kefahaman	21
		Kemahiran Pengajaran dan Pembelajaran	24

## Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan seterusnya dianalisis oleh pengkaji dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Sosial Sciences*) iaitu suatu perisian komputer bagi menganalisis data dan maklumat yang telah dikumpul secara statistik. Beberapa teknik analisis statistik telah digunakan oleh pengkaji dalam kajian ini seperti statistik deskriptif, Korelasi Pearson (*Pearson-Moment Correlation Coefficient*) dan analisis Pembolehubah Mediator *Macro Process 3.0* bagi melihat hubungan yang wujud dalam kajian ini dan menjawab objektif kajian dengan tepat melalui data analisis statistik yang telah dikumpul oleh pengkaji. Sebelum melakukan analisis data dengan lebih terperinci, pengkaji telah membuat pengenalanpastian data dengan menggunakan Analisis Penerokaan Data (*Exploratory Data Analysis*) terlebih dahulu.

## DAPATAN KAJIAN

Demografi bagi kajian ini adalah seperti dalam Jadual 2 di bawah:

Jadual 2: Demografi responden kajian

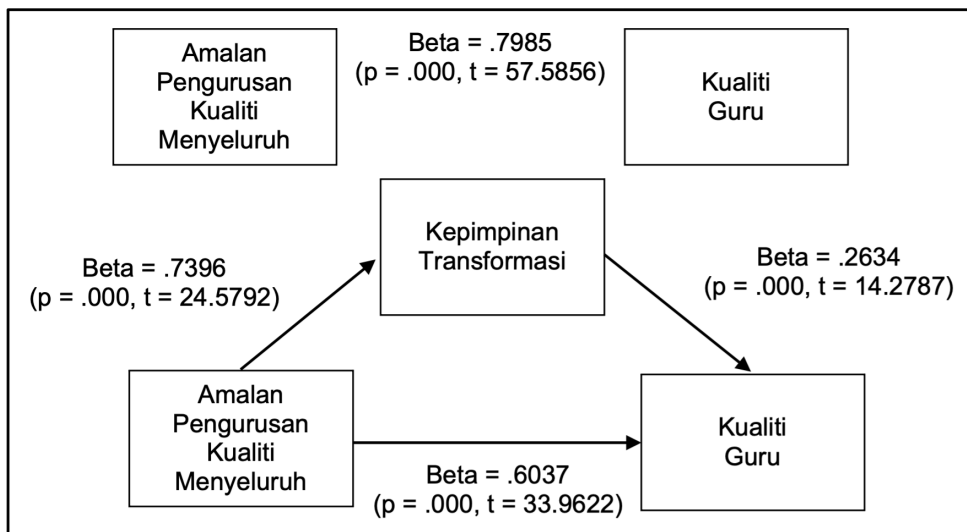
Profil	Kategori	Frekuensi	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	203	48.0
	Perempuan	220	52.0
Tahap Pendidikan	Siswazah	322	76.1
	Pasca Siswazah	101	23.9
Lokasi	Bandar	209	49.4
	Luar Bandar	214	50.6

Jadual 3: Analisis SPSS Macro Process 3.0 gaya kepimpinan transformasi sebagai pengantara dalam hubungan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru

Laluan	Pekali Yang Tidak Diselaraskan (B)	SE	P (two-tailed)	95% Confidence Interval(CI)	
				Lower Level	Upper Level
Kesan Keseluruhan (tanpa pengantara laluan c) APK→KG	.7985	.0139	.0000	.7712	.8258
Kesan Langsung (dengan pengantara laluan c') APK→KG	.6037	.0178	.0000	.5687	.6386
Kesan Tidak Langsung					
APK→GKP (laluan a)	.7396	.0301	.0000	.6804	.7987
GKP→KG (laluan b)	.2634	.0185	.0000	.2272	.2997
APK→GKP→KG (ab)	.1948	.0006	.0000	.1546	.1837

Jadual 3 menunjukkan hubungan bagi pembolehubah pengantara kepimpinan transformasi dalam hubungan antara pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru. Berdasarkan kepada Jadual 3, didapati nilai p bagi pengurusan kualiti menyeluruh adalah  $p = .000$  iaitu lebih kecil dari nilai signifikan ( $p < .05$ ). Ia menunjukkan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh dapat mempengaruhi kualiti guru di sekolah. Kesan keseluruhan tanpa mediator laluan c daripada pengurusan kualiti menyeluruh kepada kualiti guru menunjukkan nilai Beta = .7985 iaitu bermaksud amalan pengurusan kualiti menyeluruh dapat mempengaruhi kualiti guru di sekolah sebanyak 79.85 peratus. Wujud juga pengaruh yang positif antara amalan pengurusan kualiti dengan pembolehubah pengantara iaitu kepimpinan transformasi bagi mewakili laluan a dengan nilai Beta = .7396 dan nilai  $p = .000$ . Nilai ini menunjukkan bahawa pengurusan kualiti menyeluruh dapat mempengaruhi kepimpinan transformasi sebanyak 73.96 peratus.

Bagi pengaruh pembolehubah pengantara terhadap kualiti guru di sekolah menengah, daripada Jadual 3 juga mendapati bahawa nilai beta bagi kepimpinan transformasi pengetua terhadap kualiti guru di sekolah adalah .2634 dan nilai  $p = .000$ . Ini bermakna laluan b mempunyai pengaruh yang signifikan dan berhubungan secara positif yang mana perubahan dalam satu peratus dalam kepimpinan transformasi pengetua dapat meningkatkan kualiti guru sebanyak 26.34 peratus. Seterusnya, hubungan secara langsung antara pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti kerja guru iaitu kesan langsung dengan pengantara c' adalah .6037. Hubungan tidak langsung melalui kepimpinan transformasi pengetua adalah .1948. Maka, hasil analisis ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pembolehubah pengantara kepimpinan transformasi dalam hubungan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru di sekolah menengah.



Rajah 3: Peranan Kepimpinan Transformasi sebagai Pengantara bagi hubungan antara Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan Kualiti Guru.

Kesan pengantara boleh dikira dengan menggunakan indeks *Variable Accounted For (VAF)* seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 &= ab / (c'+ab) \\
 &= .7396 (.2634) / (.6037+.1948) \\
 &= .1948 / .7985 \\
 &= .244
 \end{aligned}$$

VAF bagi kesan tidak langsung (kesan pengantara) ialah .244 iaitu 24.4% kesan kepimpinan transformasi dalam hubungan antara pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru. Justeru, dapat disimpulkan bahawa terdapat kesan pembolehubah pengantara gaya kepimpinan transformasi dalam hubungan di antara pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru. Maka, kajian ini dapat membuktikan bahawa kepimpinan transformasi memainkan peranan sebagai pengantara bagi hubungan antara pengurusan kualiti menyeluruh terhadap kualiti guru.

## KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan pengantara yang memberi kesan dalam hubungan pengurusan kualiti menyeluruh dan kualiti guru. Jika amalan pengurusan kualiti menyeluruh dilaksanakan secara langsung, kualiti guru dapat dipertingkatkan namun dalam kadar yang rendah. Namun, jika kepimpinan transformasi dipraktikkan dalam gaya kepimpinan pengetua maka kualiti guru akan dapat dipertingkatkan dengan lebih berkesan. Ini bermakna



bagi memastikan pengurusan kualiti menyeluruh dapat diterima oleh guru, pengetua perlu melaksanakan kepimpinan transformasi bagi mengubah sikap dan tingkah laku guru untuk menerima amalan tersebut dan seterusnya dapat meningkatkan kualiti guru di sekolah.

## **RUMUSAN DAN IMPLIKASI**

Dapatan kajian ini telah membantu dalam meningkatkan kefahaman dan ilmu sedia ada tentang faktor amalan pengurusan kualiti menyeluruh yang mempunyai hubungan kualiti guru. Secara ringkasnya, keseluruhan hasil kajian merumuskan bahawa amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan kepimpinan transformasi sebagai perantara dapat menyumbang kepada peningkatan kualiti guru. Jelas bahawa amalan pengurusan kualiti menyeluruh memainkan peranan penting dalam menggalakkan guru untuk meningkatkan kualiti diri dan kerja mereka. Malah, guru yang memperoleh sokongan melalui kepimpinan transformasi pengetua akan menunjukkan peningkatan dalam aspek amalan nilai profesionalisme keguruan, pengetahuan dan kefahaman, serta kemahiran pengajaran dan pembelajaran.

Kajian ini memberi implikasi untuk sekolah mencari pendekatan yang sesuai dan dapat menggalakkan guru untuk bersaing secara sihat sesama mereka, seterusnya menggalakkan keterlibatan guru dalam aktiviti di sekolah. Semakin tinggi keterlibatan guru di sekolah, semakin meningkat kualiti guru tersebut. Pihak kementerian seharusnya berusaha untuk melaksanakan amalan pengurusan kualiti menyeluruh ini bagi memastikan kualiti guru terus dapat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Pelbagai kursus dan bengkel berkenaan amalan pengurusan kualiti menyeluruh perlu dilakukan bagi menyedarkan guru akan kepentingan amalan tersebut dalam mengukuhkan kualiti guru pada masa akan datang.

Terdapat beberapa batasan dalam kajian ini iaitu kajian ini hanya mengkaji amalan pengurusan kualiti menyeluruh, kepimpinan transformasi, dan kualiti guru yang diamalkan di sekolah menengah kebangsaan sahaja. Cadangan kajian pada masa akan datang perlu memperincikan dan memperluaskan lagi kajian di sekolah-sekolah lain seperti sekolah berasrama penuh, sekolah agama, dan sekolah berprestasi tinggi. Sebagai negara yang menuju ke arah negara maju, keperluan untuk terus meningkatkan kualiti guru adalah diperlukan selaras dengan matlamat yang terdapat dalam Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Justeru, dapatan kajian ini dapat memberi sumbangan kepada pengurusan sekolah dalam meningkatkan amalan pengurusan kualiti menyeluruh, kepimpinan transformasi pengetua dan kualiti guru. Ia juga menjadi sumber maklumat kepada pihak pengurusan sekolah untuk menyusun perancangan yang lebih terperinci untuk melaksanakan amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan meningkatkan kualiti guru. Hasil kajian ini juga memberi input yang berguna kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan untuk mengenal pasti peranan amalan pengurusan kualiti menyeluruh dalam sistem pendidikan di Malaysia.

## RUJUKAN

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire, manual and sampler set (3rd ed.)*. MindGarden: Redwood City, CA.
- Bass & Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.
- Benjamin Osayawe Ehigie, Regina Clement Akpan. (2004). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 Issue: 1. pp.24- 40.
- Berkovich, I. & Eyal, O. (2016). The Mediating Role of Principals' Transformational Leadership Behaviours in Promoting Teachers Emotional Wellness at Work. *Education Management Administration & Leadership*. 1-20.
- Berson, Y., & Linton, J. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R & D versus administrative environments. *R and D Management*. 35(1). 51- 60.
- Brown, M. G., Hitchcock, D. E & Willard, M. L. (1994). *Why TQM fails and what to do about it*. Irwin, Burr Ridge: Illinois.
- Dale, B. G. & Plunkett, J. J. (1990). *Managing quality*. Philip Allan: New York.
- Davies, B. & Burnham, J. W. (2010). *Reengineering and total quality in school*. Pearson Education: Essex, UK.
- Dee, T. S. & Wyckoff, J. H. (2015). Incentives, Selection, and Teacher Performance: Evidence from IMPACT. *Journal of Policy Analysis and Management* 34(2): 267-297.
- Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology. Centre of Advanced Engineering Study. Cambridge: MA.
- Don, Azizah & Yaakob. (2014). *Pembentukan dan peningkatan kualiti guru di Malaysia. Siri monograf pendidikan*. Universiti Utara Malaysia Press: Sintok.
- Geijsel F., Slegers P., Leithwood K., & Jantzi D. (2006). Transformational leadership effects teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*. Vol. 41 Issue: 3. pp.228-256.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.C. & Sakakibaba, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operational Management*. Vol. 11. pp. 339-366.

- Hanushek, E. A. & Rivkin, S. G. (2006). Chapter 18 Teacher Quality. *Handbook of the Economics of Education* 2(6):1051–1078.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. The Guilford Press, New York, NY.
- Hoque, K. E., Alam, G. M. & Abdullah, A. G. K. (2011). Impact of teachers' professional development on school improvement-an analysis at Bangladesh standpoint. *Asia Pacific Education Review* 12(3): 337–348.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall, London.
- Pounder J. (2014). Quality teaching through transformational classroom leadership. *Quality Assurance in Education*. Vol. 22 Issue: 3. pp.273-285.
- Boberg J. E. & Bourgeois S. J. (2016). The effects of integrated transformational leadership on achievement. *Journal of Educational Administration*. Vol. 54 Issue: 3. pp.357-374.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development through Use*. New York: McGraw-Hill.
- Kanji, G.K. & Asher, M. (1993). *Total quality management process: A systematic approach, advance in total quality management series*. Carfax: Abingdon.
- Kirunda, H. K. (2004). Performance-Based Rewards and the Performance of Teachers in Private Secondary Schools in Kampala District. *Journal of Business Strategies* 7(5): 132–145.
- Ko, W.-H. & Chung, F.-M. (2014). Teaching Quality, Learning Satisfaction, and Academic Performance among Hospitality Students in Taiwan. *World Journal of Education* 4(5).
- KPM. (2007). *Pekeliling kurang tugas guru 2012*. Kementerian Pendidikan. 1–22.
- KPM. (2008). Standard Guru Malaysia (SGM). *Kementerian Pelajaran Malaysia*. 1–187.
- KPM. (2016). *Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan (PIPPK)*. Kementerian Pendidikan Malaysia 1–53.
- Lent, R. W. & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social- cognitive view. *Journal of Vocational Behavior* 69(2): 236–247.
- Rao M. S. (2014). Transformational leadership – an academic case study. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 46 Issue: 3. pp.150-154.
- Mann, R. S. (1992). *The development of a framework to asst in the implementation of TQM*. PhD thesis. Department of Industrial Studies, University of Liverpool, UK.

