

**KEPIMPINAN GURU BESAR DI SEKOLAH KLUSTER
KECEMERLANGAN MELAKA:
KAJIAN KES MODEL KEPIMPINAN**

VISHALINY A/P ELLANGOVAN

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

**KEPIMPINAN GURU BESAR DI SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN
MELAKA: KAJIAN KES MODEL KEPIMPINAN**

VISHALINY A/P ELLANGOVAN

**TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH
SARJANA PENDIDIKAN**

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI**

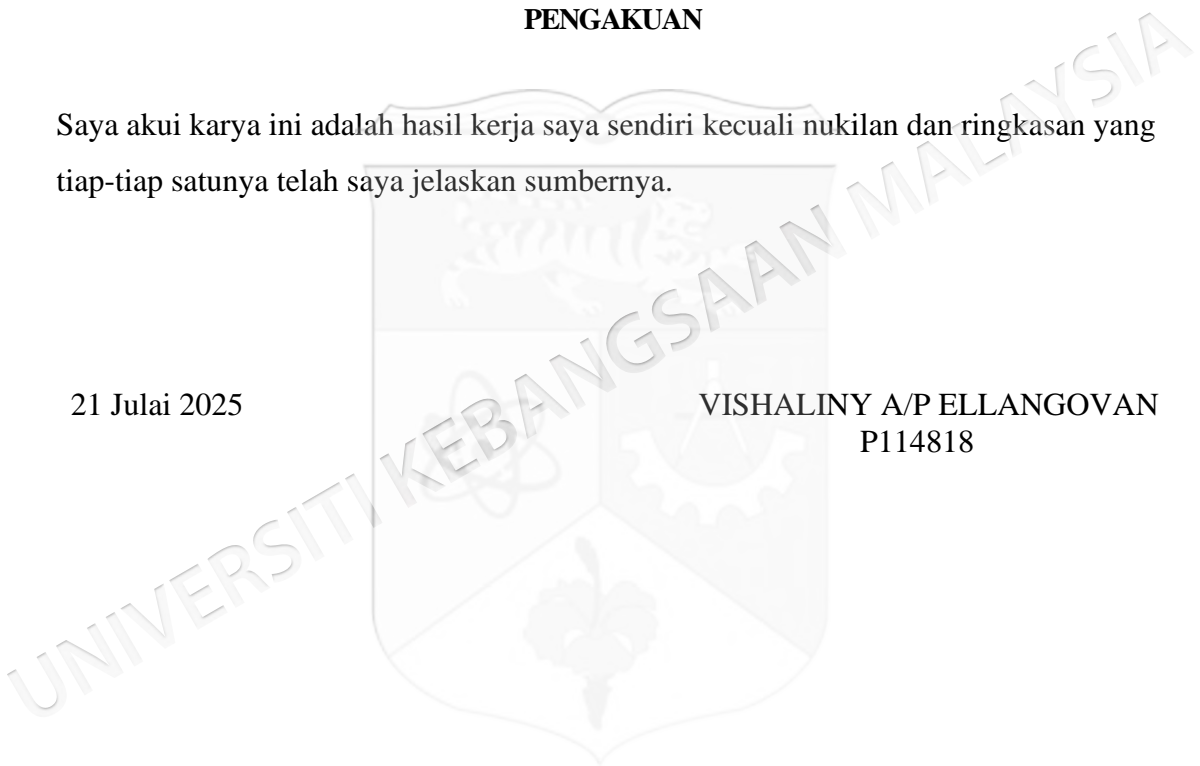
2025


PENAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

21 Julai 2025

VISHALINY A/P ELLANGOVAN
P114818



	UKM-SPKPPP-PT(PdP)-05-AK04-BO07	No. Semakan: 01	Tarikh Kuat Kuasa: 01/04/2024
	BORANG DAN SENARAI SEMAK PENYERAHAN TESIS SELEPAS PEMBETULAN <i>Form and Check List of Amended Thesis Submission</i>		

G. PERAKUAN TESIS SARJANA / DOKTOR FALSAFAH (CERTIFICATION OF MASTERS / DOCTORAL THESIS)			
Nama penuh pengarang (Author's Full Name)	VISHALINY A/P ELLANGO VAN		
No. Pendaftaran Pelajar (Student's Registration No.)	P114818	Sesi Akademik (Academic Session)	2025/2026
Tajuk Tesis (Thesis Title)	KEPIMPINAN GURU BESAR DI SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN MELAKA: KAJIAN KES MODEL KEPIMPINAN		


Merujuk kepada Klausula 4.2 Dasar Harta Intelek Pelajar UKM (Tambahan), tesis adalah hak milik pelajar. Saya mengaku tesis ini sebagai (*Tandakan ✓ bagi maklumat yang berkaitan):
(With regard to Clause 4.2 of the UKM Student Intellectual Property Policy (Supplementary), the thesis is the student's property. I hereby declare this thesis as (*Mark ✓ on relevant information):



- *RAHSIA (CONFIDENTIAL)** Mengandungi maklumat rahsia di bawah AKTA RAHSIA RASMI 1972
(Consisting of classified information under the OFFICIAL SECRETS ACT 1972)
- *TERHAD (RESTRICTED)** Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/ badan di mana penyelidikan dijalankan
(Consisting of RESTRICTED information which has been determined by the organization/ body where the research was conducted)
- *AKSES TERBUKA/ TIDAK TERHAD (OPEN ACCESS/ NON-RESTRICTED)** Saya membenarkan tesis ini diterbitkan secara akses terbuka, teks penuh atau dibuat salinan untuk tujuan pengajian, pembelajaran, penyelidikan sahaja.
(I allow this thesis to be published through open access, full text or copied for study, learning and research purposes only)

Bagi kategori Akses Terbuka / Tidak Terhad, saya membenarkan tesis (Sarjana / Doktor Falsafah) ini di simpan di Perpustakaan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)* dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

(For the Open Access / Non-Restricted category, I allow this (Master's / Doctoral) Thesis to be kept in the Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) Library with the following usage conditions:)

- Perpustakaan UKM mempunyai hak untuk membuat salinan untuk tujuan pengajian, pembelajaran, penyelidikan sahaja.
(UKM Library has the right to reproduce the thesis for study, learning and research purposes only.)
- Perpustakaan Universiti Kebangsaan Malaysia dibenarkan membuat satu (1) salinan tesis ini untuk tujuan pertukaran antara institusi pengajian tinggi dan mana-mana badan/ agensi kerajaan, tertakluk kepada terma dan syarat.
(UKM Library is allowed to make one (1) copy of this thesis for exchange purposes among higher education institutions and any government body/agency, subject to terms and conditions.)

	UKM-SPKPPP-PT(PdP)-05-AK04-BO07	No. Semakan: 01	Tarikh Kuat Kuasa: 01/04/2024
	BORANG DAN SENARAI SEMAK PENYERAHAN TESIS SELEPAS PEMBETULAN <i>Form and Check List of Amended Thesis Submission</i>		

PENGESAHAN PELAJAR (STUDENT VERIFICATION)		PENGESAHAN PENYELIA (SUPERVISOR VERIFICATION)	
 TANDATANGAN PELAJAR (STUDENT'S SIGNATURE)		 TANDATANGAN PENYELIA / PENERUSI JK SISWAZAH (SUPERVISOR'S / CHAIRPERSON SUPERVISION COMMITTEE SIGNATURE)	
Kad Pengenalan / No. Pasport (Identity Card / Passport No.)	950209-05-5432	Nama Penyelia: Pengerusi JK Siswazah (Supervisor's Chairperson Supervision Committee Name)	PROF MADYA DR BITY SALWANA ALIAS
Tarikh: (Date)	18/07/2025	Tarikh: (Date)	18/07/2025



PENGHARGAAN

Saya mengucapkan kesyukuran kepada tuhan kerana saya dapat menyiapkan tesis bagi memenuhi syarat Ijazah Sarjana Pentadbiran Pendidikan dalam tempoh masa yang ditetapkan.

Setinggi-tinggi ucapan terima kasih dan penghargaan kepada Prof. Madya Dr. Bity Salwana binti Alias selaku penyelia tesis saya yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, bimbingan dan sokongan sepanjang saya menyiapkan kajian ini. Segala jasa baik beliau amat saya hargai dan kenangi. Selain itu, tidak lupa saya ucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada mantan penyelia saya Dr Muhammad Yusof bin Mohd Nor yang sentiasa pemurah dalam memberikan nasihat, pandangan dan tunjuk ajar yang berguna bagi menghasilkan kajian ini. Istimewa untuk yang dikasihi suami, Mohan Kumar dan anak Dihshita Adyaa serta ibu yang sentiasa memberi dorongan dan menyokong dari belakang bagi memastikan mencapai kejayaan dalam menyiapkan tesis ini. Tidak dilupakan kepada semua ahli keluarga dan rakan seperjuangan di UKM. Bantuan yang kalian berikan amat saya hargai dan sanjungi.

Selain itu, sekalung penghargaan kepada pensyarah – pensyarah yang terlibat dari Jabatan Fakulti Pendidikan dan pihak Universiti Kebangsaan Malaysia dan pensyarah dari Universiti Malaya yang turut memberi kerjasama bagi saya menyiapkan kajian ini. Akhir kata kepada semua yang terlibat dalam menyempurnakan kajian ini, diucapkan ribuan terima kasih dan semoga diberikan ganjaran dan keberkatan kepada anda semua.

ABSTRAK

Keberkesanan sesebuah sekolah banyak bergantung pada kepimpinan guru besar. Namun, di Melaka amalan kepimpinan guru besar di sekolah rendah masih kurang memuaskan, terbukti dengan bilangan sekolah bertaraf Kluster Kecemerlangan yang rendah. Kajian ini bertujuan meneroka amalan kepimpinan guru besar, peranannya dalam memastikan kecemerlangan guru, serta tanggungjawab guru besar dalam meningkatkan pencapaian sekolah. Dalam usaha ini, model-model kepimpinan seperti kepimpinan transformasional, instruksional, transaksional dan distributif dijadikan rujukan untuk melengkapkan kajian ini. Sekolah yang menjadi fokus kajian adalah sebuah sekolah rendah di daerah Melaka Tengah yang telah menunjukkan pencapaian luar biasa secara konsisten. Sekolah ini bukan sahaja diiktiraf melalui pelbagai anugerah berprestij seperti Anugerah Sekolah Cemerlang 2007 dan Sekolah Kluster Kecemerlangan pada tahun 2014, malah turut dipilih untuk menyertai Kohort 6 Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) pada tahun 2021. Selain itu, sekolah ini juga mencatat kejayaan antarabangsa dalam pertandingan Micro Bit Idol serta mendapat Anugerah Pengurusan Terbaik. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan pengumpulan data dilakukan melalui temu bual bersemuka yang melibatkan 15 peserta kajian. Mereka terdiri daripada guru kanan, ketua panitia, dan guru biasa. Data yang diperolehi dianalisis secara tematik dengan menggunakan persisian Nvivo 14 bagi mengenal pasti tema-tema utama. Didapati bahawa guru besar mengamalkan kepimpinan sistematik, berorganisasi, bertanggungjawab, dan terbuka menerima pandangan. Beliau juga memberi motivasi, menjadi suri teladan, menggalakkan kerja berpasukan, serta mempengaruhi para guru dalam aspek pengajaran dan pembangunan profesional guru. Selain itu, kejayaan sekolah turut didorong oleh perubahan positif sistem sekolah, memastikan sumber mencukupi, serta mewujudkan persekitaran pembelajaran kondusif. Hasil kajian ini memberi implikasi penting kepada pemimpin sekolah rendah, di mana model kepimpinan yang diamalkan boleh dijadikan panduan bagi sekolah lain di Melaka untuk menambahbaik pengurusan sekolah sekaligus meningkatkan bilangan sekolah kluster dan meningkatkan kualiti pendidikan.