- Maria Eliophotou Menon. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*. Vol. 52 Issue: 4. pp.509-528.
- Mau, W. J., Ellsworth, R. & Hawley, D. (2004). Job satisfaction and career persistence of beginning teachers. *The International Journal of Educational Management*, 22(1), 48-61.
- Nielsen, L. T. (2008). Does teachers are ordinary daily teamwork support teacher learning and organizational learning? *Learning*. 1-16.
- Nilsen, Trude & Gustafsson. (2016). *Teacher Quality, Instructional Quality and Student Outcomes*. New York City:Springer International Publishing.
- Nordin, A. B. & Othman, I. (2008). *Falsafah Pendidikan dan Kurikulum*. Tanjung Malim: Quantum Books.
- Oakland, J. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. London: Routledge.
- Eyal O. & Roth G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*. Vol. 49 Iss 3. pp. 256-275.
- Rahim, A., Rahman, A., & Daud, K. (2012). Hubungan antara sistem pengurusan sekolah kualiti (SPSK) dengan kualiti dan produktiviti guru di sekolah rendah daerah Johor Bahru. *Thesis (Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran)) - Universiti Teknologi Malaysia*, 2012 1-20.
- Rahman, F., Nabi Bux, J., Akhter, Y., Saeed Ul Hasan, C. & Ajmal, M. (2011). Relationship Between Training of Teachers and Effectiveness Teaching. *International Journal of Business and Social Science* 2. 150-160.
- Ross, J. A. & Gray, P. (2004). Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The Mediating Effects of Collective Teacher Efficacy. *Transformational Leadership and Collective Teacher Efficacy*, 1-30.
- Shahril, M. (2005). Amalan pengajaran guru yang berkesan: Kajian di beberapa sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Fakulti Pendidikan Universiti Malaya*. 1-14.
- Siddique, M. & Nawaz, A. (2019). The mediation of Transformational Leadership between Transactional Leadership and Group Management Skill of Academicians in HEI's of KPK Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Science & Technologies*. 10(8). 1041-1051.
- Suarman, S. (2015). Teaching Quality and Students Satisfaction: The Intermediary Role of Relationship between Lecturers and Students of the Higher Learning Institutes. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6(2): 626- 632.

- Kumar V. & Sharma R. R. K. (2017). Relating management problem-solving styles of leaders to TQM focus: an empirical study. *The TQM Journal*. Vol. 29 Issue: 2. pp.218-239.
- Yamoah, E. E. (2015). Reward Systems and Teachers Performance: *Evidence from Ghana* 9(August): 57-62.
- Young Sik Cho, Joo Y. Jung. (2014). The verification of effective leadership style for TQM: A comparative study between USA-based firms and China-based firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 31 Issue: 7. pp.822-840.
- Yu, H., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*. Vol. 40 No. 4. pp. 368-389.
- Zhang, Z., Waszink, A. & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 17 No. 7. pp. 730-55.



## KEPEMIMPINAN PEMIMPIN DALAM PENGURUSAN ORGANISASI DI SEKOLAH PULAU

Sainah Limbasan, PhD  
Norman Sani  
Kadir Ali  
Aminuddin bin Ismail  
Annilin Apat  
Salleh bin Ismail Kong  
Abdul Ghani bin Sani  
Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah  
sainahlimbasan@iab.edu.my

### ABSTRAK

*Sejajar dengan konsep Malaysia MADANI untuk mewujudkan masyarakat maju dalam ilmu pendidikan, pemimpin sekolah memainkan peranan penting sebagai pemacu dan pengemudi tugas dan tanggungjawab mengurus pengoperasian organisasi yang semakin kompleks dan mencabar. Kajian ini bertujuan untuk meneroka pengurusan organisasi dalam aspek pengurusan sumber manusia, iklim persekitaran fizikal dan permuafakatan strategik ke arah merealisasikan kecemerlangan organisasi berterusan. Seramai lima orang informan terlibat dalam kajian ini iaitu terdiri dalam kalangan Guru Besar yang bertugas di sekolah-sekolah pulau negeri Sabah. Instrumen protokol temu bual dibina berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) dalam Standard 2: Pengurusan Organisasi. Pengkaji menggunakan pendekatan secara kualitatif melalui temu bual untuk memperoleh data. Transkripsi data yang dikutip dianalisis dengan menggunakan perisian Atlas.ti versi 8. Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan pemimpin terhadap pengurusan organisasi yang efektif dan efisien dapat menjamin aktiviti organisasi yang sistematik, pengupayaan subordinat, membentuk pasukan yang mantap dan mewujudkan suasana harmoni untuk mencapai matlamat dan hala tuju organisasi. Selain itu, kajian ini memberi nilai tambah yang bermanfaat kepada sistem pendidikan khususnya dalam pembinaan modul pengurusan dan kepemimpinan di sekolah pulau dan menjadi sumber rujukan utama kepada semua peringkat pendidikan.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan Pemimpin, Pengurusan Organisasi, Sekolah Pulau*

## **PENGENALAN**

Pemimpin sekolah perlu menterjemah hasrat dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 kepada bentuk perancangan dan pelaksanaan yang bersesuaian dengan konteks sekolah yang diterajui. Sehubungan dengan itu, pemimpin yang berkaliber adalah diperlukan dalam mengurus organisasi secara cekap dan sistematik agar pembangunan, kemajuan dan pembaharuan di sekolah dapat dilakukan secara konsisten (Fullan, 2015). Menurut Roslena & Mohd Izham (2015), organisasi yang mempunyai kepemimpinan yang efektif menyumbang ke arah pencapaian organisasi yang cemerlang. Selain itu, kualiti kepimpinan yang tinggi berkait rapat dengan peranan pemimpin sekolah dalam mentadbir dan mengurus organisasi secara efisien dan efektif bagi menghasilkan sekolah berkualiti dan kemenjadian murid. Begitu juga dengan kemahiran pemimpin sekolah yang bertindak sebagai agen perubahan menjadi faktor kecemerlangan organisasi untuk membawa pembangunan dan menggerakkan jentera pentadbiran dan pengurusan di organisasi masing-masing.

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, setiap institusi pendidikan perlu memberi penekanan serius dalam melonjakkan kecemerlangan organisasi. Pemimpin sekolah harus memiliki kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan organisasi secara menyeluruh agar dapat merealisasikan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam anjakan kelima iaitu meletakkan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah (KPM, 2013). Selain itu, pemimpin sekolah juga bertanggungjawab sepenuhnya menggerakkan warga organisasi untuk mendepani perubahan dan memastikan pengurusan dan perancangan dapat dilaksanakan dengan cekap. Hal ini disebabkan pengaruh pemimpin sekolah sebagai pihak yang diberi mandat untuk mentadbir sekolah dapat memberi impak yang positif terhadap kejayaan organisasi dan peningkatan prestasi murid (Vaughan, 2017).

Rentetan daripada itu, dokumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) yang dihasilkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) menjadi panduan pemimpin sekolah dalam memastikan institusi pendidikan mempunyai standard kualiti yang diiktiraf dan berupaya membentuk pengurusan sekolah yang lebih berdaya saing dan berdaya maju (JNJK, 2017). Dokumen SKPMg2 ini memberi nilai tambah kepada kualiti kepemimpinan sekolah dan menjadi rujukan utama kepada pemimpin sekolah agar organisasi dapat diurus dengan lebih baik dan sistematik. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka secara lebih mendalam tentang pengurusan organisasi dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau di negeri Sabah. Dalam era dunia pendidikan VUCA, peranan pemimpin sekolah amat mustahak agar sekolah sentiasa dapat dipacu ke arah kejayaan dan mengangkat martabat pendidikan negara yang bertaraf global.



Di Malaysia, kompetensi kepimpinan pengetua di sekolah pulau dilihat sebagai tulang belakang kecemerlangan sesebuah sekolah khususnya dalam merealisasikan matlamat falsafah pendidikan kebangsaan (Dexter *et al.*, 2020). Dalam konteks pengurusan organisasi pemimpin sekolah di pulau, melihat corak kepimpinan Pengetua Gurubesar (PGB) adalah amat berbeza. Hal ini demikian kerana sekolah-sekolah di pulau mempunyai latar belakang yang lebih mencabar dalam aspek lokasi yang terpencil, bentuk geografi yang unik, kedudukan sekolah serba kekurangan dari segi infrastruktur, bilangan guru, kemudahan terhad dan komuniti setempat. Tambahan lagi, sekolah-sekolah di pulau ini juga terletak di kawasan pulau yang sukar dihubungi kerana dikelilingi hutan tebal, sungai, bukit-bukau dan berpaya.

### **OBJEKTIF KAJIAN**

Penyelidikan ini dijalankan untuk mencapai objektif kajian berikut.

1. Meneroka pengurusan organisasi dari aspek pengurusan sumber manusia dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau.
2. Meneroka pengurusan organisasi dari aspek iklim persekitaran fizikal dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau.
3. Meneroka pengurusan organisasi dari aspek permuafakatan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau.

### **SOALAN KAJIAN**

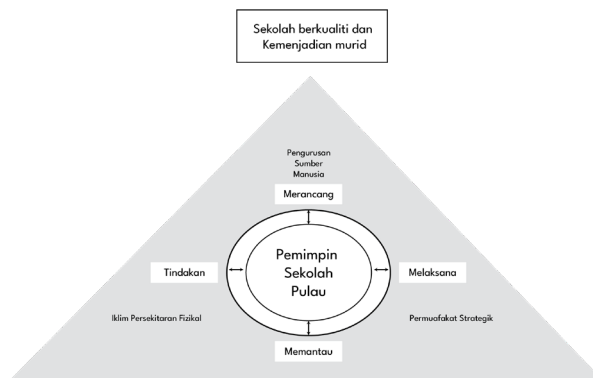
Berdasarkan objektif kajian yang di kemukakan, beberapa soalan kajian yang berikut diharap dapat dijawab

1. Bagaimanakah pengurusan organisasi dari aspek pengurusan sumber manusia dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau?
2. Bagaimanakah pengurusan organisasi dari aspek iklim persekitaran fizikal dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau?
3. Bagaimanakah pengurusan organisasi dari aspek permuafakatan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau?

### **KERANGKA KONSEP**

Kerangka konseptual kajian yang ditunjukkan dalam Rajah 1 menjelaskan bagaimana pemimpin sekolah di sekolah pulau mengurus organisasi secara cekap dan sistematik untuk meningkatkan keberkesanan pengoperasian sekolah. Pengkaji berpandukan kepada Standard Kualiti Pendidikan Malaysia

Gelombang 2, (SKPMg2), standard 2 dalam aspek pengurusan sumber manusia, iklim dan permuafakatan strategik (KPM, 2017). Model kitaran kerja pengurusan *Plan, Do, Check and Action* (PDCA) oleh Deming (1986), diadaptasi dalam kajian ini untuk menerangkan dan menjelaskan organisasi yang diurus secara teratur dengan mengambil kira potensi dan keperluan warga organisasi, kemudahan dan sumber dalaman dan luaran khususnya dalam kalangan PGB yang diamanahkan bertugas di sekolah-sekolah pulau negeri Sabah.



Rajah 1: Kerangka Konsep Pengurusan Organisasi

## TINJAUAN LITERATUR

Kajian literatur ini membincangkan dua elemen utama dalam kajian ini iaitu kepimpinan pemimpin sekolah pulau dan pengurusan organisasi.

### Kepimpinan Pemimpin Sekolah Pulau

Kepimpinan ditakrifkan sebagai proses yang menekankan dinamika kumpulan dan perhubungan interpersonal antara anggota organisasi manakala pemimpin merupakan individu yang boleh memberi pengaruh kepada individu yang lain di dalam suatu organisasi iaitu berfungsi sebagai asas tindakan dalam kalangan anggota, membimbing dan mengarah subordinat bagi memenuhi matlamat tertentu (Evonne & Crispina, 2018). Dalam konteks perbincangan ini, takrifan umum mengenai pemimpin sekolah di pulau ialah ketua organisasi di sekolah yang lokalitinya terletak di Pulau. Tanpa mengambilkira lokaliti sesebuah sekolah, maka setiap pemimpin bertanggung jawab mengurus organisasi ke arah merealisasikan anjakan kelima dalam PPPM (2013-2025) yang memfokuskan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Norman *et al.* (2021) menjelaskan kepemimpinan yang berkesan seorang pemimpin di sekolah pulau ialah

yang bijak mengatur strategi kejayaan, mendapat sokongan semua pihak berkepentingan dan memiliki kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan peranan sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong dalam organisasi.

Kepimpinan berprestasi tinggi dan berkesan di sekolah adalah penting dalam sistem pendidikan yang dinamik dan keperluan masa kini kerana kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi amat bergantung kepada kepimpinan pemimpin sekolah (Institut Aminuddin Baki, 2020). Justeru itu, kepimpinan pemimpin sekolah merupakan inti pati kepada perubahan dan pembangunan sekolah manakala kemenjadian pelajar menjadi kayu ukur kepada keberhasilan kepimpinan pemimpin di sekolah. Pemimpin sekolah perlu mempunyai keupayaan untuk menggembelng tenaga dan menggerakkan seluruh warga sekolah secara bersepadu, menguasai kemahiran dan kompetensi yang mampu mengubah iklim persekitaran ke arah kecemerlangan di samping mewujudkan perhubungan kesepakatan dan kolaboratif dengan komuniti dan pihak swasta.

### **Pengurusan Sumber Manusia**

Pengurusan sumber manusia dalam konteks pengurusan organisasi sekolah adalah penting kerana merupakan kunci kejayaan organisasi (Ku Ai, 2018). Sehubungan dengan itu, pemimpin sekolah memainkan peranan sebagai pengurus sumber manusia untuk memastikan tenaga kerja dapat diurus secara efektif dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi. Berdasarkan SKPMg2 (JNJK, 2017), sumber manusia perlu diurus secara sistematik dan terancang untuk meningkatkan kualiti kerja, kepuasan dan keseronokan bekerja. Justeru itu, pemimpin sekolah seharusnya mempunyai pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan kemampuan untuk mengurus sumber manusia di sekolah secara bijaksana dengan mewujudkan pelbagai program bagi memenuhi keperluan sumber manusia ke arah meneruskan momentum kecemerlangan organisasi.

Selain itu, pemimpin sekolah membina pasukan peneraju yang mantap dengan menggerakkan stafnya, mengekalkan moral yang tinggi, menggalakkan inovasi dan kreativiti serta memberi sokongan dan motivasi (Evonne & Crispina, 2018). Hal sedemikian penting kerana pemimpin sekolah memainkan peranan yang bijak untuk mewujudkan inisiatif-inisiatif yang boleh meningkatkan kompetensi dan tahap profesionalisme sumber manusia secara berterusan selaras dengan visi, misi dan matlamat sekolah. Tambahan lagi, ilmu pengetahuan dan kemahiran guru dan staf perlu dikemaskini dan diperbaharui seiring dengan perubahan rancak yang berlaku di dalam sistem pendidikan (Zafir *et al.*, 2018). Dalam konteks kajian ini, pemimpin sekolah perlu kreatif memastikan pembangunan dan perkembangan staf khususnya berkaitan latihan dalam dan luar organisasi agar berjalan dengan baik dan

berkesan kerana pengurusan latihan dalam perkhidmatan merupakan pelaburan jangka masa panjang.

Menurut Ku Ai (2018), pengurusan sumber manusia yang cekap dan berkesan berupaya menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Sehubungan dengan itu, Zafir (2018) menyatakan terdapat lapan ciri utama sumber manusia organisasi yang menjadi sandaran pemimpin sekolah untuk meningkatkan profesionalisme staf. Ciri-ciri tersebut ialah sumber manusia yang berkonsepkan 'kejat' iaitu berupaya mengatur gerak kerja untuk menghasilkan lebih nilai, sumber manusia yang 'tangkas' iaitu ketangkasan dalam bertindak menangani perubahan dalam persekitaran yang tidak menentu, sumber manusia yang 'malar segar' iaitu merujuk kepada sumber manusia yang mempunyai pelbagai kemahiran dan pengetahuan seiring perubahan semasa dan 'luwes' iaitu sumber manusia yang berupaya melaksanakan pelbagai fungsian dan peranan dalam suatu masa.

Seterusnya, sumber manusia yang 'sihat fizikal' iaitu menunjukkan kemampuan bekerja dan mampu berfikir secara normal, sumber manusia berkonsepkan 'sihat mental' iaitu keupayaan kognitif yang munasabah dalam membuat keputusan dan aktiviti yang dijalankan secara rasional, sumber manusia 'seimbang' iaitu merupakan kemampuan berperanan secara bijak, cekap dan produktif dan sumber manusia yang 'produktif' iaitu berupaya melaksanakan tugas dan peranan bagi mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Tuntasnya, pemimpin sekolah harus membina budaya sekolah yang positif dan mempunyai teknik pengurusan yang cekap dan mahir khususnya di sekolah pulau agar dapat membangunkan profesion warga organisasi, mencapai kepuasan kerja dan melonjakkan kecemerlangan sekolah.

### **Iklm Persekitaran Fizikal**

Persekitaran yang positif dan kondusif memberi impak yang besar ke atas kejayaan sesebuah organisasi. Menurut Evonne & Crispina (2018), iklim persekitaran sekolah adalah hasil daripada hubungan interpersonal dalam kalangan pelajar, keluarga, guru, kakitangan sokongan dan pentadbir. Dalam konteks kajian ini, pengurusan persekitaran fizikal dari segi kebersihan, keceriaan dan keselamatan adalah penting terhadap proses pendidikan. Bersangkutan dengan itu, usaha untuk mewujudkan suatu iklim yang sihat amat penting dalam membina sekolah yang berkesan. Suhaimi & Muhamad Suhaimi (2020) menjelaskan persekitaran fizikal bilik darjah berupaya mempengaruhi kesihatan fizikal dan emosi. Selain itu, kajian oleh Christina *et al.* (2019) menegaskan bahawa persekitaran luar bilik darjah mampu mewujudkan motivasi, komitmen dan pelbagai sumber pengajaran sebagai pelengkap kepada proses pembelajaran.

Faktor kebersihan dan keceriaan persekitaran sekolah menyumbang kepada kejayaan, kecemerlangan dan kualiti sekolah. Menurut Suhaili & Khaliza (2016) iklim persekitaran yang positif mempunyai ciri-ciri fizikal sekolah yang bersih dan menarik, hubungan sosial yang baik antara semua warga sekolah serta suasana kerja yang produktif. Bahkan, landskap sekolah yang bersih dan ceria membawa kepada ruang persekitaran yang bermanfaat di samping menggalakkan komitmen, motivasi, kreativiti, inovasi dan mewujudkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang efektif (Evonne & Crispina, 2018). Sehubungan dengan itu, kebijaksanaan pemimpin sekolah amat diperlukan untuk mengurus, merancang, menyelia, memantau dan berupaya mewujudkan warga organisasi yang saling bekerjasama dan komited melaksanakan tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan (Evonne & Crispina, 2018).

Dalam konteks kajian ini, kebersihan dan keceriaan di sekolah pulau perlu dititikberatkan dalam pengurusan organisasi kerana persekitaran sekolah mempengaruhi kognitif, tingkah laku dan psikologi seluruh warga organisasi. Selain itu, faktor keselamatan persekitaran sekolah memberi kesan kepada prestasi kecemerlangan organisasi. Menurut Rosdiana & Norina (2021), aspek terpenting dalam pengurusan sekolah juga melibatkan faktor keselamatan kerana menjadi salah satu indikator kepada kemajuan sekolah dan boleh mencegah daripada sebarang insiden. Pentadbir sekolah bertanggungjawab sepenuhnya terhadap keselamatan warga sekolah untuk membantu meningkatkan keselamatan pelajar di samping memastikan keselamatan di kawasan sekolah terjamin serta dapat mengurangkan risiko kemalangan (Husna *et al.*, 2017).

### **Permuafakatan Strategik**

Sejajar dengan anjakan kesembilan dalam PPPM (2013-2025) iaitu bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan sektor swasta secara meluas, pemimpin sekolah memainkan peranan penting untuk mewujudkan permuafakatan strategik antara sekolah dengan komuniti dan pihak swasta bagi mencemerlangkan pengurusan organisasi. Kajian lepas oleh Friend & Cook, (2017) menyatakan konsep permuafakatan merupakan satu bentuk kerjasama yang melibatkan sekurang-kurangnya dua pihak untuk mencapai satu matlamat yang dikongsi bersama.

Dalam konteks kepimpinan pengurusan organisasi di sekolah pulau khususnya dalam aspek permuafakatan strategik, pemimpin sekolah perlu memiliki kemahiran mengurus dan memimpin sekolah untuk menarik komuniti dan pihak swasta bersama-sama dengan sekolah memikul tanggungjawab pendidikan anak-anak demi merealisasikan matlamat pendidikan negara. Dalam masa yang sama, pemimpin sekolah perlu memperkukuhkan

komunikasi bersifat dua hala sangat penting untuk menjayakan permuafakatan (Christina *et al.*, 2019). Hal sedemikian penting disebabkan pendidikan semasa yang sangat pantas dan kompleks (Esmaeil, Rozita & Amir, 2013) menuntut pemimpin sekolah mempunyai kualiti dan kebolehan mewujudkan rangkaian komuniti dan pihak swasta mengikut mekanisme yang sesuai seiring dengan perubahan transformasi pendidikan negara.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Metodologi kajian merupakan perkara yang amat diutamakan dalam sesebuah penyelidikan. Stake, (2010) menyatakan metodologi kajian merupakan teknik-teknik yang dilakukan secara tersusun, teratur serta teliti mengenai semua aspek masalah yang dikaji. Kajian ini membincangkan reka bentuk, informan, kaedah pengumpulan data dan analisis data.

### **Reka bentuk**

Kajian ini adalah berbentuk kualitatif yang dijalankan secara bersemuka dengan menggunakan kaedah temu bual. Kajian dilaksanakan untuk meneroka pandangan pemimpin-pemimpin sekolah yang bertugas di sekolah pulau mengenai pengurusan organisasi dalam meningkatkan pengoperasian sekolah secara cekap. Lokasi sekolah pulau ditentukan berdasarkan justifikasi bahawa sumber data yang diperlukan menjawab soalan kajian yang dikemukakan. Pengkaji memilih pendekatan kualitatif kerana pendekatan ini adalah fleksibel, pembolehubah yang dikaji tidak terhad dan berubah mengikut kemajuan kajian (Merriam, 2009).

Kajian ini juga menepati ciri-ciri kajian kualitatif iaitu memahami fenomena yang berlaku daripada perspektif peserta kajian (Stake, 2010) yang berpengalaman dalam memimpin sekolah. Pengkaji meletakkan diri dalam keadaan dunia sebenar terhadap fenomena yang dikaji dengan mengelakkan manipulasi dan kawalan data. Protokol temu bual dibina berpandukan SKPMg2, (JNJK, 2017) dalam Standard 2 dan seterusnya protokol temu bual digunakan dalam kajian ini untuk mengutip data. Protokol temu bual melibatkan pengurusan organisasi iaitu aspek pengurusan sumber manusia dari segi pembangunan sumber manusia, aspek iklim dari segi persekitaran fizikal dan aspek permuafakatan strategik merangkumi permuafakatan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta.

### **Informan**

Informan dalam penyelidikan ini terdiri dalam kalangan PGB yang bertugas di sekolah pulau. Memandangkan kajian ini dijalankan untuk mendapatkan

gambaran secara holistik dan bukan menguji hipotesis (Stake, 2010; Creswell, 2014) maka lima orang pemimpin sekolah daripada beberapa buah sekolah di pulau yang berbeza sudah mencukupi untuk memberikan segala maklumat yang diperlukan.

### **Kaedah Pengumpulan Data**

Menurut Stake (2010), penyelidik kualitatif memperoleh data melalui pengalaman sendiri dalam situasi tertentu yang berlaku pada masa dan di tempat itu sendiri. Pang dan Lajium (2014) menjelaskan pengumpulan data bagi kajian kualitatif merupakan strategi berguna untuk mengutip data. Dalam kajian ini, pengkaji mempertimbangkan kaedah pengumpulan data melalui temu bual kerana merupakan satu cara yang cepat untuk mendapatkan maklumat yang banyak dalam satu masa yang singkat (Merriam, 2009). Pengkaji menjalankan temu bual secara bersemuka iaitu melibatkan interaksi untuk menyelami pengalaman dan pemikiran informan dan penjelasan lanjut tentang perkara yang dituturkan.

### **Analisis Data**

Data dianalisis setelah membuat transkripsi temu bual. Pengkaji mengikut tatacara analisis perbandingan berterusan yang disarankan oleh Stake (2010), dan Merriam (2009), untuk menganalisis data kajian. Bagi kajian ini, pengkaji menggunakan perisian Atlas.ti versi 8 untuk membuat analisis data. Data-data yang diperoleh dikategorikan mengikut tema bagi memudahkan pengkaji memahami dan menganalisis data secara terperinci. Teknik pengkodan kajian dibuat bagi menguatkan lagi perkembangan data, menyemak maklumat dan memudahkan proses mendapatkan semula data asal.

### **DAPATAN KAJIAN**

Berdasarkan proses temu bual yang dijalankan, informan telah memberikan maklumat dan informasi yang dapat digunakan sebagai panduan untuk dianalisis dengan lebih mendalam untuk menjawab soalan kajian yang dikemukakan oleh pengkaji seperti berikut.

**Soalan 1:** Bagaimanakah pengurusan organisasi dari aspek pengurusan sumber manusia dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau?

Dapatan temu bual yang dijalankan terhadap pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau menunjukkan bahawa aspek pengurusan sumber manusia yang memfokuskan pembangunan sumber manusia merangkumi inisiatif, program, keberkesanan program dan tindakan susulan menyumbang

kepada kecemerlangan organisasi. Maklum balas daripada semua informan menjelaskan bahawa inisiatif pemimpin sekolah berpandukan pelan strategik organisasi sekolah, melibatkan program atau aktiviti, kursus, seminar, bengkel, perkongsian pengetahuan, LaDaP dan PLC yang mempunyai hubungkait dengan bidang tugas sumber manusia.

*"...sebagai pemimpin di sekolah pulau... saya mengurus sumber manusia berdasarkan perancangan strategik sekolah... PSO... ada aktiviti dan program telah dirangka... buat kursus dan bengkel dalaman... PLC... biasanya aktiviti dijalankan pada waktu malam kerana guru-guru ramai yang tinggal di pulau..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...pemimpin sekolah di pulau ini mencabar.. saya kena urus sumber manusia dengan baik dan cekap... aktiviti atau program dijalankan mengikut pelan strategik sekolah... beri galakan kepada guru ikut kursus... seminar dan bengkel..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...pemimpin perlu ada inisiatif untuk urus sumber manusia... dalam perkara ini saya menggalakkan perkembangan profesionalisme guru melalui PLC... kursus... dan LaDaP..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...mengurus sumber manusia... sebagai pemimpin di sekolah beri peluang kepada guru-guru mengikuti kursus... adakan program dan aktiviti keilmuan... buat PLC untuk memperkukuhkan ilmu di bidang masing-masing..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...sumber manusia penting diurus... menggalakkan kakitangan mengikuti kursus... seminar dan bengkel... memupuk budaya berkongsi pengetahuan berkaitan bidang tugas... menambah dan memperkaya pengetahuan dalam kalangan guru..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

Seterusnya, informan menjelaskan program pembangunan profesionalisme sumber manusia dilaksanakan secara terancang dan sistematik. Informan 1 menyatakan program atau aktiviti dijalankan mengikut takwim sekolah, perjumpaan, perbincangan dan mesyuarat manakala Informan 2 menjelaskan program dirangka, disusun dan diatur dengan sempurna selari dengan visi sekolah. Informan 3 menerangkan program dijalankan melalui pemantauan, perbincangan dan senarai semak manakala Informan 4 dan Informan 5 berpendapat program pembangunan profesionalisme dilaksanakan melalui perkongsian, mesyuarat, taklimat dan kerjasama dengan pihak luar.

*"...biasanya saya menjalankan program mengikut takwim sekolah... buat perjumpaan... perbincangan dan mesyuarat... dan memastikan staf... guru-guru bersedia..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*



*"...bagi diri saya sebagai pemimpin di pulau... saya perlu mempunyai pengetahuan untuk merangka program... disusun dan diatur dengan sempurna selari dengan vision sekolah... pelaksanaan program dibuat secara sistematik... bersepadu... dan strategik..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...program dijalankan... pemimpin memainkan peranan utama... saya buat pemantauan, perbincangan... ada senarai semak..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...program dijalankan di sekolah... dengan cara perkongsian ilmu dalam kalangan guru-guru... melalui seminar... mesyuarat... taklimat... dan ada kerjasama dengan pihak luar..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...program melalui perkongsian sesama guru... sebagai pemimpin beri galakan kepada guru-guru agar sebar luas pengetahuan baharu..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

Bagi mengekalkan standard kualiti pengurusan sumber manusia, penilaian keberkesanan program pembangunan profesionalisme dilaksanakan secara terancang dan menyeluruh. Dapatan kajian daripada temu bual menunjukkan setiap informan mempunyai idea tersendiri untuk menilai keberkesanan program pembangunan profesionalisme yang telah dilaksanakan. Informan 1 menyatakan mesyuarat 'postmortem' dilakukan untuk menilai program sama ada program relevan atau sebaliknya bagi tujuan penambahbaikan pada masa akan datang. Informan 2 pula menjelaskan keberkesanan program dapat dilihat melalui peningkatan imej dan kemajuan pencapaian, tahap kompetensi dan tahap pencapaian sekolah. Informan 3 menerangkan program dinilai melalui borang keberhasilan, taklimat dan seterusnya membuat penambahbaikan program manakala Informan 4 menyatakan program-program yang dilaksanakan dinilai melalui pemantauan, pemerhatian dan secara bertulis. Informan 5 menyatakan penilaian program dilakukan dengan cara melihat pencapaian, gerak kerja dan perubahan tingkahlaku kakitangan.