HEADMASTER LEADERSHIP IN CLUSTER EXCELLENCE SCHOOLS IN MELAKA: A CASE STUDY OF THE LEADERSHIP MODEL

ABSTRACT

The effectiveness of a school largely depends on the leadership of the headmaster. However, in Melaka, the leadership practices of primary school headmasters remain unsatisfactory, as evidenced by the low number of Cluster Excellence Schools. This study aims to explore the leadership practices of headmasters, their role in ensuring teacher excellence, and their responsibility in improving school performance. In this effort, leadership models such as transformational, instructional, transactional, and distributive leadership were referenced to complement the study. The focus of this study is a primary school in the Melaka Tengah district that has consistently demonstrated outstanding achievements. This school has not only been recognized with various prestigious awards, such as the Anugerah Sekolah Cemerlang (Excellent School Award) in 2007 and Sekolah Kluster Kecemerlangan (Cluster Excellence School) in 2014, but was also selected to participate in Cohort 6 of the School Transformation Program 2025 (TS25) in 2021. Additionally, the school has achieved international success in the Micro Bit Idol competition and received the Best Management Award. This study employs a qualitative approach, with data collected through face-to-face interviews involving 15 participants. The participants consist of senior teachers, subject heads, and regular teachers. The collected data was analyzed thematically using Nvivo 14 to identify key themes. The findings indicate that the headmaster practices systematic, organized, responsible, and open leadership. He also provides motivation, serves as a role model, encourages teamwork, and influences teachers in terms of teaching and professional development. Furthermore, the school's success is also driven by positive systemic changes, ensuring adequate resources, and creating a conducive learning environment. The findings of this study have significant implications for primary school leaders, as the leadership model practiced can serve as a guide for other schools in Melaka to improve school management, increase the number of Cluster Excellence Schools, and enhance the quality of education.

KANDUNGAN

		Halaman
PENGAKUAN		ii
PENGHARGAAN		iii
ABSTRAK		iv
ABSTRACT		v
KANDUNGAN		vi
SENARAI JADUAL		x
SENARAI ILUSTRASI		xi
SENARAI SINGKATAN		xii
BAB I	Pengenalan	
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang	3
1.3	Pernyataan Masalah	10
1.4	Tujuan Kajian	14
1.5	Objektif Kajian	15
1.6	Persoalan Kajian	15
1.7	Kepentingan Kajian	15
	1.7.1 Sekolah (Guru besar dan guru)	16
	1.7.2 Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	17
1.8	Batasan Kajian	20
1.9	Definisi Operasi	22
	1.9.1 Konsep Amalan Kepimpinan	22
	1.9.2 Sekolah Kluster Kecemerlangan	23
	1.9.3 Model – Model Kepimpinan Guru Besar	24
1.10	Rumusan	25
BAB II	Kajian Literasi	
2.1	Pendahuluan	27

2.2	Konsep Kepimpinan	28
2.3	Gaya Kepimpinan	31
	2.3.1 Gaya Kepimpinan Autokratik	31
	2.3.2 Gaya Kepimpinan Demokratik	33
	2.3.3 Gaya Kepimpinan Laissez-Faire	34
2.4	Model - Model Kepimpinan	35
	2.4.1 Model Kepimpinan Transaksional	35
	2.4.2 Model Kepimpinan Transformasional	38
	2.4.3 Model Kepimpinan Instruksional (Kepimpinan Pengajaran)	43
	2.4.4 Model Kepimpinan Distributif	45
2.5	Kerangka Teori Kajian	46
2.6	Kecemerlangan Guru Antara Aspek Sekolah Kluster	48
2.7	Aspek Sekolah Cemerlang	51
	2.7.1 Model Bermatlamat	52
	2.7.2 Model Input Resos (Sumber)	53
	2.7.3 Model Proses	54
	2.7.4 Model Kepuasan	55
	2.7.5 Model Kesahan	56
	2.7.6 Model Organisasi Pembelajaran	57
	2.7.7 Model Ketidakberkesanan	58
	2.7.8 Model Pengurusan Kualiti Keseluruhan	59
2.8	Kajian – Kajian Terdahulu	60
2.9	Rumusan	67
BAB III KAEDAH KAJIAN		
3.1	Pendahuluan	68
3.2	Reka Bentuk Kajian	68
3.3	Populasi, Sampel Kajian dan Lokasi	70
	3.3.1 Populasi Kajian	70
	3.3.2 Sampel Kajian	71
	3.3.3 Lokasi Kajian	72
3.4	Protokol Kajian	74
	3.4.1 Bahagian Pengenalan	76
	3.4.2 Bahagian Kandungan Temu Bual	76
	3.4.3 Bahagian Penutup	77
	3.4.4 Pemerhatian	77
	3.4.5 Analisis Dokumen	78

3.5	Kajian Rintis	79
	3.5.1 Kesahan Protokol Kajian	80
	3.5.2 Kebolehpercayaan Protokol Kajian	82
3.6	Etika Kajian	82
3.7	Tatacara Prosedur Pemerolehan Data Kajian	83
3.8	Tatacara Penganalisis Data	85
	3.8.1 Analisis Tematik	85
3.9	Rumusan	87
BAB IV	DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	89
4.2	Profil Peserta Kajian	90
4.3	Amalan Kepimpinan Guru Besar	91
	4.3.1 Amalan Kepimpinan Guru Besar Yang Bersistematik Dan Berorganisasi	92
	4.3.2 Amalan Kepimpinan Guru Besar Secara Penyertaan	96
	4.3.3 Amalan Kepimpinan Guru Besar Bertanggungjawab Dan Beretika	100
	4.3.4 Amalan Kepimpinan Guru Besar Yang Sedia Menerima Pandangan	102
4.4	Peranan Guru Besar Dalam Memastikan Kecemerlangan Guru Berdasarkan Model – Model Kepimpinan	106
	4.4.1 Guru Besar Memberi Motivasi Kepada Guru	108
	4.4.2 Guru Besar Mempengaruhi Para Guru Dalam Semua Perkara	113
	4.4.3 Guru Besar Memberi Inspirasi Dan Menjadi Suri Teladan Kepada Para Guru	117
	4.4.4 Guru Besar Menekankan Kaedah Para Guru Bekerja Dalam Satu Pasukan	121
4.5	Tanggungjawab Guru Besar Dalam Menjamin Keberkesanan Sekolah Kluster Kecemerlangan Yang Dikaji	125
	4.5.1 Membawa Perubahan Dalam Sistem Sekolah	126
	4.5.2 Memastikan Input Sekolah Mencukupi	132
	4.5.3 Memastikan Persekitaran Sekolah Cukup Kondusif	135
4.6	Analisis Berdasarkan Demografi Peserta Kajian	138
4.7	Rumusan	145

BAB V	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN KAJIAN	
5.1	Pengenalan	147
5.2	Ringkasan Kajian	147
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	148
	5.3.1 Meneroka Amalan Kepimpinan Guru Besar	148
	5.3.2 Meneroka Peranan Guru Besar Dalam Memastikan Kecemerlangan Guru Berdasarkan Model – Model Kepimpinan	156
	5.3.3 Meneroka Tanggungjawab Guru Besar Dalam Memastikan Keberkesanan Mahupun Kecemerlangan Sekolah	167
5.4	Kesimpulan Dapatan Kajian	175
5.5	Implikasi Kajian	176
	5.5.1 Implikasi Model Kepimpinan	177
	5.5.2 Implikasi Kepada Amalan Kepimpinan Pentadbir Sekolah	179
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	180
5.7	Kesimpulan	181
	RUJUKAN	183
	LAMPIRAN	
Lampiran A	Protokol Temu Bual	189
Lampiran B	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Jabatan Pendidikan Negeri Melaka	192
Lampiran C	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar	194
Lampiran D	Surat Akuan Menyemak Kesalahan Kandungan Soal Selidik	195
Lampiran E	Rajah Yang Menunjukkan Penggunaan Perisian Nvivo 14 Untuk Dapatkan Tema – Tema	198

SENARAI JADUAL

No Jadual		Halaman
Jadual 3.1	Ringkasan Populasi Sampel Kajian Dan Lokasi Kajian	70
Jadual 4.2	Profil Demografi Peserta Kajian	90
Jadual 4.3	Senarai Kategori Tema Dan Sub Tema Mengenai Amalan – Amalan Kepimpinan Guru Besar	92
Jadual 4.4	Senarai Kategori Tema Dan Sub Tema Mengenai Peranan Guru Besar Berdasarkan Model – Model Kepimpinan	107
Jadual 4.5	Senarai Kategori Tema Dan Sub Tema Mengenai Tanggungjawab Guru Besar	126



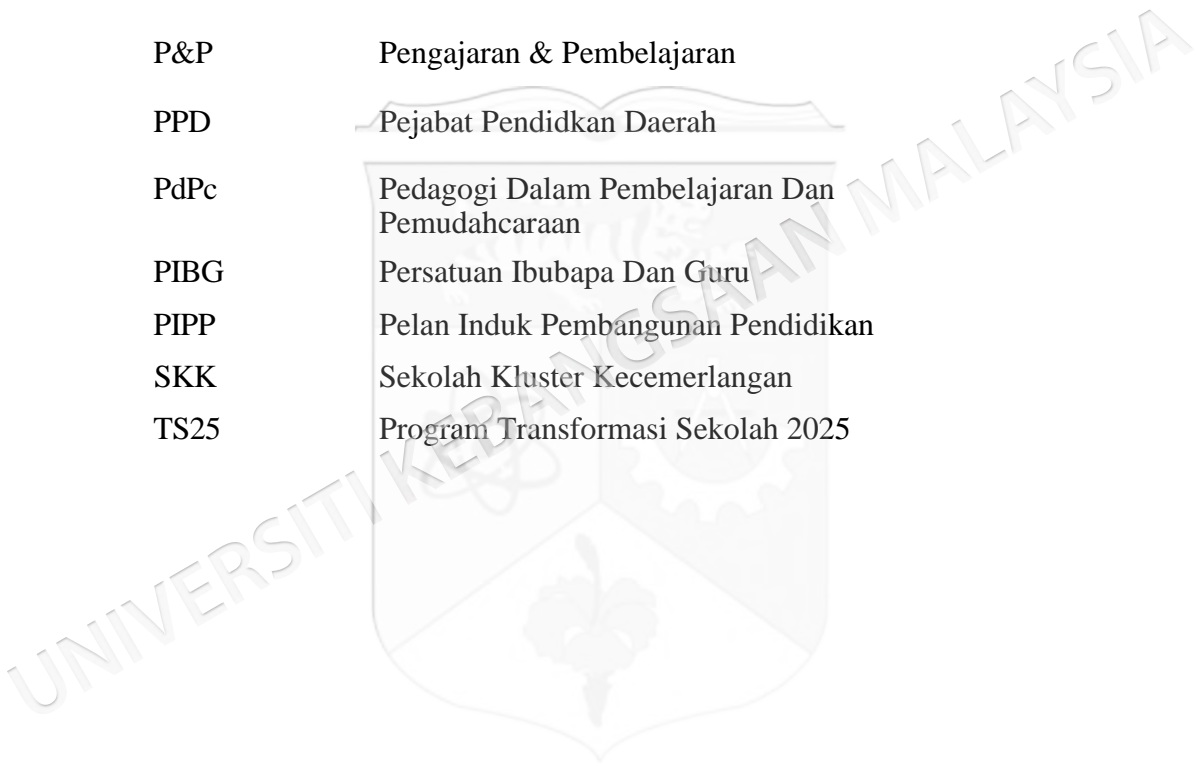
SENARAI ILUSTRASI

No Rajah		Halaman
Rajah 2.5	Kerangka Teori Kajian	48



SENARAI SINGKATAN

GPK	Guru Penolong Kanan
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
PSS	Program Susu Sekolah
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PAK21	Pendidikan Abad Ke-21
P&P	Pengajaran & Pembelajaran
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PdPc	Pedagogi Dalam Pembelajaran Dan Pemudahcaraan
PIBG	Persatuan Iububapa Dan Guru
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
SKK	Sekolah Kluster Kecemerlangan
TS25	Program Transformasi Sekolah 2025



BAB I

Pengenalan

1.1 PENDAHULUAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 ialah pelan strategik yang dirangka oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk mentransformasikan sistem pendidikan negara agar setara dengan standard antarabangsa. Pelan ini bertujuan memperkasakan kualiti pendidikan melalui usaha peningkatan aspek-aspek utama, termasuk pengukuhan kepimpinan di sekolah. Dalam konteks ini, guru besar dan pengetua dikenal pasti sebagai tonggak kepimpinan yang memainkan peranan kritikal dalam mencapai visi dan misi transformasi pendidikan. Pelan ini merangkumi beberapa komponen utama, antaranya tiga objektif pendidikan, lima aspirasi sistem pendidikan, enam aspirasi murid, sembilan bidang keberhasilan utama pendidikan, serta sebelas anjakan transformasi sistem pendidikan.