*"...melalui mesyuarat postmortem... menilai sama ada program tersebut relevan atau tidak... untuk dilaksanakan penambahbaikan masa hadapan..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...penilaian program... melihat pada peningkatan imej dan... kemajuan pencapaian... tahap kompetensi... tahap pencapaian sekolah..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...penilaian program ini... mengikut borang keberhasilan... ada penambahbaikan nanti..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...penilaian keberkesanan program... ada pemantauan... pemerhatian... secara bertulis..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...keberkesanan program boleh dinilai... antaranya melalui pencapaian... gerak kerja kakitangan... dan perubahan tingkah laku..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

Bagi memantapkan lagi pembangunan sumber manusia, pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau melaksanakan tindakan susulan ke arah mencemerlangkan organisasi berterusan. Dapatan kajian melalui temu bual menunjukkan Informan 1 menjelaskan tindakan susulan dirangka sekiranya program tidak mencapai objektif yang ditetapkan iaitu dengan menambah bilangan hari dan menjemput penceramah bertauliah. Informan 2 dan Informan 4 menyatakan tindakan susulan dijalankan melalui pemantauan berterusan, kenal pasti isu, menetapkan tindakan penambahbaikan dan merancang program yang bersesuaian. Seterusnya, Informan 3 menerangkan perlu ada penyediaan jadual tugas kepada guru dan murid, pemeriksaan dan membuat penambahbaikan manakala Informan 5 berpendapat tindakan susulan dilakukan dengan memberi motivasi, penghargaan, insentif guru dan membina kemudahan khusus yang mudah diakses.

*"...tindakan susulan dirangka jika program tidak mencapai objektif yang telah ditetapkan... contoh... ditambah bilangan hari dan... menjemput penceramah yang bertauliah daripada pihak PPD..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...tindakan susulan... mengenal pasti masalah dan tetapkan tindakan penambahbaikan... merancang aktiviti dan program yang bersesuaian... pemantauan berterusan..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...tindakan susulan saya buat... dengan menyediakan jadual tugas kepada guru dan murid... membuat pemeriksaan... buat penambahbaikan..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...tindakan susulan pemimpin.... melalui pemantauan berterusan..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...tindakan susulan saya... memberi motivasi berbentuk material atau pengiktirafan... beri insentif kepada guru-guru... beri kemudahan khusus yang mudah diakses seperti dalam bentuk multimedia..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

**Soalan 2:** Bagaimanakah pengurusan organisasi dari aspek iklim persekitaran fizikal dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau?

Berdasarkan temu bual yang dijalankan terhadap pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau menunjukkan aspek iklim persekitaran fizikal iaitu kebersihan, keceriaan dan keselamatan persekitaran perlu diurus secara kondusif bagi kesejahteraan warga sekolah. Dari segi kebersihan, Informan 1 berpendapat kebersihan persekitaran diurus dan diselenggarakan bersama

dengan syarikat pembersihan atau 'kontraktor' mengikut keperluan dan mematuhi prosedur yang ditetapkan. Informan 2 menjelaskan kebersihan diurus dan diselenggarakan melalui permuafakatan, keyakinan, komitmen dan penglibatan organisasi sekolah dan komuniti. Informan 3 berpendapat mengurus dan menyelenggarakan kebersihan persekitaran sekolah adalah dilakukan dengan menyediakan tong sampah, papan tanda dan memikul tanggungjawab tugas yang diberikan. Informan 4 menyatakan kebersihan persekitaran diurus dan diselenggara dengan cara mewujudkan keceriaan kelas, menubuhkan jawatankuasa 3K dan bekerjasama dengan pekerja pembersihan. Informan 5 berpendapat kebersihan persekitaran fizikal diurus dan diselenggara dengan mewujudkan hubungan baik di antara pihak sekolah dengan syarikat pembersihan.

*"...kebersihan persekitaran sekolah diurus bersama syarikat pembersihan... ataupun kontraktor pembersihan... mengikut keperluan dan prosedur yang harus dipatuhi..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...persekitaran kebersihan sekolah... pemimpin urus dan selenggara secara permuafakatan... tingkatkan keyakinan dan komitmen warga sekolah... penglibatan organisasi sekolah dengan komuniti..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...sangat penting untuk pemimpin urus dan selenggara kebersihan kawasan sekolah... pastikan tong sampah di setiap penjuru... ada papan tanda kebersihan... memastikan pekerja pembersihan menjalankan tanggungjawab dengan berkesan..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...diurus dan juga ada buat penyelenggaraan kebersihan... mewujudkan keceriaan kelas... jawatankuasa 3K... dan turut dibantu oleh pekerja pembersihan..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...pemimpin urus dan selenggara kebersihan kawasan sekolah agar kondusif dan sihat... wujudkan hubungan baik antara pihak sekolah dan pihak syarikat pembersihan..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

Seterusnya, pemimpin di sekolah pulau menitikberatkan penilaian dan tindakan susulan bagi mengekalkan kebersihan persekitaran sekolah. Informan 1, Informan 2 dan Informan 4 berpendapat kebersihan persekitaran dinilai melalui pemantauan, pemeriksaan, penilaian prestasi dan pelaporan manakala Informan 3 menyatakan penilaian kebersihan dilakukan melalui pertandingan kebersihan. Informan 1, informan 2 dan informan 4 menegaskan tindakan susulan dilakukan untuk mengekalkan kebersihan persekitaran sekolah dengan mengadakan mesyuarat pembangunan, pemakluman informasi, perjumpaan, perbincangan dan perancangan aktiviti. Informan

3 menjelaskan tindakan susulan dilakukan melalui pendekatan amalan terbaik, memberi pendidikan berterusan dan mewujudkan slogan berkaitan kebersihan persekitaran sekolah.

*"...kebersihan persekitaran dinilai... laporan bulanan disediakan... tindakan susulan pula buat pemantauan berterusan, makluman dan perjumpaan..." [PSP/ Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...menilai kebersihan melalui penilaian prestasi, pelaporan guru pembangunan... pemantauan...tindakan susulan melalui mesyuarat pembangunan... pemantauan dan perancangan aktiviti..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...buat penilaian kebersihan sekolah... caranya ialah pertandingan kebersihan antara kawasan... tindakan susulan dilakukan melalui pendekatan amalan terbaik... pendidikan berterusan dan slogan seperti Sekolahku Syurgaku..." [PSP/ Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...penilaian... pemantauan dan pemeriksaan kawasan sekolah... kalau tindakan susulan sentiasa memantau kawasan sekolah..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

Iklim persekitaran fizikal dari segi keceriaan meliputi kawasan sekolah, bangunan dan kemudahan sekolah yang perlu diurus secara kondusif demi kesejahteraan warga sekolah. Informan 1 menjelaskan keceriaan lanskap sekolah diurus dan diselenggarakan secara kreatif, bersama pekerja pembersihan dan aktiviti gotong royong bersama PIBK. Informan 2 berpendapat pengurusan dan penyelenggaraan keceriaan persekitaran dijalankan melalui khidmat pembersihan, mewujudkan kumpulan keceriaan setiap blok, menggunakan kekuatan komuniti, agihan zon dan aktiviti gotong royong. Informan 3 menyatakan keceriaan persekitaran sekolah diurus dan diselenggarakan melalui pemeriksaan, laporan, penambahbaikan dan melantik pegawai keceriaan. Informan 4 menjelaskan penyelenggaraan keceriaan persekitaran dijalankan melalui kerjasama dengan pihak luar.

*"...keceriaan di sekolah pulau.. pemimpin kreatif... kena tanam bunga yang tahan... saya dapati bunga keladi tidak di makan haiwan di sini... pemimpin bincang dengan pekerja pembersihan sekolah... buat gotong royong bersama PIBK..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...keceriaan sekolah di pulau... saya pastikan perkhidmatan pembersihan di tahap baik... wujudkan kumpulan keceriaan di setiap blok... pemimpin bina hubungan yang kuat dengan komuniti... buat agihan zon dan aktiviti gotong royong..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...pemimpin di pulau jaga keceriaan persekitaran... saya buat perbincangan... buat pemeriksaan... pastikan ada laporan guru bertugas... buat penambahbaikan dan lantik pegawai bertanggungjawab..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...untuk sekolah saya... keceriaan kawasan diurus dan diselenggara baik dan terancang... biasanya ada kerjasama dengan pihak luar..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

Pemimpin di sekolah pulau membuat penilaian dan tindakan susulan bagi mengekalkan keceriaan sekolah. Sehubungan dengan itu, Informan 1 menyatakan penilaian keceriaan sekolah melalui laporan dan pembentangan daripada guru 3K atau penyelaras keceriaan, memastikan menerima laporan bulanan syarikat pembersihan manakala untuk tindakan susulan ialah mengadakan mesyuarat dan perjumpaan bagi mengenal pasti isu yang perlu ditambahbaik.

Informan 2 berpendapat keceriaan sekolah dinilai melalui penilaian tahap kebersihan kawasan dan tindakan susulan pula dilakukan dengan membuat penambahbaikan aktiviti atau program, mempelbagaikan aktiviti, kenalpasti isu dan merancang tindakan seterusnya. Informan 3 dan Informan 4 menjelaskan keceriaan sekolah dinilai dengan menggunakan instrumen pemantauan iaitu menyemak dan menilai laporan keceriaan harian agar mencapai tahap yang dihasratkan manakala bagi tindakan susulan adalah sentiasa menggalakkan warga sekolah untuk menjaga kepentingan keceriaan kawasan sekolah serta mewujudkan kerjasama dengan pihak pembersihan.

*"...penilaian keceriaan... dilaksanakan melalui laporan dan pembentangan keceriaan daripada guru 3K atau penyelaras... laporan bulanan syarikat pembersihan... tindakan susulan pula... saya adakan mesyuarat atau perjumpaan bertujuan untuk kenal pasti isu yang dihadapi untuk penambahbaikan keceriaan pada masa akan datang..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...keceriaan sekolah... saya sendiri buat penilaian tahap keceriaan kawasan... tujuan penilaian bagi meningkatkan keyakinan ibu bapa mendaftar anak bersekolah... dan peningkatan unjuran prestasi pelajar setiap tahun... dari segi tindakan susulan... saya tambahbaik aktiviti atau program... contoh... pelbagaikan aktiviti dan program hijau... dan kenal pasti isu... rancang dan ambil tindakan bersesuaian..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...di sekolah ini... penilaian keceriaan persekitaran adalah menggunakan instrumen pemantauan... misalnya... laporan guru bertugas disemak dan dinilai agar menepati sasaran... tindakan susulan untuk kekalkan keceriaan... sentiasa memberi galakan untuk menjaga kepentingan keceriaan sekolah..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...penilaian keceriaan... ada instrumen pemantauan... jika ada masalah perlu dibaikpulih... dan tindakan susulan... buat pemantauan juga tapi ada kerjasama daripada pihak pembersihan..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

Pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau memantapkan lagi pengurusan organisasi dengan menekankan ciri-ciri keselamatan dengan mekanisme yang sesuai, mematuhi prosedur, mengikut keperluan dan secara

berterusan. Lanjutan daripada itu, Informan 1 menjelaskan PGB atau AJK pembangunan menjalankan pemantauan, membuat rondaan, berjumpa dengan pihak pengawal keselamatan sekolah, memaparkan maklumat berkaitan keselamatan dan berhubung dengan pasukan PGA.

Informan 2 menyatakan pemimpin sekolah membuat pemantauan, papan tanda keluar masuk, mewujudkan ciri-ciri keselamatan dan informasi peraturan disebar luas kepada pelawat sekolah. Informan 3 dan Informan 4 menerangkan pemantauan penting untuk keselamatan sekolah, membuat tanda keluar masuk pelajar ke sekolah dan pemberitahuan tentang kawasan bahaya kepada warga organisasi. Informan 5 menyatakan keselamatan persekitaran dijalankan mengikut jadual berkala, menyediakan pelan laluan kecemasan, mengenal pasti lokasi berisiko, menyebarkan informasi berkaitan ciri-ciri keselamatan yang mudah diakses dan meletakkan simbol yang betul bagi kawasan yang berbahaya.

*"...di sekolah saya tidak ada pagar... jadi mengurus keselamatan persekitaran itu penting... ancaman monyet dan babi liar... jadi PGB atau AJK pembangunan sekolah buat pemantauan... buat tanda amaran... saya sendiri buat rondaan 4 kali sehari... jumpa sekuriti... komunikasi itu penting... mewujudkan sikap kekeluargaan... paparkan maklumat dalam bangunan dan kemudahan... selain itu... saya berhubung dengan pasukan gerakan PGA... jaga keselamatan awam..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...keselamatan sekolah memang wajib diurus... caranya pemantauan... buat tanda keluar masuk pelajar ke sekolah... dan mewujudkan ciri-ciri keselamatan di sekolah... sebar luas informasi peraturan yang dipatuhi pelawat..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...mengurus keselamatan persekitaran... sentiasa memantau supaya kawasan larangan tidak didekati pelajar... selain itu... buat tanda-tanda keselamatan... memberitahu pelajar maklumat keselamatan semasa... contohnya... jangan mendekati kawasan bahaya..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...tentang keselamatan sekolah... diurus melalui pemantauan... misalnya keluar masuk murid dipantau... letak papan tanda di kawasan berbahaya... mewujudkan ciri-ciri keselamatan di sekolah... sebar luas maklumat keselamatan kepada warga sekolah..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...mengurus keselamatan memang buat di sekolah pulau... lakukan pemantauan berkala... sediakan pelan laluan kecemasan... kenalpasti lokasi berisiko dan pasang informasi di tempat-tempat yang mudah diakses pelajar... dan menanda kawasan berbahaya dengan simbol yang betul..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

**Soalan 3:** Bagaimanakah pengurusan organisasi dari aspek permuafakatan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau?

Berdasarkan temu bual, permuafakatan strategik dalam pengurusan organisasi dapat menyokong pembelajaran murid ke arah kecemerlangan. Informan 1 menjelaskan usaha untuk permuafakatan strategik melibatkan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta, dimasukkan dalam pelan strategik organisasi, takwim, melibatkan PIBK, melalui aktiviti dan program. Informan 2 menjelaskan permuafakatan strategik diusahakan dengan memperkasa peranan PIBG, PLC, jalinan dan jaringan strategik pihak luar dan menggunakan *platform* digital. Informan 3 menyatakan permuafakatan strategik adalah melalui PIBG atau PIBK, pihak swasta dan syarikat-syarikat yang mempunyai kepentingan dengan pihak sekolah.

Seterusnya, informan 4 menerangkan permuafakatan strategik adalah melalui mesyuarat PIBG, kerjasama dengan ibu bapa dan syarikat swasta. Walau bagaimanapun, informan 5 berpendapat permuafakatan strategik berfungsi dalam gerak kerja yang terbatas disebabkan halangan sosio ekonomi seringkali menjadi cabaran.

*"...permuafakatan strategik adalah melibatkan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta... dimasukkan dalam Pelan Strategik Organisasi sekolah... libatkan PIBK... selain itu... aktiviti atau program dirangka... dilaksanakan dan dimasukkan dalam takwim..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...usaha permuafakatan strategik di sekolah... memperkasakan peranan PIBG... buat PLC, jalinan dan jaringan strategik... menggunakan platform digital seperti facebook, whatsapp dan google classroom..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...usaha pemimpin sekolah untuk permuafakatan strategik ini... melalui PIBG atau PIBK... dan pihak swasta seperti petronas... dan syarikat-syarikat yang berkepentingan dengan pihak sekolah... seperti syarikat kawalan keselamatan..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...usaha untuk permuafakatan strategik... melalui mesyuarat PIBG dan kerjasama daripada ibu bapa dan syarikat swasta..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...permuafakatan strategik melibatkan ibu bapa... komuniti dan pihak swasta... berfungsi dalam gerak kerja terbatas... sebabnya ada halangan sosio ekonomi..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

Pemimpin sekolah di pulau mengurus organisasi berkaitan dengan program permuafakatan strategik iaitu melibatkan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta. Program tersebut dilaksanakan mengikut keperluan dan dijalankan secara kreatif, inovatif dan berterusan. Informan 1 menjelaskan program permuafakatan dilaksanakan mengikut takwim sekolah berdasarkan PSO sekolah dan mesyuarat, perjumpaan serta pembentukan AJK dibuat sebelum pelaksanaan program. Informan 2 berpendapat program permuafakatan dijalankan melalui PIBG, mewujudkan jaringan dan jalinan, lawatan penandaarasan, perkongsian kemahiran dan aktiviti mengikut

tugas. Seterusnya, informan 3 menyatakan program permuafakatan dilaksanakan secara berkala, dilaporkan dan membuat penambahbaikan program. Bagi informan 4 pula program permuafakatan dilaksanakan melalui gotong royong, perkongsian dan dialog prestasi. Informan 5 mendapati program permuafakatan bersama ibu bapa, komuniti dan pihak swasta perlu ada kolaboratif dan komunikasi yang baik agar dapat mendatangkan impak kepada kecemerlangan pengurusan organisasi.

*"...program permuafakatan strategik... selalunya melibatkan ibu bapa... komuniti dan pihak swasta... dilaksanakan mengikut takwim sekolah... dan berdasarkan PSO... tetapi sebelum laksanakan program tu... mesyuarat dan perjumpaan dibuat dulu... bentuk AJK untuk jamin kelancaran program..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...program permuafakatan... dilaksanakan melalui beberapa strategi... misalnya... PIBG... mewujudkan jaringan dan jalinan permuafakatan... lawatan penandaarasan dan... melalui perkongsian kemahiran dan aktiviti mengikut tugas..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...program permuafakatan... program dilaksanakan secara berkala... lepas program tu... kena buat laporan dan tindakan... ada juga mesyuarat dan pembentukan AJK sebelum buat program..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...mengurus program permuafakatan... biasanya dilaksanakan melalui gotong royong... perkongsian... dan dialog prestasi bersama ibu bapa..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...kalau di sekolah ini... saya lihat program permuafakatan strategik ada juga melibatkan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta... tapi perlu ada kolaboratif... komunikasi yang baik..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

Pemimpin sekolah di sekolah pulau juga mengusahakan permuafakatan strategik dengan mewujudkan rangkaian komuniti untuk mencemerlangkan pengurusan organisasi berterusan. Informan 1 menyatakan cara yang digunakan oleh sekolah untuk mewujudkan rangkaian komuniti dalam permuafakatan strategik ialah melalui *whatsApp*, *telegram*, gotong royong, ziarah cakna dan memberi sumbangan kepada pihak ibu bapa. Informan 2 berpendapat rangkaian komuniti boleh diusahakan dalam permuafakatan strategik melalui sistem digital, penglibatan komuniti dalam aktiviti, menggunakan platform PIBG, membuat lawatan dan perkongsian kemahiran bersama pihak swasta dan agensi kerajaan di sekitar. Informan 3 pula menjelaskan cara untuk mewujudkan rangkaian komuniti adalah melalui rakan strategik, lawatan dan permuafakatan dalam kumpulan. Informan 4 menyatakan bahawa usaha mewujudkan rangkaian strategik ialah bekerjasama dengan syarikat manakala Informan 5 berpendapat cara rangkaian komuniti yang digunakan adalah melalui komunikasi yang baik dan menggunakan bahasa tempatan.



*"...pemimpin di sekolah pulau kena bijak.... wujudkan hubungan rangkaian komuniti dalam permuafakatan strategik... melalui grup whatsapp dan telegram... guna juga kepakaran guru seperti buat ziarah cakna dan beri sumbangan barang keperluan kepada pihak ibu bapa..." [PSP/Informan 1/19 Mei 2022/TTB].*

*"...usaha rangkaian komuniti dalam permuafakatan ini... caranya sistem digital seperti facebook dan whatsapp... cara lain seperti penglibatan komuniti dalam aktiviti... menggunakan platform PIBG... lawatan dan perkongsian kemahiran bersama pihak swasta dan agensi kerajaan..." [PSP/Informan 2/19 Mei 2022/TTB].*

*"...menggunakan cara rakan strategik... lawatan dan permuafakatan dalam kumpulan untuk mewujudkan rangkaian komuniti..." [PSP/Informan 3/19 Mei 2022/TTB].*

*"...cara mewujudkan rangkaian komuniti... bekerjasama dengan syarikat... misalnya... di pulau ini ada Felcra dan syarikat Melbon..." [PSP/Informan 4/19 Mei 2022/TTB].*

*"...mewujudkan rangkaian komuniti dengan cara menggunakan komunikasi yang baik... dalam bentuk multimedia mahupun menggunakan bahasa tempatan..." [PSP/Informan 5/19 Mei 2022/TTB].*

## PERBINCANGAN

Berdasarkan dapatan kajian, pengurusan organisasi dalam aspek sumber manusia di sekolah-sekolah pulau yang melibatkan inisiatif, program, keberkesanan program dan tindakan susulan menunjukkan kompetensi yang unggul dan kemahiran pemimpin sekolah dapat memastikan program atau aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan dengan baik dan mengikut perancangan dalam takwim. Namun demikian, pelbagai faktor perlu diambilkira pemimpin sekolah seperti faktor masa, tempat dan cuaca yang menjadi penentu pelaksanaan inisiatif atau program pembangunan sumber manusia. Hal ini disebabkan terdapat beberapa buah sekolah di pulau yang agak sukar dikunjungi oleh bantuan kepakaran pihak luar, perkhidmatan pengangkutan yang menjadi nadi kepada perhubungan sekolah dengan kawasan luar (darat) serta kemudahan utama guru-guru masuk bertugas ke sekolah pulau turut menyumbang kepada halangan kelancaran inisiatif pembangunan sumber manusia. Cabaran ini sukar dikawal oleh pemimpin sekolah di pulau serta merupakan satu isu yang memerlukan kemahiran dan kreativiti pemimpin sekolah untuk menanganinya. Bersangkutan dengan itu, pemimpin harus memiliki kompetensi sebagai pengurus dan bijak menurunkan kuasa, mengagihkan tugas serta melantik orang bawahan yang berkelayakan dalam menjalankan tugas-tugas penting dalam organisasi sekolah.

Seterusnya, penilaian keberkesanan program dan tindakan susulan dilakukan oleh pemimpin sekolah bagi memastikan pengurusan sekolah di pulau berada pada tahap cemerlang. Dalam masa yang sama, organisasi sekolah seharusnya dikelolakan dengan rapi, sempurna dan teratur untuk mencapai matlamat pendidikan. Kajian ini bertepatan dengan kajian oleh Norman *et al.* (2021) bahawa kepemimpinan pemimpin sekolah di sekolah pulau perlu memiliki kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan peranan sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong untuk memajukan sekolah. Hal sedemikian penting kerana pemimpin sekolah memainkan peranan untuk mewujudkan inisiatif-inisiatif yang boleh meningkatkan tahap profesionalisme sumber manusia secara berterusan selaras dengan visi, misi dan matlamat sekolah.

Dalam aspek iklim persekitaran fizikal yang memfokuskan kebersihan dan keceriaan pemimpin sekolah menekankan penubuhan jawatankuasa kebersihan dan keceriaan (3K), membina hubungan baik dengan syarikat pembersihan serta mewujudkan jawatankuasa kerjasama PIBG dalam memastikan kebersihan dan keceriaan sekolah-sekolah di pulau berada dalam situasi yang kondusif untuk pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. Kajian ini memberikan maklumat yang bermanfaat mengenai kepentingan seorang pemimpin sekolah di pulau memberikan perhatian yang serius berhubung kelestarian kebersihan dan keceriaan sekolah. Kelestarian ini bukan sahaja membantu meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran tetapi dapat mempengaruhi pertumbuhan sosial yang positif dalam kalangan warga sekolah dan komuniti. Kajian ini selari dengan kajian oleh Suhaimi & Muhamad Suhaimi (2020) yang menjelaskan bahawa persekitaran fizikal bilik darjah berupaya mempengaruhi kesihatan fizikal dan emosi. Begitu juga dengan kajian oleh Evonne & Crispina (2018) menyatakan bahawa landskap sekolah yang bersih dan ceria membawa kepada ruang persekitaran yang bermakna dan dapat meningkatkan komitmen, motivasi, kreativiti, inovasi serta mewujudkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang efektif.

Dapatan kajian berkaitan dengan aspek keselamatan persekitaran sekolah di pulau sangat dititikberatkan oleh pemimpin sekolah. Hal ini dinyatakan oleh semua informan bahawa kecemerlangan organisasi sekolah di pulau dijalankan melalui pemantauan, penyeliaan berkala, hubungan baik dengan pihak keselamatan (PGA), menyediakan papan tanda peringatan keselamatan dan meletakkan maklumat berhubung keselamatan di kawasan yang strategik bagi memastikan organisasi yang diterajui memiliki persekitaran sekolah yang selamat. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian Rosdiana & Nor-ina (2021) yang menyatakan bahawa aspek terpenting dalam pengurusan sekolah melibatkan faktor keselamatan yang menjadi salah satu indikator kepada kemajuan sekolah dan boleh mencegah daripada sebarang insiden. Tambahan lagi, Husna *et al.* (2017) menjelaskan bahawa pentadbir

sekolah bertanggungjawab sepenuhnya terhadap keselamatan warga sekolah untuk membantu meningkatkan keselamatan pelajar serta memastikan keselamatan di kawasan sekolah terjamin dan dapat mengurangkan risiko kemalangan.

Seterusnya, pengurusan organisasi dalam aspek permuafakatan strategik memperlihatkan bahawa pemimpin sekolah di pulau telah mengurus permuafakatan strategik melalui aktiviti bersama PIBG, PIBK dan pihak swasta yang dirancang dan dimasukkan dalam pelan strategik organisasi sekolah. Antara aktiviti yang dijalankan seperti mesyuarat, memperkasa peranan PIBG, PLC, jalinan dan jaringan strategik pihak luar dan menggunakan *platform* digital. Dapatan ini menjelaskan peranan seorang pemimpin di sekolah pulau memerlukan hubungan baik khususnya dalam memperkasa peranan PIBG, PIBK serta mewujudkan kolaboratif dengan pihak swasta menggunakan digital. Selain itu, pemimpin sekolah merealisasikan permuafakatan yang mantap di sekolah-sekolah pulau melalui pelbagai kaedah agar hubungan permuafakatan yang dibina dapat memberi impak positif iaitu melalui lawatan penandaarasan, perkongsian kemahiran, aktiviti gotong royong, dialog prestasi, rangkaian rakan strategik, komunikasi yang baik dan menguasai bahasa tempatan.

Justeru itu, maklumat bermanfaat yang diperoleh berhubung dengan keperluan pemimpin sekolah di pulau melibatkan kemahiran membina hubungan, kreatif, kemahiran komunikasi, menguasai bahasa tempatan dan menguasai kemahiran digital. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian Christina, *et al.* (2019) menyatakan pemimpin sekolah perlu memperkukuhkan komunikasi bersifat dua hala untuk menjayakan permuafakatan. Tambahan lagi, kajian Esmaeil Rozita & Amir (2013) menjelaskan pemimpin sekolah mempunyai kualiti dan kebolehan mewujudkan rangkaian komuniti dan pihak swasta mengikut mekanisme yang sesuai. Hasrat PPPM (2013-2025) dalam anjakan kesembilan menghendaki pemimpin sekolah memainkan peranan penting untuk mewujudkan permuafakatan strategik dengan komuniti dan pihak swasta bagi mencemerlangkan pengurusan organisasi. Penglibatan ibu bapa dan pengupayaan PIBG dan komuniti mempengaruhi kejayaan dan kecemerlangan organisasi (Siti Hajar, 2018).

## RUMUSAN

Kajian ini dijalankan untuk mendapatkan maklumat dan data terperinci daripada pemimpin sekolah di sekolah-sekolah pulau negeri Sabah berhubung kepimpinan pengurusan organisasi sekolah. Berdasarkan maklumat yang diperoleh daripada kajian ini terdapat tiga aspek utama dalam mengurus organisasi sekolah di pulau iaitu pengurusan sumber manusia, iklim persekitaran fizikal dan permuafakatan strategik. Ketiga-tiga

aspek ini telah menjadi tunjang utama pemimpin sekolah dalam mengurus organisasi di sekolah-sekolah pulau. Kajian ini juga telah memberikan inspirasi kepada penyelidik dalam membangunkan modul latihan baharu berhubung kepimpinan pengurusan organisasi khususnya untuk pemimpin sekolah yang bertugas di sekolah-sekolah pulau.

## RUJUKAN

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (4<sup>th</sup> Eds.). Thousands Oaks: Sage Publication Inc.
- Cristina Andin, Abdul Said Ambotang, Yusri Kamin & Rohan Hamzah. (2019). Transformasi persekitaran sekolah melalui permuafakatan sekolah dan komuniti luar bandar. *Malaysian Journal of Society and Space*. 15(2): 84-101.
- Deming, E. W. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts: MIT centre for advanced engineering Study.
- Evonne Lai Eng Fei dan Crispina Gregory KHan. (2018). Hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan motivasi guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*. 2(3).
- Friend, M., & Cook, L. (2007). *Interaction: Collaboration skills for school professionals*. (5th ed.). Boston, Allyn and Bacon.
- Fullan, M. (2015). *Makna baharu perubahan pendidikan*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan & Buku Malaysia.
- Husna, N., Hassan, C., Makhtar, N. K., Subki, N. S., Hamzah, N. A., & Ismail, S. (2017). A survey on occupational safety and health awareness among school teachers in Kelantan, Malaysia.
- Institut Aminuddin Baki. (2020). *Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0. Kompas 2.0*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2017). *Standard kualiti pendidikan malaysia gelombang 2 (SKPMg2)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ku Ai Fung. (2018). *Kepimpinan sekolah dalam pengurusan sumber manusia: Cabaran kepada guru besar. Proceedings of International Conference on the Future of Education*. Institute of Teacher Education Tuanku Bainun Campus, Penang, Malaysia.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jessey-Bass Publisher.