PPPM disusun dalam tiga gelombang pelaksanaan untuk memastikan perubahan berlaku secara sistematik dan berimpak tinggi. Gelombang pertama (2013-2015) memberi fokus kepada usaha menstabilkan sistem dan menangani isu asas pendidikan, seperti literasi dan numerasi. Gelombang kedua (2016-2020) menumpukan kepada usaha mempercepat perubahan melalui pengenalan program-program inovatif, manakala gelombang ketiga (2021-2025) memberi tumpuan kepada memastikan semua sekolah, guru, dan pemimpin sekolah mencapai standard global. Dalam gelombang ini, guru besar dan pemimpin sekolah lain dikehendaki menunjukkan prestasi melebihi standard minimum untuk memastikan matlamat transformasi dicapai.

Pemimpin berprestasi tinggi, seperti yang dinyatakan dalam PPPM, perlu memiliki beberapa ciri utama, antaranya kemahiran dalam kepimpinan strategik, kecekapan dalam pengurusan sumber, keupayaan interpersonal yang mantap, serta komitmen terhadap pembangunan profesional yang berterusan. Mereka juga harus mampu memacu visi dan misi sekolah secara jelas melalui pelaksanaan strategi yang berkesan. Bagi memastikan guru besar dapat memenuhi harapan ini, kerajaan memperkenalkan pelbagai inisiatif seperti Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25), yang bertujuan meningkatkan prestasi pelajar serta memperkasa pengurusan dan kepimpinan sekolah.

TS25 adalah kesinambungan daripada Program Sekolah Transformasi (PST), yang dilancarkan pada 2015. Melalui TS25, KPM menekankan pendekatan terbaik dalam pengurusan sekolah, kepimpinan strategik, dan pedagogi moden dalam Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc). Ini selaras dengan pelaksanaan inisiatif Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK21) yang bertujuan membantu guru melaksanakan perubahan dalam proses pengajaran dan pembelajaran untuk memenuhi keperluan pelajar abad ke-21 (Buletin Anjakan Bil. 4, 2015). Pendekatan ini mendorong penguasaan kemahiran kritis, kreatif, komunikasi, dan kolaborasi dalam kalangan pelajar, yang menjadi teras kepada perkembangan sahsiah dan kebolehpasaran mereka di peringkat global.

Walau bagaimanapun, cabaran dalam sistem pendidikan semakin kompleks, terutama dalam memastikan guru besar dan guru dapat memenuhi standard yang ditetapkan. Tahap kepemimpinan sesebuah institusi pendidikan harus dipertingkatkan untuk memenuhi hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Guru besar bukan sahaja memainkan peranan sebagai pemimpin organisasi, tetapi juga sebagai mentor, penasihat, dan penyelaras dalam memastikan segala inisiatif yang dilaksanakan di sekolah berjalan lancar. Mereka bertanggungjawab menyelia dan membimbing guru-guru dalam proses pengajaran, selain memastikan semua kakitangan berfungsi sebagai satu pasukan yang bersepadu. Bagi merealisasikan aspirasi ini, ciri-ciri seperti kredibiliti, komitmen, dan kepemimpinan yang kukuh perlu menjadi asas kepada watak seorang guru besar. Ia adalah selaras dengan Anjakan 5 PPPM 2013-2025, iaitu memastikan setiap sekolah dipimpin oleh pemimpin yang cemerlang.

Dalam konteks sekolah kluster kecemerlangan, tanggungjawab guru besar menjadi lebih signifikan. Sekolah kluster kecemerlangan seperti yang ditakrifkan oleh KPM, mencapai status ini kerana pencapaian luar biasa mereka dalam bidang akademik, kokurikulum, dan kepimpinan. Kejayaan ini mencerminkan amalan kepimpinan unik yang berbeza daripada sekolah biasa. Oleh itu, kajian mendalam terhadap amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan menjadi penting untuk mengenal pasti pendekatan terbaik yang boleh diterapkan dalam konteks pendidikan yang lebih luas. Ia juga diharapkan dapat menjadi teladan kepada sekolah biasa untuk mencapai status sekolah kluster kecemerlangan.

Amalan kepimpinan guru besar sering dikaji berdasarkan model-model kepimpinan yang telah diperkenalkan oleh para sarjana. Antara model yang sering dirujuk ialah model kepimpinan transformasional, yang menekankan kepada inspirasi dan perubahan menyeluruh; model kepimpinan instruksional, yang memberi fokus kepada keberkesanan pengajaran; model kepimpinan distributif, yang menggalakkan perkongsian kuasa dan tanggungjawab; serta model kepimpinan transaksional, yang menekankan kepatuhan dan ganjaran sebagai asas pengurusan. Setiap model ini menawarkan pendekatan yang unik dan sesuai dengan keperluan organisasi pendidikan tertentu.

Kajian ini bertujuan meneroka amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model-model kepimpinan tersebut. Fokus utama adalah untuk mengenal pasti strategi kepimpinan yang digunakan oleh guru besar, dan bagaimana strategi ini menyumbang kepada kejayaan sekolah kluster kecemerlangan. Dengan memahami amalan kepimpinan ini, diharapkan dapatan kajian dapat memberikan panduan kepada pemimpin sekolah lain dalam meningkatkan keberkesanan pengurusan mereka dan seterusnya memacu sistem pendidikan negara ke arah kecemerlangan.

1.2 LATAR BELAKANG

Sekolah kluster merupakan inisiatif penting yang diperkenalkan menerusi Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) pada 16 Januari 2007. Inisiatif ini bertujuan

meningkatkan kualiti pendidikan secara menyeluruh serta mengangkat kecemerlangan sekolah sebagai model teladan kepada sekolah lain. Pemilihan sekolah kluster dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berdasarkan pencapaian cemerlang dalam bidang akademik dan kokurikulum. Sekolah-sekolah ini diiktiraf kerana potensi tinggi untuk mencapai tahap kecemerlangan lebih tinggi, seterusnya berfungsi sebagai pemangkin kepada peningkatan kualiti pendidikan negara.

Tujuan utama penubuhan sekolah kluster adalah bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui amalan terbaik serta inovasi, memacu kecemerlangan dalam pelbagai bidang seperti akademik, sukan, seni, dan budaya serta menyebarkan amalan terbaik kepada sekolah lain melalui rangkaian kluster yang mantap. Selain itu, sekolah kluster juga dapat meningkatkan profesionalisme guru dan memperkasa pelajar dengan kemahiran abad ke-21. Pelaksanaan sekolah kluster dalam PIPP melibatkan beberapa langkah utama seperti pemilihan sekolah adalah berdasarkan kriteria yang ketat termasuk pencapaian akademik, kepimpinan, dan kemudahan infrastruktur. Untuk merealisasikan matlamat ini, sekolah kluster diberi sokongan tambahan termasuk sumber kewangan, latihan profesional, dan pembangunan keupayaan guru.

Sekolah kluster juga diharapkan dapat berkongsi amalan terbaik mereka dengan sekolah-sekolah lain melalui rangkaian kluster dan program pembangunan profesional. Melalui dasar ini didapati bahawa sejak tahun 2007 sehingga 2017 sebanyak 555 sekolah telah diisytiharkan sebagai sekolah kluster kecemerlangan, (Harian Metro, 2017). Walaupun PIPP telah diperkenalkan sejak tahun 2007, angka ini masih rendah jika dibandingkan dengan keseluruhan jumlah sekolah di Malaysia. Kajian menunjukkan peranan pemimpin sekolah, khususnya guru besar, merupakan faktor dominan dalam mewujudkan kecemerlangan sekolah. Robinson (2008) menegaskan bahawa kepimpinan sekolah mempunyai impak besar terhadap pembelajaran pelajar.

Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, kerajaan telah menekankan bahawa semua sekolah, guru, dan pemimpin pendidikan perlu memenuhi piawaian minimum untuk mempersiapkan pelajar dengan kemahiran abad ke-21. Guru besar yang efektif memainkan peranan sebagai penggerak utama dalam

membentuk budaya organisasi yang berprestasi tinggi, menyediakan visi strategik, dan menyokong profesionalisme guru. Pelajar yang cemerlang dan sekolah yang berkesan hanya dapat dibentuk oleh seseorang pemimpin yang mempunyai amalan kepimpinan yang terbaik. Kesemua guru besar dapat membuat tugas yang diberikan, tetapi hanya segelintir sahaja yang mampu melaksanakan tugas melebihi standard minimum. (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Oleh sebab itu, kerajaan telah merangka 11 anjakan bagi menghasilkan perubahan dalam sistem pendidikan di negara kita seperti yang diharapkan oleh semua golongan rakyat. Namun, pelbagai halangan yang telah wujud dalam memastikan sistem pendidikan yang lancar. Pada masa kini, sifat organisasi sekolah yang kurang cekap menjadi penghalang utama kepada pencapaian matlamat dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (P&P). Proses pengajaran dan pembelajaran dapat diperbaiki dengan bantuan para pemimpin di sekolah. Tetapi kekurangan pemimpin berprestasi tinggi yang dapat ditempatkan di sekolah dengan keperluan kritikal menjadi halangan utama dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Ketidaksediaan pemimpin dan guru untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi pendidikan, seperti yang dinyatakan oleh Chong et al. (2019) juga merupakan antara halangan bagi mencapai kelancaran sistem pendidikan. Pemimpin sekolah yang tidak kompeten sering kali gagal menyuntik semangat kepada guru dan warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan. Faktor ini mencerminkan keperluan mendesak untuk memperkukuh kepimpinan guru besar melalui latihan dan pembangunan berterusan.

Tidak ada sekolah yang mampu mencapai visi dan misi tanpa sebuah gaya kepimpinan yang efisien. Sekolah – sekolah yang mencapai kejayaan dalam bidang akademik mahupun kokurikulum dipimpin oleh guru besar atau pun pengetua yang mempunyai amalan kepimpinan yang berkesan (Rashidah 2022). Dalam 11 anjakan yang dirangka oleh kerajaan, anjakan ke-5 memberi keutamaan dalam memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Hal ini adalah bagi memastikan guru besar yang ditempatkan di sesebuah sekolah adalah seorang yang berpengetahuan dan kompeten. Seseorang guru besar harus mempunyai pengetahuan dalam bidang pentadbiran, dan sosial. Seseorang guru besar juga didapati harus mengamalkan amalan professional di sekolah dengan memenuhi standard kompetensi.

Kita sedia maklum bahawa kerajaan telah menyusun strategik dalam tiga gelombang dan berharap agar negara dapat mencapai perkara yang dirangka secepat yang mungkin. Walaupun gelombang pertama dan gelombang kedua telah selesai masih didapati terdapat kekurangan dalam mencapai matlamat yang dirangka. Matlamat kerajaan dalam menempatkan pemimpin yang berprestasi tinggi di semua sekolah adalah masih tidak tercapai sepenuhnya. Ia jelas ditunjukkan dengan pencapaian yang dicapai oleh setiap sekolah di negara kita. Pelbagai cabaran yang telah wujud dalam mencapai matlamat ini. Cabaran utama adalah memastikan pemimpin yang berprestasi tinggi direkrut dan ditempatkan di sekolah yang memerlukan kepimpinan yang kuat memerlukan penilaian yang teliti terhadap kualiti dan kemampuan calon pemimpin. Proses ini sudah semestinya akan mengambil masa yang lama.

Secara keseluruhannya, jumlah sekolah rendah kebangsaan yang terdapat di Melaka adalah sebanyak 144 (Jabatan Pendidikan Melaka). Ia terbahagi kepada tiga Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) seperti PPD Alor Gajah, PPD Jasin dan PPD Melaka Tengah. Mengenai kajian amalan kepimpinan guru besar di Melaka, terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan. Sebagai contoh, satu kajian yang dijalankan oleh Murugan (2023) meneliti amalan kepimpinan transformasional guru besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di Melaka Tengah. Kajian ini melibatkan 50 orang guru dari tiga buah SJKT di daerah tersebut. Selain itu, kajian lain meneliti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan di Melaka Tengah, melibatkan 274 orang guru dari 12 buah sekolah (Surayati Zainal, Wan Ahmad Faiz Marzuki Wan Hassan & Mohd Yusof Abdullah, 2022). Walau bagaimanapun, kajian yang khusus meneliti amalan kepimpinan di sekolah kluster di Melaka, terutamanya di kawasan Melaka Tengah, adalah terhad. Ini menunjukkan keperluan untuk penyelidikan lanjut dalam bidang tersebut bagi menyediakan panduan yang lebih komprehensif kepada pemimpin-pemimpin sedia ada dalam membantu meningkatkan amalan kepimpinan mereka.

Melaka Tengah menjadi lokasi tumpuan kajian ini kerana memiliki jumlah sekolah rendah kebangsaan tertinggi di Melaka dengan jumlah sekolah sebanyak 57 dan semua sekolah kluster kecemerlangan negeri ini juga berada di bawah kawalannya (Jabatan Pendidikan Negeri Melaka). Antara lima sekolah yang telah mencapai status

kluster kecemerlangan, pengkaji mendapati sekolah yang dikaji ini dikenal pasti sebagai yang paling cemerlang dalam aspek akademik dan kokurikulum. Kajian ini bertujuan meneliti amalan kepimpinan guru besar sekolah tersebut untuk mengenal pasti faktor kejayaan yang boleh dicontohi oleh sekolah lain. Walaupun garis panduan Kementerian Pendidikan Malaysia adalah sama bagi semua sekolah tetapi sudah semestinya amalan kepimpinan yang berbeza menyebabkan sekolah ini menjadi yang terbaik.

Di dapati bahawa, amalan kepimpinan yang berkesan oleh guru besar menjadi tonggak utama dalam membawa kecemerlangan kepada sekolah. Masih terdapat pemimpin sekolah yang kurang peka terhadap peranan kepemimpinan yang diperluaskan kepada guru-guru, terutamanya mereka yang memegang jawatan kepemimpinan. Hal ini disokong dengan pendapat Chong, Chee Keong, Muhammad Faizal A. Ghani dan Zuraidah Abdullah (2019) yang mengatakan bahawa masih terdapat barisan pentadbir sekolah yang kurang memandang serius terhadap agenda perubahan, serta kurangnya kesediaan untuk melaksanakan perubahan di dalam organisasi pendidikan. PPPM menekankan bahawa peranan kepimpinan di sekolah perlu diperluaskan kepada guru-guru bagi memastikan keberkesanan pengurusan dan pengajaran. Oleh itu, adalah penting bagi guru besar untuk mengamalkan kepimpinan yang berkesan dan melibatkan guru-guru dalam proses kepimpinan bagi mencapai kecemerlangan sekolah.

Selain itu, mereka juga menekankan bahawa agen perubahan yang diperlukan bagi melaksanakan perubahan ini seharusnya dimulai dari kepimpinan pemimpin itu sendiri. Perkara ini terutamanya disebabkan oleh kekurangan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kepimpinan serta komunikasi yang efektif dengan warga sekolah (Faisal Elham et al., 2016; Ristapawa & Mohd Izham, 2013). Jurang ini mencerminkan kelemahan dalam kepimpinan seorang pemimpin sekolah dalam mewujudkan tahap kecemerlangan sekolah yang diinginkan. Justeru, keberhasilan sesebuah sekolah bergantung pada kemampuan dan kecekapan seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang berkesan mampu merancang, melaksanakan, dan mengubah sekolah ke arah cemerlang yang berkekalan (Hargreaves & Fink, 2003). Dalam Rancangan Malaysia Ke-10, kualiti guru ditekankan sebagai faktor utama untuk mengatasi pelbagai cabaran termasuk isu saiz kelas. Oleh itu, bagi memastikan guru-

guru memiliki kualiti yang tinggi, maka aspek kepimpinan dalam kalangan guru besar menjadi aspek penting yang mendorong peningkatan prestasi sekolah secara berterusan (Katzenmeyer & Moller, 2009).

Kajian ini memainkan peranan penting dalam meneliti amalan kepimpinan guru besar dalam memastikan sekolah mencapai tahap cemerlang. Ia akan meneroka tindakan guru besar dalam meningkatkan kecemerlangan guru serta peranan mereka dalam menjamin keberkesanan sekolah. Aspek utama kajian, iaitu amalan kepimpinan guru besar berdasarkan model-model kepimpinan, akan memberikan input kepada sekolah-sekolah lain sebagai panduan. Guru besar merupakan pemimpin penting yang memainkan peranan dominan dalam memastikan kecemerlangan sesebuah sekolah. Kepimpinan yang berkesan daripada guru besar memainkan peranan utama dalam mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif, merangka hala tuju yang jelas, serta memperkukuh pembangunan profesional guru.

Kajian ini juga diharapkan dapat memberi sumbangan penting kepada pihak sekolah dan para guru dalam memahami serta mengaplikasikan amalan kepimpinan guru besar yang berkesan. Sekiranya amalan kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar sekolah yang dikaji memberi impak positif kepada perkembangan profesional guru dan kecemerlangan sekolah, langkah proaktif perlu diambil bagi memastikan amalan tersebut dapat diteruskan dan dijadikan rujukan oleh sekolah lain. Selain itu, dapatan kajian ini juga boleh dijadikan panduan bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah serta memperkasakan peranan guru dalam mencapai objektif pendidikan yang holistik dan berkualiti.

Sebaliknya, jika amalan kepimpinan guru besar didapati masih kurang, langkah segera perlu diambil untuk mengenal pasti cara – cara meningkatkan amalan kepimpinan dan memperbaiki amalan kepimpinan. Hal ini amat penting kerana kejayaan sebuah organisasi amat bergantung pada kesungguhan pucuk kepimpinan dalam sekolah. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu memainkan peranan sebagai contoh teladan yang dapat memotivasikan guru-guru untuk meningkatkan mutu kerja dan membawa sekolah ke arah prestasi yang lebih cemerlang. Kajian ini juga bertujuan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan yang ditemui dalam kajian-kajian terdahulu,

dan merangkumi aspek-aspek kunci seperti perubahan budaya organisasi, komitmen terhadap inovasi, serta keupayaan untuk merangka dan melaksanakan strategi perubahan yang berkesan.

Hal ini sangat penting dalam memastikan matlamat organisasi sekolah tercapai. Tingkah laku guru besar menjadi nadi penggerak utama kepada perjalanan semua aktiviti sekolah. Kejayaan dan kegagalan sesebuah sekolah itu bergantung pada gaya kepimpinan guru besar. Hasil kajian Rosiah (2011), mendapati bahawa terdapat beberapa corak tingkahlaku kepimpinan guru besar seperti suka mengarah, di mana ia lebih menekankan tugas dan kurang kepada hubungan sosial. Seterusnya adalah corak kepimpinan yang mengutamakan orang bawahnya yang memberi sokongan tanpa mengambil kira tugas. Gaya ketiga adalah mementingkan penglibatan orang bawahan dalam membuat sebarang keputusan dan menyempurnakan sesebuah tugas. Manakala yang terakhir adalah gaya yang berasaskan pencapaian. Tugas dan gaya kepimpinan guru besar tidak terbatas kepada satu perkara sahaja.

Banyak kajian terdahulu meneliti kepimpinan guru besar secara umum tanpa memberi tumpuan khusus kepada Sekolah Kluster Kecemerlangan. Sebagai contoh, kajian oleh Yahaya et al. (2010) meneliti gaya kepimpinan guru besar di sekolah penerima Anugerah Sekolah Cemerlang di Melaka, tetapi tidak secara spesifik pada sekolah kluster kecemerlangan. Walaupun terdapat kajian mengenai kepimpinan di sekolah cemerlang, kajian kes mendalam yang memfokuskan kepada SKK di Melaka masih terhad. Sebagai contoh, kajian oleh Mohd Ramzan (2014) meneliti pengaruh amalan kepimpinan Penolong Kanan Pentadbiran dan iklim sekolah sihat ke atas komitmen guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan, namun fokus utamanya bukan pada guru besar. Selain itu, kajian terdahulu juga menggunakan pendekatan umum tanpa mengaplikasikan model kepimpinan tertentu. Contohnya kajian yang dijalankan oleh Nik Sasliza & Mohd Izham (2020) menunjukkan bahawa kajian ini dijalankan untuk menentukan sejauh mana amalan kepimpinan lestari guru besar menyumbang kepada keberkesanan sekolah, tetapi tiada sebarang model digunakan dalam kajian ini.

Jadi dengan memfokuskan kajian pada SKK di Melaka, penyelidikan ini dapat memberikan pandangan yang lebih terperinci mengenai amalan kepimpinan dalam konteks sekolah berprestasi tinggi di negeri Melaka. Selain itu, dengan mengaplikasikan model kepimpinan tertentu kajian ini dapat menilai keberkesanan pendekatan kepimpinan tersebut dan menggunapakainya sebagai rujukan. Dapatan hasil kajian nanti diharap dapat menjadi contoh kepada guru besar dalam mencapai kecemerlangan sekolah masing – masing. Dapat dirumuskan masih terdapat jurang dalam pelaksanaan kajian lepas yang lebih mengkhusus mengenai amalan kepimpinan guru besar berdasarkan model -model kepimpinan. Oleh kerana itu, kajian ini diharapkan dapat mengisi jurang yang ada dalam literatur sedia ada dan menyumbang kepada peningkatan amalan kepimpinan dalam pendidikan. Diharapkan dapatan kajian ini akan memberi input kepada guru besar di sekolah – sekolah Melaka untuk mengamalkan amalan kepimpinan yang terbaik agar dapat mencapai kecemerlangan di sekolah masing – masing

1.3 PERNYATAAN MASALAH

Amalan kepimpinan guru besar dilihat sebagai elemen utama dalam memastikan kecemerlangan sesebuah sekolah. Kepimpinan yang efektif bukan sahaja menjadi pemangkin kepada keberkesanan pengurusan organisasi sekolah, malah memainkan peranan penting dalam pencapaian akademik serta kokurikulum. Kajian Norazana dan Ahmad Zabidi (2021), bertajuk *Leadership as A Priority Area of School Improvement*, menegaskan bahawa kepimpinan berkualiti adalah teras keberkesanan sekolah. Hubungan rapat antara pendidikan bermutu dan pemimpin merupakan faktor penting dalam pencapaian kecemerlangan sesebuah sekolah.