- Nor Asmawati Ismail, Najihah Abd Wahid & Norsuhada Mat Hasan. (2019). Meningkatkan efikasi sendiri guru di Malaysia terhadap kecenderungan pembelajaran generasi Z dan Alpha. *Journal of Management and Operation Research*, (5): 13.
- Pang, V. & Lajium, D. (2014). Penilaian dalam Pendidikan. Universiti Malaysia Sabah.
- Rosdiana Betare & Nor-Ina Kanyo. (2021). Persepsi guru tentang kelemahan struktur ruang fizikal sekolah kebangsaan pulau gaya terhadap insiden jenayah dalam kawasan sekolah. *Jurnal Kinabalu*. 27(1): 119-131.
- Roslina Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2015). Kepimpinan berkualiti: Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45: 143-154.
- Siti Hajar binti Man. (2018). Kolaboratif kreatif sekolah dan komuniti: Merangkai titik-titik fokus sekolah TS 25. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-25*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Suhaili binti Mohd Yusoff & Khaliza binti Saidin, (2016). Tahap iklim sekolah, tahap komitmen guru serta hubungan di antara iklim sekolah dengan komitmen guru sekolah-sekolah menengah Daerah Machang, Kelantan. *Proceeding of ICERS. International Seminar on Generating Knowledge Through Research*.
- Suhaimi bin Kamarudin & Muhamad Suhaimi Taat. (2020). Faktor tingkah laku pelajar, kekangan masa, beban tugas dan tekanan kerja dalam kalangan Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*. 5(9): 114-124.  
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i9.481>
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. New York: The Guilford Press.
- Syed Lamsah Syed Chear, Sareena Hanim Hamzah, Norhamidah Mohd Yusof & Norazly Nordin. (2021). Permuafakatan ibu bapa dan kejiwaan untuk meningkatkan kualiti penyelenggaraan dan tahap keselamatan taman permainan di tadika swasta. *Jurnal Pendidikan Awal Kanak-Kanak Kebangsaan*. 10(1): 1-15.
- Vaughan, C. (2017). The influence of school leadership on student outcomes. *Journal of Social Sciences*, 5, 115-123.
- Zafir, M.M. (2018). Kesejahteraan emosi sumber manusia dalam industri 4.0: Mencorak landskap industri 4.0 dengan pengurusan sumber manusia hijau. *INTAN Human Resource Insights*. Kuala Lumpur.



## PEMBANGUNAN MODEL TINGKAH LAKU KEPIMPINAN PENGETUA/GURU BESAR MALAYSIA YANG MEMBERI IMPAK KEPADA KEBERKESANAN GURU

Shuhaida binti Shamsudin, PhD  
Redzuan bin Jantan, PhD  
Shahrin bin Alias  
Jeffri bin Idris, PhD  
Zarina binti Md. Yasin, PhD  
Zurinah binti Yunus  
Ahmad Sawlahuddin bin Mohd Nor  
Institut Aminuddin Baki,  
Kementerian Pendidikan Malaysia  
shuhaida@iab.moe.gov.my

### ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan membangunkan model tingkah laku kepimpinan Pengetua/Guru Besar (PGB) acuan Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru. Menggunakan kaedah kualitatif dengan pendekatan Reka Bentuk dan Pembangunan (DDR), kajian dijalankan dalam empat fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk, fasa pembangunan, dan fasa penilaian. Pemilihan responden (pakar) untuk proses temu bual adalah secara persampelan bertujuan dan menepati syarat-syarat pemilihan yang telah ditetapkan. Data dianalisis dengan mendapatkan konsensus pakar terhadap elemen-elemen yang diperolehi dalam setiap fasa dan dinilai menggunakan Teknik Fuzzy Delphi. Dapatan kajian menunjukkan terdapat 28 elemen akhir yang dipersetujui oleh pakar sebagai tingkah laku kepimpinan PGB Malaysia dan tingkah laku tersebut dikategorikan kepada lapan tema utama Model Tingkah Laku Kepimpinan PGB Malaysia. Pembangunan model ini diharap menjadi rujukan kepada pemimpin pendidikan di Malaysia ke arah kepimpinan yang memberi impak kepada keberkesanan guru.*

**Kata kunci:** Model Kepimpinan, Pengetua/Guru Besar, Tingkah Laku Kepimpinan, Teknik Fuzzy Delphi, Keberkesanan Guru

### PENGENALAN

Kepimpinan dikaitkan dengan tingkah laku pengurusan yang direka untuk mengintegrasikan organisasi atau minat peribadi dan kesan untuk mencapai sesuatu objektif (Al Khajeh, 2018). Dalam konteks pendidikan, kepercayaan dan sikap guru dipengaruhi oleh PGB mereka. Oleh itu, tidak

hairanlah jika sebelum ini dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan keyakinan guru dan penglibatan kerja mereka (Kulophas et al, 2015). Justeru, memahami faktor yang mempengaruhi kesejahteraan di tempat kerja adalah sangat penting. Malah, kajian menunjukkan bahawa kepuasan bekerja merupakan faktor kritikal yang mempengaruhi tingkah laku, amalan, dan kecekapan kerja guru (Dincer & Osman, 2015).

Peranan kepimpinan pengetua adalah penting untuk meningkatkan prestasi guru di mana pengetua sebagai pemimpin mesti mempunyai kepastian tingkah laku untuk menampung persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang berorientasikan matlamat. Malangnya, pemimpin sekolah masih tidak pasti tentang apa jenis tingkah laku kepimpinan mereka yang berjaya dan berkesan untuk meningkatkan prestasi guru (Pardosi & Utari, 2022). Pendekatan dan tingkah laku pemimpin menguruskan sifat pekerja yang berbeza menentukan komitmen mereka yang menjadi faktor utama penentu prestasi kerja. Kehadiran komitmen dalam organisasi akan membawa kesan positif dalam kalangan pekerja seperti semangat berpasukan, kerjasama dan seumpamanya. Kekurangan atau ketiadaan komitmen akan menghasilkan kesan negatif seperti ketidakhadiran, pembaziran sumber, melanggar peraturan dan lain-lain (Rajan, 2014).

Pada masa ini, kebanyakan pemimpin pendidikan menghadapi masalah untuk menerapkan gaya kepimpinan yang sesuai dalam pentadbiran mereka (Saowanee et. al, 2015). Kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang betul membawa kepada prestasi yang berkesan dalam institusi pembelajaran. Gaya kepimpinan dalam banyak organisasi telah menghadapi cabaran yang berbeza disebabkan kesan prestasi organisasi, pasukan, serta iklim dan suasana kerja. Pemimpin yang mahukan hasil terbaik tidak seharusnya bergantung kepada satu-satu model kepimpinan berdasarkan adjektif (David & Masare, 2017). Keberkesanan guru antara lain bergantung kepada pemimpin sekolah yang berkesan dalam membentuk persekitaran kerja guru dan mempengaruhi motivasi mereka. Tambahan pula, dapatan kajian telah menunjukkan bahawa pemimpin sekolah adalah faktor kedua terpenting yang mempengaruhi pembelajaran murid di bilik darjah, walaupun secara tidak langsung; melalui pengaruh kepimpinan mereka terhadap guru (Radinger, 2014).

Pemimpin sekolah yang berkesan adalah pemimpin yang mampu menunjukkan impak keberkesanan guru yang dapat dilihat melalui komitmen tinggi guru dalam melaksanakan tugas mereka. Pemimpin berkesan sepatutnya menggunakan pendekatan tingkah laku kepimpinan yang membolehkan mereka memimpin tanpa mengambil kira pelbagai model kepimpinan berdasarkan adjektif (*leadership by adjectives*) seperti



Kepimpinan Instruksional, Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Digital dan lain-lain kerana kepimpinan yang menggunakan kepimpinan berdasarkan adjektif menghasilkan kesan kepimpinan yang berlainan. Ini disokong oleh Kim How dan Mohd. Zaki (2021) yang menyatakan bahawa kepelbagaian dalam gaya kepimpinan membawa kesan yang berbeza-beza kepada sesebuah organisasi sekolah. Walau bagaimanapun, dapatan kajian mendapati bahawa belum ada satu pun daripada konsep-konsep kepimpinan mencukupi untuk memberi impak kepada pencapaian pelajar, begitu juga kepimpinan transformasional dan kepimpinan instruksional yang dikatakan dapat memberi impak kepada sekolah dan pencapaian pelajar (Marks & Nance, 2007).

Kajian oleh *The International Successful School Principalship Project* (ISSPP) pada 2017 juga menunjukkan bahawa tidak ada satu model kepimpinan pun yang dapat memenuhi gaya kepimpinan pengetua yang berjaya. Ini kerana dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa pengetua yang berjaya adalah pengetua yang membangunkan pendekatan kepimpinan yang membolehkan mereka memimpin komuniti sekolah dengan jayanya tanpa mengambil berat tentang kesan pelbagai model kepimpinan. Mereka lebih prihatin untuk memotivasi dan menyokong serta membangunkan guru, dan mereka juga sangat fokus dalam memastikan peningkatan dalam pengajaran dan pembelajaran (Leithwood et al, 2017).

Kajian menunjukkan bahawa sekolah telah berubah menjadi sebuah organisasi pembelajaran yang perlu disusun dengan baik dan diperbaharui secara berterusan dengan mengambil kira keperluan semasa dan masa hadapan. Kepimpinan adalah perantara yang mengaktifkan inspirasi, motivasi, sokongan dan bimbingan ke arah mencapai hala tuju mengetengahkan potensi guru secara maksimum dan meningkatkan pencapaian sekolah (Emmanouil et al, 2014). Maka kita sepatutnya perlu menjadi skeptikal tentang apa yang dipanggil kepimpinan berdasarkan adjektif (*leadership by adjective*). Walaupun semua gaya kepimpinan ini membawa maksud sebenar, tetapi kadang-kadang ia telah menyembunyikan tema asas yang lebih penting yang menyumbang kepada kepimpinan yang berkesan (Leithwood et al., 2004). Selain kegagalan memahami dan mengaplikasi konsep dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah, satu lagi perencat pembangunan guru ialah kegagalan pengetua memberikan peluang kepada guru-guru mempraktikkan pengetahuan mereka. Ini berpunca daripada ketidakupayaan pengetua memerhati dan mengenali bakat guru, ketiadaan kemahiran mendelegasi dan tidak pernah yakin dengan kebolehan guru (Mohd. Idzham & Shuhaida, 2017).

Justeru, adalah wajar Institut Aminuddin Baki (IAB), KPM melalui pembangunan model kepimpinan PGB memacu keupayaan kepimpinan pendidikan yang dapat memberi impak kepada keberkesanan guru. Ini kerana

faktor kecemerlangan sekolah berkait rapat dengan keberkesanan tingkah laku kepimpinan PGB. Menurut Cavaleri (2008) penghasilan sesebuah model haruslah bersesuaian dengan konteks dan keperluan organisasi. Ia juga perlu menggambarkan sesuatu amalan yang bersesuaian dengan keperluan tersebut. Kajian ini juga menjawab bagaimana PGB menerangkan peranan mereka sebagai agen perubahan dan bentuk sokongan yang diperlukan.

Kajian bertujuan menghasilkan model watan kepimpinan PGB Malaysia menggunakan pendekatan Penyelidikan Rekabentuk dan Pembangunan (DDR). Berikut adalah objektif bagi kajian ini:

- i. Menenal pasti keperluan pembangunan dan meneroka elemen model kepimpinan PGB Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru berdasarkan tinjauan literatur dan pandangan Pengarah JPN, Ketua PPD, PGB.
- ii. Mereka bentuk model kepimpinan PGB Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru berdasarkan kesepakatan pakar.
- iii. Membangunkan model kepimpinan PGB Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru berdasarkan kesepakatan pakar
- iv. Menilai kebolegunaan model kepimpinan PGB Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru berdasarkan kesepakatan pakar.

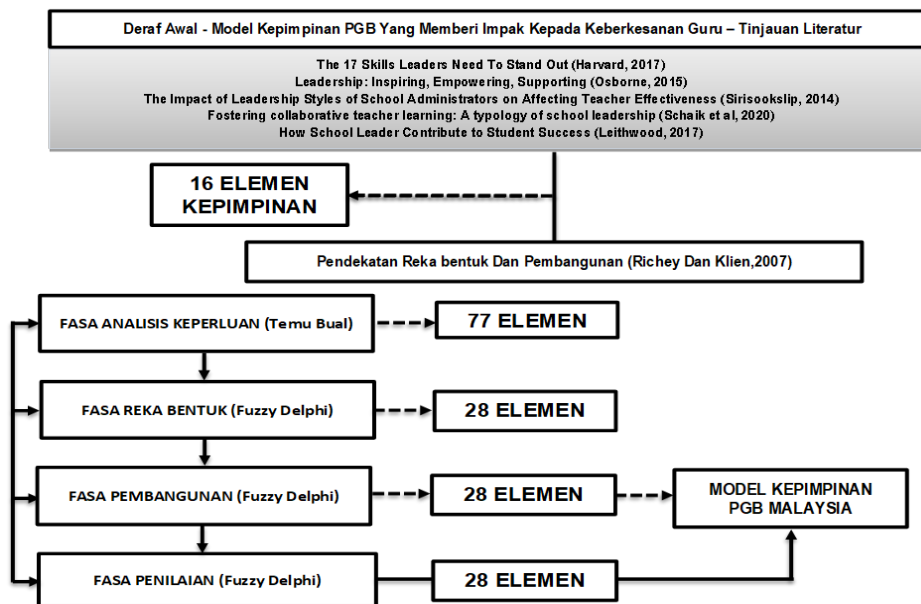
## **TINJAUAN LITERATUR**

Bahagian ini mengandungi empat bahagian yang masing-masing akan memaparkan penerangan tentang Kerangka Konseptual Kajian, Model Kepimpinan Lestari, Kepimpinan yang memberi Impak dan Keberkesanan Guru.