Sekolah kluster kecemerlangan di Melaka ditubuhkan dengan matlamat untuk menjadi institusi pendidikan berprestasi tinggi yang mampu melahirkan pelajar cemerlang dalam akademik dan kokurikulum. Namun, pencapaian cemerlangan ini sangat bergantung kepada keberkesanan kepimpinan guru besar dalam mengurus sekolah. Kajian oleh Hallinger & Heck (2010) menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah menyumbang sebanyak 25% kepada pencapaian akademik pelajar, tetapi masih terdapat jurang dalam memahami bagaimana model kepimpinan guru besar memberi

impak kepada prestasi SKK secara khusus. Laporan KPM dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menyatakan bahawa SKK perlu mengamalkan kepimpinan yang bersifat strategik dan berasaskan bukti bagi mengekalkan kecemerlangan. Namun, data daripada Laporan Prestasi Sekolah Kluster (2022) menunjukkan bahawa hanya 60% daripada SKK di Melaka mengekalkan prestasi cemerlang secara konsisten dalam tempoh lima tahun terakhir, manakala selebihnya mengalami penurunan dalam aspek pencapaian akademik, kokurikulum, dan pengurusan sekolah. Hal ini disebabkan kurangnya fokus yang diberi oleh pemimpin dalam mengadaptasi amalan kepimpinan yang sesuai dengan keperluan sekolah (Ramathevi & Ahmad Zabidi, 2021).

Perkara ini juga disokong oleh Chong, Chee Keong, Muhammad Faizal A. Ghani dan Zuraidah Abdullah (2019) mengatakan bahawa masih terdapat pemimpin sekolah yang kurang memandang serius terhadap agenda perubahan, serta kurangnya kesediaan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi pendidikan. Selain itu, walaupun banyak kajian telah dijalankan berkaitan kepimpinan guru besar, terdapat kekurangan kajian yang mendalam tentang amalan kepimpinan guru besar di sekolah yang mencapai status kluster kecemerlangan. Padahal, kepimpinan sedemikian diakui oleh Davies (2009) dan Robinson (2009) sebagai faktor strategik yang dapat meningkatkan pencapaian akademik, menjamin kecemerlangan guru, dan memupuk budaya kecemerlangan sekolah.

Para sarjana telah menggariskan bahawa kepimpinan guru besar memberi pengaruh yang signifikan terhadap prestasi sekolah, sama ada dalam aspek akademik mahupun kokurikulum. Namun begitu, bukti empirikal mengenai kesan langsung kepimpinan guru besar terhadap pencapaian sekolah masih terhad (Zuraidah, Yahya & Siti Noor, 2016). Oleh itu, kajian yang lebih mendalam mengenai amalan kepimpinan guru besar adalah amat diperlukan kerana ia merupakan strategi yang berpotensi untuk meningkatkan pencapaian sekolah (Robinson, 2009). Jadi amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan menjadi fokus utama dalam kajian ini. Kajian ini merangkumi pelbagai aspek yang dapat memberikan jawapan kepada persoalan yang telah dibangkitkan dalam kajian-kajian terdahulu. Amalan kepimpinan guru besar yang dimaksudkan di sini adalah penjelasan secara menyeluruh mengenai amalan

kepimpinan dominan yang dilaksanakan oleh guru besar di sekolah yang terpilih bagi memastikan pentadbiran sekolah berada dalam keadaan yang cemerlang.

Kajian ini juga meneliti langkah-langkah yang diambil oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan para guru di sekolah yang dikaji. Hal ini kerana kepimpinan guru besar semata-mata tidak mencukupi untuk menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah (Syukri, Nur, & Hidayati, 2020). Sebaliknya, komitmen yang diberikan oleh para guru, hasil daripada peranan dan pengaruh guru besar, memainkan peranan penting dalam menjadikan sesebuah sekolah sebagai sekolah kluster kecemerlangan. Selain itu, kajian ini turut mengkaji tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan sekolah. Keberkesanan sekolah merangkumi pelbagai aspek seperti persekitaran sekolah, input sekolah, dan faktor-faktor lain yang menyumbang kepada kejayaan institusi pendidikan (Chandolia & Anastasiou, 2020). Oleh itu, kajian ini akan meneroka peranan guru besar dalam memastikan sekolah mencapai status kluster kecemerlangan.

Pada masa yang sama, aspek-aspek yang dikaji akan diteliti berdasarkan model kepimpinan guru besar yang relevan. Semua perkara yang dikaji akan memberi keutamaan kepada amalan kepimpinan guru besar yang selaras dengan visi Kementerian Pendidikan Malaysia. Visi ini menekankan bahawa kepimpinan di sekolah perlu diperluaskan kepada guru-guru, terutamanya mereka yang memegang jawatan kepimpinan. Langkah ini bertujuan untuk menggalakkan budaya kecemerlangan profesionalisme dalam kalangan guru, di mana mereka saling mendorong, berkongsi amalan terbaik, dan memupuk nilai kebertanggungjawaban bersama (PPPM 2013-2025).

Penyelidikan terhadap kajian-kajian terdahulu mendapati bahawa kajian kualitatif yang mengetengahkan amalan kepemimpinan guru besar masih kurang dijalankan. Sebagai contoh, kajian oleh Sherzain Mujik (2013) menggunakan pendekatan kualitatif untuk membincangkan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar di beberapa buah sekolah rendah di Zon Dalit, Keningau. Namun, kebanyakan kajian lain menggunakan pendekatan kuantitatif. Sebagai contoh, kajian oleh Hushin dan Hussin (2011) menggunakan soal selidik untuk menilai hubungan

antara kepuasan kerja guru-guru dengan gaya kepemimpinan guru besar di sekolah daerah Besut, Terengganu. Begitu juga, kajian oleh Gan dan Mohd Izham (2025) menggunakan pendekatan kuantitatif sepenuhnya untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan transformasional guru besar dan tahap efikasi sendiri guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina zon Bangsar Pudu, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Oleh itu, terdapat keperluan untuk lebih banyak kajian kualitatif dijalankan bagi memahami secara mendalam amalan kepemimpinan guru besar.

Secara keseluruhannya, walaupun terdapat 144 sekolah rendah kebangsaan di negeri Melaka, hanya lima buah sekolah sahaja yang mampu mencapai tahap cemerlang. Hal ini menjadi daya tarikan bagi pengkaji untuk menyelidik dan mengenal pasti amalan terbaik yang diamalkan oleh pemimpin sekolah cemerlang. Antara kelima-lima sekolah tersebut, sekolah yang dipilih oleh pengkaji muncul sebagai sekolah yang cemerlang dalam semua aspek, menjadikannya penanda aras atau contoh teladan bagi sekolah-sekolah lain di negeri Melaka. Kejayaan sekolah ini memberi inspirasi kepada para pengkaji untuk meneliti faktor kepemimpinan dan amalan yang menyumbang kepada kejayaan tersebut (Azizi, Noordin, Halimah & Lim 2010).

Chee Keong, Muhammad Faizal A. Ghani, dan Zuraidah Abdullah (2019) mendapati pemimpin sekolah kurang memberi perhatian serius terhadap agenda perubahan di sekolah. Kekurangan kesediaan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi pendidikan ini menjadi salah satu cabaran utama yang menghalang kecemerlangan sekolah secara menyeluruh. Namun begitu, keadaan ini berbeza di sekolah yang dikaji di mana guru besar menunjukkan amalan kepemimpinan yang efektif dengan menerapkan amalan kepemimpinan yang berfokuskan kepada keberhasilan, inovasi, dan penglibatan semua pihak. Selain itu, para guru turut memainkan peranan penting dengan memberikan kerjasama penuh kepada guru besar dalam mencapai kecemerlangan. Komitmen dan kesediaan guru untuk bersama-sama melaksanakan perubahan serta meningkatkan mutu pendidikan menjadi tonggak kejayaan sekolah ini.

Kajian-kajian terdahulu mengenai model kepemimpinan telah banyak dijalankan. Sebagai contoh, kajian oleh Yahaya et al. (2010) meneliti gaya kepemimpinan guru besar dan hubungannya dengan faktor-faktor kepemimpinan di sekolah penerima

Anugerah Sekolah Cemerlang di Melaka. Namun begitu, kajian yang khusus mengenai amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan di kawasan Melaka masih belum pernah dijalankan oleh mana-mana pengkaji. Kajian terdahulu lebih memberi tumpuan kepada satu model kepimpinan tertentu yang diamalkan oleh sesebuah sekolah. Contohnya kajian yang dijalankan oleh Anusha & Azlin Norhaini pada tahun 2021 mengkaji mengenai kepimpinan instruksional guru besar dan komitmen guru di zon Mantin, Negeri Sembilan. Sebaliknya, kajian ini bertujuan untuk meneroka sama ada guru besar di sekolah kluster kecemerlangan mengaplikasikan kelima-lima model kepemimpinan secara serentak atau mengamalkan pendekatan lain yang lebih sesuai untuk mencapai kecemerlangan sekolah.

Selain itu, kajian terdahulu juga didapati banyak menggunakan kaedah kuantitatif dalam penyelidikan mereka (Hushin & Hussin 2011) Oleh itu, kajian ini mengambil pendekatan berbeza dengan menggunakan kaedah kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan terperinci mengenai amalan kepimpinan guru besar. Diharapkan hasil kajian ini dapat menjadi penanda aras kepada pemimpin-pemimpin sekolah lain dalam mengaplikasikan amalan kepimpinan guru besar bagi mencapai kecemerlangan. Kajian ini juga dapat menyediakan panduan yang berguna bagi pemimpin sekolah lain dalam usaha membentuk budaya kerja yang positif dan mencapai kecemerlangan dalam pelbagai bidang.

1.4 TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model – model kepimpinan guru besar. Tujuan utama dan fokus utama kajian adalah amalan kepimpinan. Amalan kepimpinan guru besar yang dimaksudkan di sini adalah, ia akan menjelaskan secara keseluruhan mengenai amalan kepimpinan dominan yang diamalkan oleh guru besar sekolah yang dipilih dalam memastikan pentadbiran sekolah berada dalam keadaan yang terurus. Selain itu, kajian ini juga meneliti langkah-langkah yang diambil oleh guru besar dalam meningkatkan kecemerlangan guru serta mengekalkan prestasi unggul sekolah

1.5 OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya, kajian ini adalah bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model – model kepimpinan guru besar. Antara objektif kajian adalah seperti berikut:

- i Meneroka amalan – amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan yang dikaji.
- ii Meneroka peranan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru berdasarkan model – model kepimpinan.
- iii Meneroka tanggungjawab guru besar dalam memastikan keberkesanan serta kecemerlangan sekolah.

1.6 PERSOALAN KAJIAN

Pengkaji merumuskan beberapa persoalan yang perlu dikaji berdasarkan objektif kajian. Antara persoalan yang akan dikaji adalah seperti berikut:

- i. Apakah amalan – amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan yang dikaji?
- ii. Sejauh manakah model – model kepimpinan membantu guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru?
- iii. Apakah tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan sekolah kluster kecemerlangan?

1.7 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan sebagai usaha untuk mendapatkan maklumat terperinci mengenai amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan yang dikaji. Kajian ini dianggap wajar dilaksanakan kerana ia memberikan impak yang signifikan kepada pihak berkepentingan, khususnya guru besar, para guru, dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam aspek pengurusan pendidikan. Diharapkan kajian ini akan menjadi titik permulaan bagi guru besar di sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan kepimpinan mereka dalam usaha mencapai status sekolah kluster kecemerlangan. Kepentingan kajian ini amat ketara kerana di daerah Melaka Tengah, hanya terdapat

lima sekolah yang diiktiraf sebagai sekolah kluster kecemerlangan. Justeru, kajian ini mampu menjadi penanda aras yang berguna bagi sekolah-sekolah lain untuk mencontohi langkah dan strategi yang telah dilaksanakan oleh sekolah kluster ini. Hasil kajian ini diharapkan dapat membantu pihak yang berkepentingan yang berkenaan:

1.7.1 Sekolah (Guru Besar dan Guru)

Kajian ini dapat membantu guru besar mengenal pasti gaya kepimpinan yang paling sesuai dalam konteks sekolah kluster kecemerlangan. Ia membolehkan guru besar membandingkan gaya kepimpinan mereka dengan model kepimpinan yang terbukti berjaya dan membuat penyesuaian berdasarkan keperluan sekolah. Contohnya, kajian oleh Leithwood et al. (2020) menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional dan transformasional adalah pendekatan yang paling efektif dalam meningkatkan pencapaian murid. Dapatan kajian dapat membantu guru besar membuat keputusan yang lebih berdasarkan data dan bukti, bukan sekadar berdasarkan pengalaman atau anggapan semata-mata. Dengan memahami faktor-faktor yang menyumbang kepada kejayaan kepimpinan, guru besar dapat merancang strategi yang lebih berkesan dan sistematik untuk mencapai kecemerlangan akademik dan sahsiah murid.

Kajian ini membolehkan guru besar menyusun pelan kepimpinan jangka pendek dan jangka panjang untuk memastikan kemajuan sekolah secara berterusan. Dengan berpandukan model kepimpinan yang dibincangkan dalam kajian ini, sekolah dapat menetapkan visi dan misi yang jelas dan sejajar dengan keperluan pendidikan masa kini serta menyusun strategi pembangunan sekolah yang merangkumi aspek akademik, kokurikulum, dan pengurusan sumber manusia. Kajian ini juga akan memberi gambaran tentang bagaimana kepimpinan yang berkesan boleh mewujudkan budaya sekolah yang positif, kolaboratif, dan inovatif. Sekolah kluster kecemerlangan memerlukan budaya kerja yang tinggi bagi memastikan pencapaian murid berada pada tahap terbaik. Menurut Hallinger (2018), budaya organisasi sekolah yang baik bermula dengan kepimpinan yang mampu membangunkan nilai dan norma yang positif dalam kalangan warga sekolah serta menggalakkan perkongsian ilmu dalam kalangan guru bagi meningkatkan keberkesanan pengajaran.

Selain itu, guru besar memainkan peranan penting dalam memberi inspirasi dan galakan kepada guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran mereka. Kajian ini membantu guru besar memahami bagaimana untuk membina kepercayaan dan kepimpinan distributif, iaitu satu pendekatan di mana guru diberikan lebih autonomi untuk memimpin dan membuat keputusan dalam bidang mereka. Menurut Bush & Glover (2016), sekolah yang mengamalkan kepimpinan distributif lebih cenderung untuk mencapai kecemerlangan kerana guru lebih bermotivasi untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan pencapaian murid dan warga sekolah berasa lebih bertanggungjawab terhadap hala tuju dan kejayaan sekolah.

Di samping itu, kajian ini juga membantu guru besar memahami cara meningkatkan keberkesanan pengurusan sumber sekolah. Kajian ini membantu pihak sekolah memahami cara terbaik untuk mengurus tenaga pengajar secara lebih berkesan. Guru besar boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk menilai dan mengagihkan tugas dengan lebih strategik, mengikut kepakaran dan kekuatan individu serta mengurangkan beban kerja yang tidak perlu supaya guru dapat memberi tumpuan kepada pengajaran berkualiti tinggi. Kepimpinan yang efektif juga melibatkan pengurusan kewangan sekolah yang bijak. Kajian ini memberi panduan kepada guru besar dalam menggunakan peruntukan sekolah dengan lebih strategik.

Secara keseluruhannya, kajian ini memberikan sumbangan besar kepada pihak sekolah dalam meningkatkan keberkesanan kepimpinan guru besar. Ia bukan sahaja memberi panduan kepada kepimpinan sekolah, tetapi juga membantu dalam memperkasakan budaya sekolah, meningkatkan pengurusan sumber

1.7.2 Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)

Kajian ini memberi gambaran tentang ciri-ciri kepimpinan guru besar yang berjaya di SKK yang boleh dijadikan model bagi sekolah lain di daerah. PPD boleh menggunakannya untuk membantu sekolah yang kurang berprestasi meningkatkan kualiti kepimpinan melalui sesi bimbingan dan latihan, mengenal pasti kelemahan dalam kepimpinan guru besar dan menyediakan intervensi yang lebih spesifik serta

merangka program mentoring dengan menjadikan guru besar SKK sebagai mentor kepada sekolah biasa. Dapatan kajian ini dapat membantu PPD dalam menyusun strategi pemantauan dan intervensi yang lebih sistematik bagi meningkatkan pencapaian sekolah. Menurut Day et al. (2017), sekolah yang menerima bimbingan berasaskan bukti dan data menunjukkan peningkatan prestasi yang lebih tinggi berbanding sekolah yang hanya bergantung kepada pemeriksaan rutin. PPD boleh menyesuaikan pendekatan pemantauan berdasarkan kekuatan dan kelemahan sekolah dalam aspek kepimpinan. Mereka juga boleh memastikan sekolah mendapat sokongan yang diperlukan dalam aspek pembangunan kepimpinan dan pengurusan sekolah.

Dengan memahami model kepimpinan yang paling berkesan dalam SKK, PPD boleh menyusun kursus latihan kepimpinan guru besar yang lebih bersasar. Latihan ini boleh menekankan aspek seperti kepimpinan distributif dan kolaboratif, penggunaan data dalam membuat keputusan sekolah serta strategi membangunkan budaya sekolah yang berprestasi tinggi. Selain PPD, JPN juga dapat memperolehi manfaat daripada kajian ini. Dapatan kajian ini boleh digunakan oleh JPN untuk menganalisis keberkesanan kepimpinan guru besar di negeri tersebut. JPN boleh menggunakannya sebagai asas dalam menyusun garis panduan kepimpinan untuk sekolah-sekolah berprestasi tinggi, menambah baik sistem pemilihan dan pelantikan guru besar berdasarkan keperluan semasa serta memastikan guru besar di negeri ini mengaplikasikan model kepimpinan yang telah terbukti berkesan.

JPN boleh menggunakan hasil kajian ini untuk menyesuaikan modul latihan kepimpinan di negeri mereka, dengan memberi penekanan kepada model kepimpinan yang berjaya di SKK. Kursus latihan boleh difokuskan kepada aspek seperti pengukuhan kepimpinan transformasional dan instruksional, peningkatan kemahiran dalam mengurus sumber manusia dan kewangan sekolah dan mewujudkan budaya inovasi dalam kalangan warga sekolah. Selain itu, JPN boleh mengaplikasikan model kepimpinan dari kajian ini untuk memperbaiki sistem pemantauan sekolah yang lebih bersasar. Pemantauan boleh dilakukan dengan lebih berkesan melalui pembangunan sistem penilaian kepimpinan yang lebih komprehensif, penggunaan kaedah data-driven decision making untuk menilai pencapaian sekolah dan juga membantu sekolah lain meniru amalan terbaik yang telah terbukti berkesan dalam SKK.

KPM memainkan peranan utama dalam menetapkan hala tuju pendidikan negara. Kajian ini memberi impak besar kepada dasar kepimpinan sekolah di peringkat nasional. Kajian ini boleh menjadi salah satu rujukan dalam usaha KPM untuk memperbaharui dasar kepimpinan sekolah selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. KPM boleh menilai keberkesanan polisi sedia ada berkaitan kepimpinan guru besar dan memperkenalkan dasar baru yang lebih selari dengan cabaran semasa pendidikan. KPM bertanggungjawab dalam mengendalikan program latihan seperti National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL) melalui Institut Aminuddin Baki (IAB). Kajian ini dapat membantu dalam menambah baik kurikulum NPQEL dengan memasukkan elemen kepimpinan yang lebih sesuai dengan keperluan SKK dan membentuk modul khas untuk kepimpinan sekolah berprestasi tinggi yang boleh diguna pakai oleh guru besar di seluruh negara.

Selain itu, KPM boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk mengenal pasti faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan sekolah kluster dan menjadikannya sebagai model kepada sekolah lain. Kajian ini membantu dalam usaha KPM untuk meluaskan konsep Sekolah Berprestasi Tinggi (SPT) dengan lebih sistematik, menyediakan insentif dan pengiktirafan kepada guru besar yang menunjukkan prestasi kepimpinan yang cemerlang serta memastikan kesinambungan kecemerlangan sekolah melalui sistem kepimpinan yang lebih mantap.

Kajian ini diharapkan dapat memberikan impak yang besar kepada PPD, JPN, dan KPM dalam aspek kepimpinan sekolah. Ia bukan sahaja membantu dalam meningkatkan kualiti kepimpinan guru besar, tetapi juga diharapkan dapat menyumbang kepada pembangunan polisi pendidikan yang lebih sistematik di Malaysia.

1.8 BATASAN KAJIAN

Kajian mempunyai hala tuju dan objektif yang jelas. Memandangkan kepimpinan merupakan satu perbincangan yang luas, maka pelbagai aspek boleh diteliti. Akan tetapi, kajian ini hanya terbatas kepada beberapa perkara seperti berikut sahaja:

- i. Peserta kajian – Peserta kajian ini hanya melibatkan guru di sebuah sekolah rendah dalam daerah Melaka Tengah yang berstatus Sekolah Kluster Kecemerlangan. Pemilihan sekolah ini adalah berdasarkan rekod kecemerlangan dalam pelbagai bidang, termasuk akademik, kokurikulum, dan inovasi pendidikan, yang telah membolehkannya mencapai pengiktirafan dan anugerah di peringkat kebangsaan serta negeri. Antara anugerah tertinggi yang diperoleh termasuklah Anugerah Sekolah Cemerlang 2007 dan Sekolah Kluster Kecemerlangan pada tahun 2014. Salah satu sekolah yang telah terpilih untuk kohort 6 bagi Program Transformasi Sekolah 2025, TS25 pada tahun 2021 dan juga mencapai kemenangan peringkat kebangsaan dalam pertandingan robotik dengan dinobatkan sebagai Malaysia Micro.Bit Idol pada tahun 2020.
- ii. Konteks Kajian- Kajian ini hanya tertumpu kepada amalan kepimpinan guru besar dalam memastikan kecemerlangan sekolah dan mengekalkan status Sekolah Kluster Kecemerlangan sejak tahun 2014. Fokus kajian adalah untuk meneroka sejauh mana peranan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru serta meningkatkan keberkesanan sekolah melalui kepimpinan yang diamalkan.
- iii. Skop peserta kajian- peserta kajian terdiri daripada Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik (GPK), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM), Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK KOKU), Ketua Panitia, serta guru-guru lain. Guru yang menerima tawaran baru turut terlibat dalam kajian ini. Walau bagaimanapun, guru besar tidak dipilih sebagai peserta kajian, kerana kajian ini bertujuan mendapatkan perspektif guru mengenai amalan kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar.
- iv. Faktor demografi peserta kajian - Faktor demografi yang dikaji merangkumi umur, taraf pendidikan, pengalaman mengajar, jantina, dan jawatan yang disandang oleh peserta kajian. Analisis faktor ini bertujuan untuk memahami

bagaimana latar belakang guru boleh mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepimpinan guru besar.