### **Kerangka Konseptual Kajian**

Kerangka konseptual dalam Rajah 1 menunjukkan kaedah pembangunan model kepimpinan PGB Malaysia. Hasil tinjauan literatur (LR) dari tahun 1980 sehingga 2020, penyelidik telah memperoleh beberapa elemen kepimpinan pemimpin pendidikan yang memberi impak kepada keberkesanan guru. Hasil analisis LR telah menghasilkan satu rumusan awal dengan 16 elemen model kepimpinan PGB iaitu komunikasi, perkongsian kepimpinan, kepercayaan, pembangunan guru, bimbingan dan *coaching*, komuniti pembelajaran profesional (PLC), sokongan PdPc, motivasi, persekitaran kerja positif, kolaboratif, penekanan akademik, iklim terkawal, efikasi, pasukan pembelajaran utama, teknologi interaktif dan budaya pendidikan keluarga. Kajian ini seterusnya melalui empat fasa utama iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk, fasa pembangunan dan fasa penilaian menggunakan

pendekatan reka bentuk dan pembangunan (DDR) oleh Richey & Klien (2007).



Rajah 1: Kerangka Konseptual Adaptasi daripada Richey Dan Klien (2007)

### Model Kepimpinan Lestari

Pembangunan model kepimpinan PGB adalah berasaskan Model Kepimpinan Lestari yang merupakan strategi kepimpinan yang diasaskan oleh Andy Hargreaves dan Fink pada tahun 2003. Pendekatan Model Kepimpinan Lestari dipilih untuk mendasari kajian ini kerana model ini merujuk kepada model kepimpinan sekolah, iaitu amalan dan tingkah laku PGB dalam membudayakan kepimpinan, mempertingkatkan kualiti dan produktiviti guru di sekolah. Saberi dan Hamzah (2020) menegaskan kepimpinan yang lestari adalah prinsip yang memberi keutamaan kepada aset manusia dan material, menyebarkan kepimpinan mereka kepada orang bawahan, dan mengutamakan matlamat jangka panjang. Ia juga membina persekitaran sekolah yang pelbagai yang boleh menyumbang ke arah kecemerlangan, mengutamakan dan memimpin pembelajaran di sekolah, menitikberatkan faedah dan kemajuan untuk semua pihak dalam sekolah, serta melahirkan pemimpin perantis dalam organisasi.

Hargreaves dan Fink (2012) telah menakrifkan kelestarian bukan setakat merujuk pada pengekalannya dalam tempoh waktu yang singkat malah konsep kelestarian dilihat sebagai elemen kekal dan dapat ditambah baik untuk kebaikan semua pihak pada masa hadapan termasuk komuniti dan persekitaran. Pengekalan atau kelestarian menekankan kepada hubungan yang kondusif antara sekolah dalam persekitarannya (Fullan, 2005; Hargreaves

& Fink, 2012). Di samping itu, kelestarian perlu disokong oleh sumber organisasi yang membantu untuk mempertingkatkan kelestarian. Dalam konteks kajian ini, kelestarian lebih berfokus kepada konsep tingkah laku kepimpinan PGB yang dapat meningkatkan keberkesanan guru untuk jangka masa panjang seperti peningkatan dalam pengajaran dan kemahiran guru.



Rajah 2: Model Kepimpinan Lestari Hargreavers dan Fink (2003)

Hargreaves dan Fink (2012) menekankan lima ciri utama iaitu (a) pembaharuan yang menitikberatkan pembelajaran tidak mengubah sesebuah sistem sekolah; (b) pembaharuan yang menekankan matlamat jangka panjang; (c) pembaharuan perlu disokong oleh sumber yang mudah diperolehi; (d) pembaharuan tidak memberi impak yang negatif kepada persekitaran juga sistem persekolahan; (e) pembaharuan menggalakkan kepelbagaian ekologi dan kemampuan untuk meningkatkan penglibatan komuniti.

### Kepimpinan Yang Memberi Impak

Kepimpinan merupakan kebolehan untuk mencipta persekitaran yang mana semua orang tahu apa sumbangan yang diharapkan dan merasa komited untuk melakukan kerja yang hebat. Ia adalah keupayaan untuk memberi inspirasi dan menggalakkan orang lain untuk mengatasi cabaran, menerima perubahan berterusan, dan mencapai matlamat. Kepimpinan

juga adalah keupayaan untuk membina pasukan yang kuat dan berkesan dan menggunakan pengaruh untuk memujuk dan mengemudi subordinat. Pemimpin menunjukkan contoh yang kukuh melalui prinsip hidup mereka sendiri. Mereka bukan sahaja membuat keputusan tetapi juga mengambil tanggungjawab atas kegagalan (Osborne, 2015).

Pemimpin akan mengukur kejayaan secara berbeza iaitu melalui pencapaian pasukan dan bukannya pencapaian individu. Ini memerlukan set kemahiran memimpin yang berbeza dan tugas pemimpin adalah untuk mendapatkan hasil melalui kreativiti, kepakaran, dan tenaga orang di bawahnya (Zenger & Folkman, 2017). Penggunaan tingkah laku kepimpinan yang berkesan oleh pemimpin adalah untuk menggalakkan piawai kecemerlangan dalam pembangunan profesional ahli-ahli organisasi. Kepimpinan yang berkesan juga melibatkan motivasi, pengurusan, inspirasi, imbuhan, dan kemahiran analisis. Apabila semua ini hadir, organisasi merekodkan peningkatan kepuasan pekerja yang secara positif mempengaruhi produktiviti, dan keuntungan.

Kesan positif kepimpinan terhadap prestasi organisasi diukur oleh beberapa penyelidik melalui sumber manusia (kadar pusing ganti dan prestasi kerja), keberkesanan organisasi (kos dan kualiti) dan prestasi kewangan (bahagian pasaran, keuntungan, pulangan aset). prestasi organisasi seseorang pemimpin mesti mempunyai keupayaan untuk menggalakkan kreativiti dan inovasi, merangsang orang bawahan untuk mencabar sistem nilai mereka sendiri dan meningkatkan prestasi individu mereka (Hurduzeu, 2015). Kajian menunjukkan bahawa terdapat kesan yang besar daripada gaya kepimpinan terhadap prestasi organisasi. Gaya kepimpinan mempengaruhi budaya organisasi yang seterusnya, mempengaruhi prestasi organisasi (Al Khajeh, 2018).

### **Keberkesanan Guru**

Kajian lepas menunjukkan bahawa guru adalah salah satu sumber berasaskan sekolah yang paling penting dalam menentukan kejayaan akademik masa hadapan pelajar. Akibatnya, terdapat penekanan yang kuat untuk meningkatkan keberkesanan guru sebagai cara untuk meningkatkan pembelajaran pelajar. Kajian telah mentakrifkan keberkesanan guru dari segi pertumbuhan dalam pembelajaran pelajar yang biasanya diukur dengan keputusan penilaian piawai pelajar. Potensi guru yang sangat berkesan dalam meningkatkan pencapaian pelajar mereka dengan ketara menjadikannya penting untuk penyelidik dan penggubal dasar memahami dengan betul faktor yang menyumbang kepada keberkesanan guru (Burroughs et al, 2019). Kajian oleh Kim How dan Mohd. Zaki (2021) menunjukkan bahawa hubungan amalan tingkah laku pengetua mempunyai hubungan yang positif dan

signifikan dengan tahap komitmen guru. Dalam kajian mereka, komitmen merupakan petunjuk kesungguhan guru bekerja untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kajian oleh Kanya et al (2021) juga menyatakan bahawa amalan kepimpinan pemimpin sekolah merupakan peramal bagi prestasi guru.

Faktor dalaman dan luaran mempengaruhi keberkesanan guru bagi meningkatkan prestasi. Prestasi seorang guru pastinya ditentukan oleh kepimpinan di sekolah yang dimediasi oleh pembolehubah seperti efikasi sendiri, komitmen, dan kepuasan kerja. Kepimpinan dalam persekitaran sekolah adalah suatu proses mempengaruhi guru dan pelajar melalui pengajaran dan pembelajaran, penyampaian pengetahuan, kemahiran, nilai, budaya, dan idea. Peranan yang diberikan oleh sekolah melalui program pemerksaan dan peningkatan kualiti guru juga boleh meningkatkan prestasi guru. Kajian lepas menunjukkan kepimpinan dan budaya organisasi berkorelasi secara positif dengan prestasi guru. Kajian juga menyebut bahawa kepimpinan pemimpin sekolah dan budaya organisasi adalah peramal prestasi guru (Kanya et al, 2021). Justeru, dalam kajian ini, penyelidik menakrifkan komitmen guru sebagai faktor penentu keberkesanan guru yang bersandar kepada kejayaan PGB menonjolkan amalan tingkah laku kepimpinan di sekolah.

## METODOLOGI

### Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan penyelidikan Reka Bentuk dan Pembangunan (DDR) oleh Richey dan Klein (2007) yang menyatakan bahawa sesebuah kajian pembangunan adalah suatu kajian yang meliputi beberapa proses yang amat teratur dan bersistematik yang merangkumi proses analisis keperluan, reka bentuk, Pembangunan, dan penilaian sesuatu produk.

- Adalah fasa kualitatif yang meneroka maklumat sebenar keperluan Model Kepimpinan PGB di Malaysia dibangunkan. Analisis keperluan juga dijalankan untuk keselerian dengan tinjauan literatur terhadap keperluan atitud kepimpinan PGB di Malaysia.
- Adalah fasa kualitatif yang mereka bentuk definisi operasi elemen-elemen kepimpinan PGB di Malaysia berdasarkan Fasa 1. Kaedah bagi mendapat konsensus pakar terhadap elemen-elemen reka bentuk model kepimpinan PGB di Malaysia dinilai menggunakan Teknik Fuzzy Delphi setelah persetujuan diperolehi



- Adalah fasa kualitatif yang menilai kebolehgunaan draf model kepimpinan PGB yang memberi impak kepada keberkesanan guru di Malaysia menggunakan Teknik Fuzzy Delphi berdasarkan kesepakatan pakar.
- Fasa ini mengenal pasti keputusan penting yang telah dibuat semasa fasa 2, menerangkan alternatif yang dipertimbangkan dan membincangkan rasional yang menyokong alternatif yang dipilih untuk membangunkan model. Kaedah bagi mendapat konsensus pakar terhadap elemen-elemen pembangunan model kepimpinan PGB di Malaysia dinilai menggunakan Teknik Fuzzy Delphi setelah persetujuan diperolehi

## Persampelan

Pemilihan responden adalah secara persampelan bertujuan dan menepati syarat-syarat pemilihan responden yang ditetapkan iaitu berpengalaman 10 tahun dan ke atas dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan serta pernah mengendalikan latihan dan pengajaran dan pembelajaran.

**Jadual 4:** Persampelan Kajian

Sampel Kajian Berdasarkan Fasa Analisis Keperluan				
Fasa Kajian	Institusi	Bilangan Responden	Jumlah Responden	Teknik persampelan
Analisis Keperluan	JPN	13 Pengarah JPN	28 orang	Bertujuan (Purposive)
	PPD	5 Ketua PPD		
	SMK Harian	5 Pengetua		
	SK Harian	5 Guru Besar		
Sampel Kajian Berdasarkan Fasa Reka Bentuk				
Fasa kajian	Institusi	Responden	Jumlah Responden	Teknik persampelan
Reka bentuk	Guru Cemerlang	2	12 orang	Bertujuan (Purposive)
	Universiti Awam	1		
	Pensyarah IAB	3		
	JPN	1		
	PPD	1		
	Pengetua	2		
	Guru Besar	2		
Sampel Kajian Berdasarkan Fasa Pembangunan				
Fasa Kajian	Institusi	Bilangan Responden	Jumlah Responden	Teknik persampelan
Analisis Keperluan	Pensyarah IAB	7	14 orang	Bertujuan (Purposive)
	Pengetua	3		
	Guru Besar	2		
	Guru	2		
Sampel Kajian Berdasarkan Fasa Penilaian				
Fasa kajian	Institusi	Responden	Jumlah Responden	Teknik persampelan
Reka bentuk	Pengarah Bahagian	4	12 orang	Bertujuan (Purposive)
	Guru	1		
	Pensyarah IPG	1		
	JPN	1		
	PPD	1		
	Pengetua	2		
	Guru Besar	2		

Kriteria ini ditetapkan oleh pengkaji supaya pegawai yang dilantik sebagai pakar tersebut mempunyai maklumat yang banyak mengenai kes yang dikaji. Ini bagi memastikan laporan kajian merupakan sumber maklumat yang bermakna kerana diperolehi daripada subjek yang berpengalaman dan berpengetahuan.

## Tatacara Pengumpulan Data

Tatacara kutipan data adalah menggunakan kaedah temu bual berstruktur mengikut fasa kajian iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk, fasa Pembangunan, dan fasa penilaian. Instrumen yang digunakan dalam fasa analisis keperluan adalah protokol temu bual semi struktur yang telah dibangunkan setelah analisis pemetaan tinjauan literatur dijalankan. Dapatan fasa analisis keperluan pula, dijadikan asas dalam fasa reka bentuk dan pembangunan untuk mendapatkan konsensus pakar. Bagi fasa Reka Bentuk dan Pembangunan, data dikumpulkan melalui kaedah bersemuka. Pakar telah dikumpulkan di lapangan untuk memberikan konsensus terhadap elemen tingkah laku kepimpinan PGB Malaysia melalui proses perbincangan. Setelah selesai proses tersebut, elemen-elemen diteliti semula oleh penyelidik dengan mengambil kira cadangan penambahbaikan pakar sebelum dilaksanakan pengumpulan data bagi Fuzzy Delphi.

Bagi fasa penilaian, data dikumpulkan berdasarkan konsensus 12 orang pakar yang dipilih atas persetujuan dan kerelaan pakar untuk membuat penilaian terhadap elemen tingkah laku model kepimpinan PGB Malaysia. Semua pakar berada di lokasi masing-masing dan penyelidik telah turun ke lapangan untuk mendapatkan konsensus pakar. Dalam fasa penilaian juga, pakar berfungsi untuk mengesahkan tema yang ditetapkan oleh penyelidik agar benar-benar menepati kategori bagi setiap elemen tingkah laku kepimpinan PGB. Bagi memastikan kelancaran proses pengumpulan data, penyelidik mendapatkan kebenaran dari IAB, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), JPN dan PPD. Pakar-pakar yang dilantik dari semua bahagian KPM diberikan surat pelantikan sebagai pakar.

## Analisis Data

Data-data telah dipungut melalui temu bual berdasarkan empat fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk, fasa pembangunan dan fasa penilaian. Bagi setiap fasa, data temu bual dianalisis menggunakan kaedah Fuzzy Delphi (FDM). Kajian ini mengaplikasi FDM untuk mendapatkan kesepakatan pakar bagi mengenal pasti elemen-elemen tingkah laku PGB dan kedudukan setiap elemen tingkah laku PGB berdasarkan konsensus pakar. Menurut Ridhuan et al (2015), FDM melibatkan penggunaan teori set Fuzzy yang telah disepadukan dalam kaedah delphi klasik. Skala likert yang dipilih oleh pakar akan ditukar kepada skala Fuzzy dengan menggunakan penomboran Fuzzy yang terdiri daripada penomboran *binary terms* (0,1).