- v. Pemilihan Model Kepimpinan - Kajian ini memberi tumpuan kepada empat model kepimpinan utama, iaitu Model Kepimpinan Transaksional; diterapkan dalam konteks sekolah bagi memahami bagaimana ganjaran dan hukuman digunakan untuk mencapai matlamat organisasi, Model Kepimpinan Transformasional; digunakan bagi menilai sejauh mana guru besar mampu memberi inspirasi dan memotivasikan guru ke arah kecemerlangan sekolah, Model Kepimpinan Instruksional (Pengajaran); diteliti untuk melihat bagaimana guru besar memberi fokus kepada peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran dan Model Kepimpinan Distributif; digunakan untuk memahami bagaimana tanggungjawab kepimpinan dikongsi dalam kalangan warga sekolah bagi memastikan keberkesanan pentadbiran. Model-model ini dipilih kerana ia berkait rapat dengan keberkesanan kepimpinan dalam konteks sekolah kluster kecemerlangan dan telah terbukti relevan dalam kajian kepimpinan pendidikan. Model lain seperti kepimpinan autoritatif atau laissez-faire tidak dipertimbangkan kerana kurang relevan dalam konteks sekolah berprestasi tinggi yang memerlukan penglibatan aktif pemimpin dalam pembangunan sekolah.
- vi. Kaedah kajian- Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kaedah temu bual secara bersemuka bersama guru-guru yang telah dipilih. Protokol temu bual digunakan sebagai panduan dalam pengumpulan data. Data yang diperoleh sangat bergantung kepada ketelusan dan kejujuran responden dalam memberikan maklumat mengenai amalan kepimpinan guru besar. Data yang diperoleh dianalisis secara tematik dengan menggunakan perisian Nvivo 14 bagi mengenal pasti tema-tema utama.
- vii. Kelemahan kaedah kajian dan keterbatasan kajian - (a) generalisasi terhad; Oleh kerana kajian ini hanya melibatkan sebuah sekolah, dapatan kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada semua Sekolah Kluster Kecemerlangan di Malaysia, (b) Bias subjektif; Data yang diperoleh melalui temu bual bergantung kepada pengalaman dan persepsi individu yang mungkin berbeza antara satu sama lain, berpotensi menimbulkan bias subjektif; (c) Kebergantungan kepada peserta kajian – Dapatan kajian sangat bergantung kepada ketelusan dan kesediaan guru

untuk berkongsi pengalaman mereka secara jujur. Faktor seperti ketakutan terhadap implikasi maklumat yang diberikan mungkin mempengaruhi jawapan mereka dan yang terakhir adalah (d) keterbatasan masa dan sumber – Kajian ini dijalankan dalam tempoh yang terhad dan mungkin tidak mengambil kira perubahan kepimpinan dalam jangka masa panjang.

1.9 DEFINISI OPERASI

Beberapa istilah atau perkataan yang memerlukan huraian untuk menjelaskan maksud kepada penggunaannya dalam konteks kajian telah dijelaskan dalam bahagian ini. Definisi ini bertujuan untuk kefahaman yang jelas dan berikut adalah huraian definisi bagi setiap istilah yang digunakan dalam tajuk kajian:

1.9.1 Konsep Amalan Kepimpinan

Amalan kepimpinan merujuk kepada tindakan, strategi, dan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengurus individu atau organisasi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020). Dalam konteks pendidikan, amalan kepimpinan guru besar atau pengetua melibatkan aspek perancangan, pelaksanaan, dan pemantauan dalam pengurusan sekolah bagi meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran serta pencapaian murid.

Berdasarkan kajian Leithwood et al. (2008), amalan kepimpinan sekolah terbahagi kepada beberapa dimensi utama, menetapkan arah (Setting Directions) iaitu guru besar bertindak sebagai pembimbing dengan menetapkan visi, misi, dan matlamat sekolah dan membangunkan kapasiti guru dan kakitangan (Developing People) yang melibatkan latihan profesional, bimbingan, dan sokongan kepada guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran seperti penganjuran bengkel pedagogi bagi guru STEM di sekolah. Seterusnya adalah membentuk persekitaran pembelajaran yang berkesan (Redesigning the Organization). Guru besar memastikan budaya kerja yang positif, kolaboratif, serta menyediakan kemudahan pembelajaran yang kondusif serta mengurus proses pengajaran dan pembelajaran (Managing the Instructional Program)

dengan cara pemantauan terhadap amalan pengajaran, kurikulum, serta penilaian akademik dalam sekolah.

Dapat dirumuskan bahawa amalan kepimpinan dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, mewujudkan budaya kerja yang produktif dan inovatif, memastikan pengurusan sekolah yang lebih sistematik dan berkesan, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru serta membantu membentuk sahsiah murid melalui kepimpinan berasaskan nilai dan etika.

1.9.2 Sekolah Kluster Kecemerlangan

Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) merujuk kepada sekolah yang dipilih oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berdasarkan kecemerlangan dalam akademik, kokurikulum, dan kepimpinan. SKK diberikan autonomi dalam pengurusan kewangan serta kurikulum untuk memperkasakan kebitaraan sekolah dan berfungsi sebagai model kepada sekolah lain (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2007). Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia (2007), sekolah dipilih berdasarkan kecemerlangan akademik iaitu konsisten mencapai keputusan cemerlang dalam peperiksaan nasional, Mencapai kecemerlangan kokurikulum dengan mempunyai pencapaian tinggi dalam aktiviti sukan, seni, dan kebudayaan di peringkat kebangsaan atau antarabangsa, mengamalkan kepimpinan dan pengurusan sekolah yang inovatif dan berkesan dalam pengurusan sekolah serta dari segi kebitaraan mempunyai program khas seperti bidang STEM, muzik, atau sukan yang diiktiraf sebagai kekuatan utama sekolah.

Autonomi yang diberikan kepada SKK adalah kebebasan dalam memilih dan menyesuaikan kurikulum mengikut kebitaraan, kelebihan dalam mendapatkan peruntukan kewangan tambahan untuk pembangunan sekolah dan keutamaan dalam pemilihan guru berprestasi tinggi untuk mengajar di SKK (Mohamad & Abdul Ghani, 2019). Sekolah ini mempunyai tenaga pengajar berkemahiran tinggi serta infrastruktur lengkap untuk menyokong kecemerlangan akademik dan kokurikulum.

Dapat dirumuskan bahawa, SKK dapat meningkatkan taraf pendidikan dan standard sekolah di Malaysia, menjadi model kepada sekolah lain dalam aspek

kecemerlangan akademik dan kepemimpinan melahirkan murid yang berkemahiran tinggi, inovatif, dan bersedia menghadapi cabaran global serta meningkatkan daya saing sekolah di peringkat antarabangsa.

1.9.3 Model – Model Kepimpinan Guru Besar

Model - model kepemimpinan guru besar yang digunapakai dalam kajian ini dibahagikan kepada empat iaitu model kepemimpinan transaksional, model kepemimpinan transformasional, model kepemimpinan instruksional (kepipinan pengajaran) dan model kepemimpinan distributif. Setiap model mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Model kepemimpinan transaksional berasaskan sistem ganjaran dan hukuman, di mana pemimpin menekankan kejelasan peranan, struktur organisasi, serta kawalan ke atas prestasi pengikutnya melalui insentif dan penalti. Pemimpin transaksional cenderung mengekalkan status quo dengan memberi ganjaran kepada pencapaian dan mengenakan hukuman terhadap kegagalan (Bass, 1990).

Model kepemimpinan transformasional adalah amalan kepemimpinan di mana pemimpin bekerjasama dengan pasukan atau pengikut mereka untuk mengenal pasti perubahan yang diperlukan, mencipta visi untuk membimbing perubahan melalui inspirasi, dan melaksanakan perubahan tersebut bersama anggota pasukan yang komited. Kepimpinan ini menumpukan kepada meningkatkan motivasi, moral, dan prestasi pengikut melalui pelbagai mekanisme. Model ini juga memberi tumpuan pada empat aspek iaitu pengaruh berkarisma, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu (Leithwood & Jantzi, 2005)

Model seterusnya adalah model kepemimpinan instruksional. Kepimpinan instruksional merujuk kepada peranan pemimpin sekolah dalam memberi tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran dengan menyediakan bimbingan kepada guru, menetapkan matlamat akademik, serta memastikan kurikulum dan pedagogi yang berkesan bagi meningkatkan pencapaian pelajar (Robinson, 2008). Model kepemimpinan yang terakhir adalah kepemimpinan distributif yang merujuk kepada perkongsian kuasa dan tanggungjawab antara pemimpin dengan guru serta pihak berkepentingan lain dalam organisasi pendidikan. Model ini menekankan kolaborasi, delegasi tugas, serta

membangunkan kepimpinan dalam kalangan guru bagi meningkatkan keberkesanan sekolah secara keseluruhan (Harris, 2008). Maklumat lanjut mengenai model – model kepimpinan ini akan dijelaskan dengan lebih rapi dan padat dalam bab 2, tinjauan kepustakaan.

Dalam kajian kepimpinan guru besar di Sekolah Kluster Kecemerlangan, pemilihan model kepimpinan yang sesuai memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Kajian ini dapat menilai sejauh mana amalan kepimpinan guru besar mempengaruhi pencapaian akademik, motivasi guru, dan prestasi pelajar secara keseluruhan.

1.10 RUMUSAN

Rumusannya, kajian bertajuk “*Kepimpinan Guru Besar di Sekolah Kluster Kecemerlangan Melaka: Kajian Kes Model Kepimpinan*” bertujuan untuk meneroka secara mendalam amalan kepimpinan guru besar dalam mendorong kecemerlangan guru serta meningkatkan keberkesanan sekolah secara menyeluruh. Fokus utama kajian ini adalah pada model kepimpinan yang digunakan oleh guru besar dalam memastikan visi dan misi sekolah tercapai. Signifikannya, kajian ini bukan sahaja relevan kepada Sekolah Kluster Kecemerlangan, malah memberikan manfaat kepada pelbagai pihak berkepentingan seperti Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), guru besar, dan para guru. Dapatan kajian ini dapat digunakan bagi menambah baik strategi kepemimpinan di peringkat sekolah, daerah, dan negeri, sekali gus memperkukuh usaha ke arah peningkatan jumlah Sekolah Kluster Kecemerlangan.

Kepimpinan merupakan elemen kritikal dalam memastikan pencapaian petunjuk prestasi utama (KPI) yang ditetapkan oleh KPM selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025. Guru besar bukan sahaja bertindak sebagai pemimpin sekolah, tetapi juga sebagai agen perubahan yang membimbing guru dalam membentuk budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Kajian ini memberi tumpuan kepada elemen-elemen tersebut agar dapat dijadikan rujukan bagi sekolah lain yang bercita-cita mencapai kecemerlangan.

Secara keseluruhannya, kajian ini diharapkan dapat menyediakan pelan tindakan serta amalan terbaik dalam kepemimpinan sekolah. Dengan penerapan strategi yang berkesan, bilangan Sekolah Kluster Kecemerlangan dapat ditingkatkan bukan sahaja di Melaka tetapi di seluruh negara. Selain menyumbang kepada literatur akademik, kajian ini turut berperanan sebagai panduan praktikal yang mampu memacu kecemerlangan pendidikan negara ke tahap yang lebih tinggi.



BAB II

KAJIAN LITERASI

2.1 PENDAHULUAN

Bab 2 ini akan meneroka dan membincangkan kajian-kajian lepas yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji lepas mengenai gaya kepimpinan guru besar, teori – teori kepimpinan, kecemerlangan guru serta keberkesanan sekolah. Tujuan utama kajian ini ialah untuk meneroka amalan terbaik guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model – model kepimpinan guru besar. Bahagian ini akan memberi tumpuan kepada konsep, gaya kepimpinan, teori dan model – model yang berkaitan dengan tajuk kajian ini. Setiap aspek akan dijelaskan dalam kajian ini kerana ia merupakan perkara yang berbeza. Aspek kepimpinan merupakan suatu tajuk yang luas dimana ia dapat dikaji dari pelbagai sudut. Secara keseluruhannya didapati bahawa ramai pengkaji yang membuat kajian berkenaan tajuk amalan kepimpinan guru besar. Namun, tidak ramai yang meneroka mengenai amalan terbaik guru besar di sekolah kluster kecemerlangan.

Kajian – kajian lepas juga menjadi suatu sandaran kepada kajian ini kerana pengkaji akan meneroka model – model kepimpinan guru besar yang digunakan oleh guru besar sekolah yang dipilih dalam memastikan sekolah mencapai tahap kluster kecemerlangan dan mengekalkan status tersebut selama sepuluh tahun. Setiap teori, gaya kepimpinan, model kepimpinan atau pandangan yang diutarakan dalam kajian – kajian lepas mempunyai kelebihan dan kelemahan yang tersendiri. Model – model yang menjadi sandaran dalam kajian ini turut dibincangkan secara mendalam dalam bab ini.