Kesepaduan penomboran Fuzzy ini akan menghasilkan tiga nilai iaitu nilai minimum, nilai yang paling munasabah dan nilai maksimum yang akan dipilih oleh pakar. Bilangan pakar sebagai responden adalah berlandaskan kepada pandangan kajian terdahulu iaitu jumlah pakar yang dibenarkan



adalah antara 10 ke 15 orang sekiranya kesepakatan dan keseragaman pakar adalah tinggi (Adler dan Ziglio, 1996).

## DAPATAN KAJIAN

Dapatan yang diperoleh menunjukkan bahawa terdapat 28 elemen akhir yang amat dipersetujui oleh pakar sebagai elemen utama yang diperlukan oleh pemimpin pendidikan PGB di Malaysia. Elemen “Bekerja Sepasukan” merupakan tingkah laku terpenting dalam senarai persetujuan pakar; manakala elemen “Melaksanakan Misi dan Visi” adalah elemen tingkah laku yang berada pada kedudukan terakhir dalam senarai persetujuan pakar.

**Jadual 5:** Nilai Threshold Elemen (D Item), Nilai Threshold Skor Fuzzy (Nilai Alpha) dan Kedudukan Elemen-elemen Tingkah Laku Kepimpinan PGB Malaysia

Bil	Item / Elemen	Syarat Triangular Fuzzy Numbers		Syarat Fuzzy Evaluation Process	Kesepakatan Pakar (≥ 67%)	Ranking
		Nilai Threshold (d<0.2)	Kesepakatan Pakar (%)	Skor Fuzzy (α > 0.5)		
1	Bekerja Sepasukan	0.0275	100.00%	0.9567	TERIMA	1
2	Memotivasi	0.0489	100.00%	0.9467	TERIMA	2
3	Menyokong Instruksional	0.0705	90.00%	0.9400	TERIMA	3
4	Berakuntabiliti	0.0642	100.00%	0.9367	TERIMA	6
5	Berkomunikasi Berkesan	0.0642	100.00%	0.9367	TERIMA	4
6	Memberi Penghargaan	0.0642	100.00%	0.9367	TERIMA	5
7	Keseimbangan Rohani	0.0870	90.00%	0.9300	TERIMA	8
8	Berwawasan	0.0870	90.00%	0.9300	TERIMA	7
9	Membina Hubungan Luar	0.0733	100.00%	0.9267	TERIMA	14
10	Persekitaran Kondusif	0.0733	100.00%	0.9267	TERIMA	9
11	Coaching Mentoring	0.0733	100.00%	0.9267	TERIMA	13
12	Mendengar Secara Aktif	0.0733	100.00%	0.9267	TERIMA	11
13	Kematangan Emosi	0.0733	100.00%	0.9267	TERIMA	12
14	Membangunkan Guru	0.0733	100.00%	0.9267	TERIMA	10
15	Mengetuai Kepimpinan	0.0764	100.00%	0.9167	TERIMA	16
16	Berpengalaman	0.0764	100.00%	0.9167	TERIMA	15
17	Menjadi Perunding	0.1025	90.00%	0.9100	TERIMA	18
18	Budaya Kerja Cemerlang	0.1025	90.00%	0.9100	TERIMA	17
19	Berpemikiran Futuristik	0.1316	100.00%	0.9033	TERIMA	20
20	Menggalakkan PLC	0.1316	100.00%	0.9033	TERIMA	19
21	Berdaya Tahan	0.0944	100.00%	0.8900	TERIMA	21
22	Memberi Kepercayaan	0.0944	100.00%	0.8900	TERIMA	22
23	Berkeperibadian Unggul	0.1277	100.00%	0.8833	TERIMA	23
24	Berkongsi Kepimpinan	0.0818	100.00%	0.8800	TERIMA	24
25	Berkemahiran Kognitif	0.1617	100.00%	0.8767	TERIMA	25
26	Kompeten	0.1185	100.00%	0.8733	TERIMA	26
27	Memberi Autonomi	0.1249	100.00%	0.8367	TERIMA	27
28	Melaksana Visi Misi	0.1958	100.00%	0.8333	TERIMA	28

Dapatan yang diperoleh juga menunjukkan bahawa terdapat lapan tema yang dapat mewakili elemen-elemen tingkah laku kepimpinan PGB yang amat dipersetujui oleh pakar sebagai elemen utama yang diperlukan oleh pemimpin pendidikan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 6.

**Jadual 6:** Tema yang mewakili elemen tingkah laku kepimpinan PGB Malaysia

Bil	Tema	Elemen Tingkah Laku Kepimpinan
1	Mencemerlangkan Instruksional	Menyokong Instruksional Memberi Autonomi Mewujudkan Persekitaran Kerja Kondusif

2	Mengembangkan Potensi	Membangunkan Guru Menggalakkan PLC Berkongsi Amalan Kepimpinan
3	Berpersonaliti	Berkeperibadian Unggul Kompeten Berdaya Tahan Keseimbangan Kerohanian Berpengalaman Mempraktikan Kematangan Emosi Berakauntabiliti
4	Kooperatif dan Kolaboratif	Bekerja Sepasukan Mengetuai Kepimpinan Mewujudkan Budaya Kerja Cemerlang Membina Hubungan Luar
5	Memberi Dorongan	Memberi Penghargaan Memotivasi Memberi Kepercayaan
6	Memberi Bimbingan	Melaksanakan Coaching & Mentoring Berkemahiran Mendengar Secara Aktif Menjadi Perunding
7	Dinamik	Berwawasan Berpemikiran Futuristik Berkemahiran Kognitif Melaksanakan Visi dan Misi
8	Berkomunikasi Berkesan	Berkomunikasi Berkesan

## PERBINCANGAN

Sebelum seseorang PGB itu berjaya dalam melaksanakan visi dan misi sekolah, beliau perlu menonjolkan terlebih dahulu semua 27 tingkah laku seperti yang terkandung dalam Model Tingkah Laku Kepimpinan PGB Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru bermula dengan tingkah laku bekerja sepasukan. Justifikasi ini disokong oleh Amadi (2019) yang mengatakan bahawa bekerja sepasukan merupakan faktor yang penting dalam memastikan pengurusan organisasi berjalan lancar di samping meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan pemimpin.

Kajian oleh Amadi (2019) yang melibatkan 382 sampel dalam kalangan pemimpin sekolah dan guru mendapati responden mempunyai tahap persetujuan yang sangat tinggi terhadap kepentingan kerja secara

berpasukan. Keberkesanan pelaksanaan amalan kerja berpasukan juga bergantung kepada keupayaan seseorang pemimpin (Kerns, 2019). Kajian yang dilakukan oleh Lazarus et al. (2016) juga menunjukkan bahawa wujud hubungan yang positif dan signifikan antara amalan bekerja sepasukan dengan tahap moral kerja dan kepimpinan.

Dapatan dalam Rajah 5 menunjukkan bahawa elemen “Melaksanakan Misi dan Visi” adalah elemen tingkah laku yang berada pada kedudukan terakhir. Menurut Fraser (2021), pemimpin sekolah mempunyai peranan penting dalam membangunkan pernyataan misi yang kuat, jelas, dan berfokus. Namun, pemimpin sekolah juga harus menekankan kepentingan mendapatkan *buy-in* daripada semua pihak berkepentingan bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan visi dan misi (Fraser, 2021). Justeru, jelas menyokong dapatan kajian ini yang meletakkan elemen “Melaksana kan Misi dan Visi” sebagai elemen tingkah laku yang berada pada kedudukan terakhir dalam senarai persetujuan pakar. I kerana untuk mendapatkan *buy-in* daripada semua pihak dalam pelaksanaan visi dan misi, PGB perlu terlebih dahulu mempamerkan tingkah laku yang mendorong kepada kejayaan pelaksanaan misi dan visi iaitu kesemua 27 tingkah laku kepimpinan PGB.



Rajah 4: Model Tingkah Laku Kepimpinan PGB Malaysia

Memandangkan elemen tingkah laku memberi impak kepada keberkesanan guru, maka dalam merealisasikan agenda perubahan, titik hubungan Model Tingkah Laku Kepimpinan PGB Malaysia ialah pada nilai, akhlak, dan etika pemimpin sekolah. Pernyataan ini disokong oleh Abd. Adim (2016) yang menyatakan bahawa akhlak adalah tingkah laku atau tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-hari yang mencakupi nilai-nilai moral dan etika yang diterapkan dalam kehidupan sosial. Hubungan model tingkah laku kepimpinan PGB Malaysia jika dapat diterjemahkan pelaksanaannya dalam sistem pendidikan, bukan sahaja dapat menambahbaik sistem penyampaian sama ada dalam pengurusan atau bilik darjah, malah meningkatkan keberkesanan guru yang dapat mempelopori perubahan dalam membentuk generasi beradab dan bersahsiah. Pernyataan penyelidik ini disokong oleh Kim How & Mohd. Zaki (2021) yang mengatakan bahawa kemunculan teori dan model kepimpinan baharu selepas 1990-an tidak lagi melibatkan interaksi antara pemimpin dan orang bawahan, sebaliknya lebih mementingkan kemanusiaan, perhubungan, emosi, dan nilai; seterusnya menuntut pemimpin untuk berwibawa dalam kedua-dua aspek teknikal dan juga kemanusiaan.

## **RUMUSAN**

Kajian ini bertujuan membangunkan model kepimpinan PGB Malaysia yang memberi impak kepada keberkesanan guru. Dapatan yang diperolehi menunjukkan bahawa terdapat 28 elemen tingkah laku kepimpinan yang amat dipersetujui oleh pakar sebagai elemen utama yang diperlukan oleh PGB di Malaysia dalam memimpin sekolah. Penyelidik juga berharap agar PGB dapat mewujudkan kumpulan pemimpin pelapis berimpak tinggi di setiap sekolah dengan tingkah laku kepimpinan yang terdapat dalam model ini untuk memacu peningkatan keberkesanan guru dan inovasi berterusan. Aspirasi KPM ialah mewujudkan budaya kecemerlangan profesional teladan rakan setugas, iaitu pemimpin sekolah menjadi mentor dan saling membimbing, membangun dan menatarkan amalan terbaik ke sekolah, serta memastikan rakan setugas mempunyai tanggungjawab memenuhi standard profesional. Secara ringkasnya, lapan tema elemen tingkah laku kepimpinan dalam Model Kepimpinan PGB Malaysia perlu direalisasikan oleh semua PGB untuk mencapai matlamat organisasi. Kajian lanjutan akan dilakukan oleh penyelidik untuk mengukur prestasi amalan tingkah laku PGB bagi melihat impak keberkesanan guru.

## **RUJUKAN**

- Abd. Adim. (2016) *Pemikiran Akhlak Menurut Syaikh Umar Bin Ahmad Baradja*. Vol. 4(2): 127-136.

- Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: the Delphi method and its application to social policy and public health*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018, Article ID 687849, doi: 10.5171/2018.687849
- Amadi, E. O. (2019). Influence of leadership and teamwork on students' academic achievement in public senior secondary schools in Obio/Akpor, Rivers State. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*. 7(4): 26-33.
- Burroughs, N., Gardner J., Lee, Y., Guo, S., Touitou, I., Jansen, K. & Schmidt, W. (2019). A Review of the Literature on Teacher Effectiveness and Student Outcomes. Chapter in *Teaching for Excellence and Equity. Analyzing Teacher Characteristics, Behaviors and Student Outcomes with TIMSS. IEA Research for Education*. 6: 7-17.
- David A. O. & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review* .4 (4): 42-52.
- Dinçer, Ö. & Osman, T. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences: Elsevier*: 197 (1936-1946).
- Fraser, A. K. (2021). *Licensed Educator Perceptions of the Use of Mission, Vision, and Values to Guide Daily School Operations: A Qualitative Study*. Doctor of Education (EdD). <https://digitalcommons.georgefox.edu/edd/171>
- Kanya, N., Fathoni, A. B. & Ramdani, Z. (2021). Factors affecting teacher performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*.10(4):1462-1468.
- Kerns, C. D. (2019). Managing Teamwork: A Key Leadership Practice. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 16(1): 40-53.
- Kim How & Mohd Zaki Ishak. (2021). Empowering Teachers' Commitment: How Do Six Dimensions of Sustainable Leadership Play A Role?. *Management Research Journal*. 10 No. 2: 49-64.
- Kulophas, D., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S (2015). The Relationships among Authentic Leadership, Teachers' Work Engagement, Academic Optimism and School Size as Moderator: A Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences: Elsevier*.191:2554-2558.

- Lazarus, N. M., Baraka M. N., Simon A. & Joshua K. (2016). Correlational Teamwork in Secondary Schools: A Case of Musoma Municipality, Tanzania. *Saudi Journal Humanities Social Science*. 1(1):26-31.
- Mohd Ridhuan, M.J, Saedah, S., Farazila, Y., Nurulrabihah, M.N., Zaharah, H., & Ahmad Arifin, S. (2015). Aplikasi Teknik Fuzzy Delphi Terhadap Keperluan Elemen Keusahawanan Bagi Pensyarah Kejuruteraan Politeknik Malaysia. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 5(1), 135–150.
- Pardosi, J. & Utari, T. I. (2021). *Effective principle leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement*. PMID: 35685686 PMCID: PMC9168782 DOI: 10.12688/f1000research.51549.2 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35685686/>
- Radinger, T. (2014). School Leader Appraisal — A Tool to Strengthen School Leaders' Pedagogical Leadership and Skills for Teacher Management?. *European Journal of Education Research, Development and Policy*. 49(3): 378-394.
- Richey, R.C., & Klein, J. D. (2007). *Design and Development Research* . New York: Routledge.
- Richey, R., & Klien, J. (2007). *Design and development research: Method, strategies and issues*. London: Erlbaum.
- Saowanee, S., Ariratana, W. & Tang, K. N. (2015). The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences: Elsevier*. 186:1031-1037.
- Mohd. Idzham Hamzah & Shuhaida Shamsudin. (2017). Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing School in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practices*. 1(1): 19-35.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2017). *How Managers Drive Results and Employee Engagement at the Same Time*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/06/how-managers-drive-results-and-employee-engagement-at-the-same-time>





KEMENTERIAN PENDIDIKAN  
INSTITUT AMINUDDIN BAKI

**INSTITUT AMINUDDIN BAKI**  
Kementerian Pendidikan Malaysia  
Kompleks Pendidikan Nilai  
71760 Bandar Enstek  
Negeri Sembilan



InstitutAminuddinBaki



iabkpm



iabkpm



ISSN 3083-9440



9 773083 1944004