2.2 KONSEP KEPIMPINAN

Dari segi linguistik, perkataan "kepimpinan" berakar daripada kata dasar "pimpin", yang bermaksud membimbing dan memberi tunjuk ajar. Manakala "memimpin" pula membawa maksud mengarah atau membawa seseorang ke destinasi yang dituju. Oleh itu, kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai keupayaan seseorang dalam mempengaruhi, membimbing, dan mengubah hala tuju sesuatu organisasi atau kumpulan ke arah pencapaian matlamat bersama. Menurut Tead (1953), kepimpinan adalah satu proses membantu dan membimbing sesebuah kumpulan dalam mencapai objektif yang telah ditetapkan. Lipham dan Hoeh (1974) pula menegaskan bahawa kepimpinan melibatkan penggunaan prosedur dan struktur tertentu bagi memastikan objektif dan matlamat organisasi dapat direalisasikan dengan berkesan. Dalam konteks moden, kepimpinan bukan hanya mengenai arahan dan kawalan, tetapi juga berkaitan dengan inspirasi, inovasi, dan keupayaan menyesuaikan diri dengan perubahan bagi memastikan kelangsungan serta kejayaan organisasi.

Kepimpinan yang berkesan memainkan peranan penting dalam memastikan pencapaian sesebuah organisasi, termasuk institusi pendidikan. Pemimpin yang berwibawa akan mempengaruhi kakitangan mereka melalui pelbagai pendekatan, antaranya dengan memberi pujian, dorongan, sokongan, ganjaran, menjelaskan matlamat yang ingin dicapai serta bertindak sebagai model yang baik (Northouse, 2021). Dalam konteks pentadbiran pendidikan, peranan kepimpinan amat kritikal dalam menentukan hala tuju sesebuah sekolah. Menurut Leithwood et al. (2008), keberkesanan sesebuah sekolah, sama ada dalam bidang akademik mahupun kokurikulum, banyak bergantung kepada kepimpinan pentadbir sekolah, khususnya pengetua atau guru besar. Pemimpin sekolah yang mempunyai visi yang jelas, berupaya membuat keputusan strategik, serta mampu membina hubungan baik dengan warga sekolah akan lebih berkesan dalam membawa kejayaan kepada institusi yang dipimpinya.

Walaupun sesebuah sekolah mungkin mempunyai kemudahan yang lengkap, keberkesanan institusi tersebut tetap bergantung kepada kecekapan pemimpinnya dalam mengurus dan memanfaatkan sumber yang ada. Kajian Hallinger dan Heck (1998) menunjukkan bahawa kepimpinan pendidikan yang lemah sering dikaitkan dengan

prestasi sekolah yang kurang memberangsangkan, manakala kepimpinan yang cekap dan berinovasi mampu meningkatkan pencapaian pelajar dan keseluruhan prestasi sekolah. Oleh itu, kecekapan kepimpinan dalam pendidikan bukan sekadar keupayaan mentadbir, tetapi juga kebolehan untuk memberi inspirasi, membimbing, dan memacu perubahan ke arah kecemerlangan.

Pada pendapat Stodgill (1974) kepimpinan adalah satu konsep yang mempunyai maksud yang luas dan kompleks. Kepimpinan ini dapat dilihat dalam kesemua aktiviti yang disusun secara rapi dan sistematik serta berkait rapat secara langsung dan tidak langsung dengan keseluruhan aktiviti dan kuasa dalam sesebuah organisasi. Stodgill (1974), juga menyatakan bahawa, kepimpinan adalah satu kaedah yang mempengaruhi aktiviti kumpulan atau seseorang individu untuk mencapai matlamat organisasi. Setiap ketua perlu memiliki strategik yang tersendiri dan mantap. Kepimpinan mengandungi tugas-tugas seperti menetapkan matlamat, Menyusun strategik dan menetapkan tugasan mengikut kebolehan pemimpin.

Selain itu, kepimpinan juga ditakrifkan sebagai usaha dalam mempengaruhi kegiatan kumpulan dalam mencapai sesuatu perkara yang telah dirancang, (Zaidatol Akmaliah 1993). Pemimpin bukan seseorang yang hanya boleh mengarah pengikut untuk bekerja atau melaksanakan tugas, malah pemimpin adalah gabungan semua sifat iaitu mengarah, mendorong dan membantu. Kepimpinan (leadership) sebenarnya mewakili banyak perkara seperti seseorang yang mempunyai visi, kepercayaan, konsistensi, mencipta wira di semua peringkat, perasaan cinta, hormat dan sebagainya (Angelo Kinicki dan Brian K. Williams, 2008). Cleland pula menyatakan bahawa “kepimpinan merupakan satu sifat semula jadi di mana seseorang individu tersebut adalah berkeupayaan dalam memimpin sekumpulan organisasi dengan memastikan setiap pekerjaanya adalah bermotivasi”, (Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh dan Che Noraini Hashim, 2009). Robert Dubin (1958) bahawa, kepimpinan adalah keupayaan serta kebijaksanaan seseorang ketua dalam menguruskan kakitangan bawahannya dengan sumber yang sedia ada. Ia juga turut bermaksud sesuatu kuasa yang ada pada seseorang pemimpin untuk menggerakkan anggota kumpulannya untuk mencapai sesuatu matlamat.

Seseorang yang berhasrat untuk menjadi pemimpin perlu melengkapkan diri dengan pelbagai aspek penting. Antara aspek utama ialah penguasaan ilmu pengetahuan dalam bidang akademik secara menyeluruh. Selain itu, mereka juga harus memahami latar belakang murid serta masyarakat setempat sebelum menggalas tanggungjawab kepimpinan (Northouse, 2019). Di samping itu, seorang pemimpin perlu peka terhadap isu-isu berkaitan tingkah laku pelajar, kebajikan kakitangan serta aspek pengurusan sekolah yang meliputi kurikulum dan pentadbiran. Dalam era globalisasi yang semakin mencabar, pemimpin juga harus mempunyai pemahaman yang mendalam mengenai isu-isu semasa, termasuk perkembangan politik, sosial, dan ekonomi, yang boleh mempengaruhi sistem pendidikan serta pentadbiran organisasi (Anusha & Azlin Norhaini, 2021). Tanpa pengetahuan dan kemahiran dalam bidang-bidang ini, seseorang pemimpin mungkin kurang yakin dalam melaksanakan tugas kepimpinan dengan berkesan. Oleh itu, pemimpin yang berwibawa harus sentiasa berusaha meningkatkan kompetensi mereka agar dapat memimpin dengan lebih efektif dan berdaya saing.

Kajian-kajian lepas membuktikan bahawa, kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah bergantung kepada kualiti kepimpinan pengetua mahupun guru besar sesebuah sekolah. Strategik gaya kepimpinan transformasional oleh pengetua berkeupayaan dalam meningkatkan prestasi guru (perlakuan warga organisasi) dan sikap guru (komitmen guru) sejajar dengan kajian Zainal Abidin (1997) dan Khalid (1997). Kajian yang dilakukan berkaitan dengan kepimpinan guru besar pula mendapati guru besar dapat melahirkan pelajar yang mencapai prestasi akademik yang tinggi dan juga kesedaran sosial yang baik (Hoog, Olof & Olofsson, 2005). Gaya kepimpinan guru besar yang efisien (cekap) turut mempengaruhi pencapaian sekolah secara keseluruhannya (Moran dan Gareis 2004). Selain itu, guru besar juga mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru sekiranya mempunyai hubungan yang baik dengan mereka. Hal ini akan membolehkan para guru turut membantu guru besar dalam mencapai matlamat sesebuah organisasi sekolah.

Dapat dirumuskan bahawa, kepimpinan merupakan elemen penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Pemimpin yang berkesan mampu mempengaruhi, membimbing, dan memberi inspirasi kepada ahli organisasi ke arah pencapaian matlamat bersama. Oleh itu, kefahaman yang mendalam tentang konsep

kepimpinan serta pelaksanaannya yang berkesan adalah penting bagi memastikan keberkesanan pengurusan dan pencapaian objektif yang ditetapkan.

2.3 GAYA KEPIMPINAN

Gaya kepimpinan adalah gabungan dari ciri, sifat, dan tingkah laku yang pelbagai yang diterapkan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan para bawahan mereka. Menurut Mitonga-Monga dan Coetzee (2012), kepimpinan dianggap sebagai suatu pola tingkah laku pengurusan yang bertujuan untuk mengintegrasikan kepentingan dan pengaruh dalam sebuah organisasi atau individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara amnya gaya kepimpinan didapati terbahagi kepada tiga iaitu gaya kepimpinan autokratik, gaya kepimpinan demokratik dan gaya kepimpinan laissez-faire.

2.3.1 Gaya Kepimpinan Autokratik

Abdullah Hassan & Ainon Mohd (2008) menyatakan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik ini memberi penekanan kepada status ataupun kedudukannya sebagai individu yang berkuasa. Sebagai pemimpin, dia beranggapan bahawa orang bawahannya harus selalu taat dan patuh kepada segala arahan yang diberikan tanpa mengutarakan sebarang soalan. Pemimpin ini juga sering menetapkan undang – undang yang ketat dan tidak suka jika orang bawahannya meragui keputusan yang diambil oleh pemimpin. memberikan arahan yang ketat dan tidak menyukai bawahan yang meragukan keputusannya. Pemimpin yang mengamalkan sikap autokratik juga tidak mengamalkan konsep berbincang dengan orang bawahannya dalam membuat sebarang keputusan malah akan menetapkan kesemua kerja yang perlu dibuat oleh orang bawahan dan akan memastikan mereka ikut apa yang disuruh oleh pemimpin.

Secara amnya dapat dirumuskan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik ini merupakan seorang yang positif dan dogmatik di mana memperjuangkan pandangan peribadinya dalam apa jua situasi. Pemimpin gaya ini juga mementingkan pelaksanaan tugas dan memimpin dengan menggunakan sumber kuasa formal. Pemimpin yang mengamalkan cara ini akan memastikan kesemua arahan yang

dikeluarkan dituruti oleh orang bawahannya.

Antara kelebihan gaya kepimpinan ini ialah semua keputusan ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin, yang membolehkan proses pentadbiran menjadi lebih tersusun dan sistematik (Bass, 1990). Selain itu, pemimpin sentiasa memantau teknik serta langkah-langkah dalam melaksanakan tugas, yang dapat mengurangkan risiko kesilapan dan memastikan tugas dilaksanakan dengan sempurna (Cherry, 2023). Pemimpin juga berperanan dalam mengagihkan tugas kepada pekerja serta memastikan mereka bekerjasama dalam menyelesaikan tugas, sekali gus meningkatkan kecekapan kerja berpasukan dalam organisasi (Goleman, 2000).

Namun, gaya kepimpinan autokratik turut mempunyai kelemahan tersendiri yang menyebabkan ia kurang diamalkan dalam kepimpinan moden. Salah satu kekurangannya ialah pemimpin kurang memberi perhatian terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, yang boleh mengurangkan motivasi serta kepuasan kerja dalam kalangan mereka (Bass, 1990). Selain itu, gaya ini sering dikritik kerana kurang efisien apabila pemimpin mempunyai kuasa mutlak untuk mengubah keputusan yang telah dipersetujui dalam mesyuarat, sekali gus mengurangkan penyertaan ahli organisasi dalam membuat keputusan (Cherry, 2023). Tambahan pula, komunikasi dua hala hampir tidak wujud dalam gaya kepimpinan ini, kerana segala arahan dan keputusan dibuat secara sepihak oleh pemimpin. Akibatnya, sebarang kegagalan atau kesilapan dalam tugas akan diletakkan sepenuhnya di bahu pemimpin, yang boleh memberikan tekanan serta membebankan pemimpin itu sendiri (Goleman, 2000). Oleh sebab itu, gaya kepimpinan autokratik semakin kurang diamalkan dalam organisasi yang menekankan budaya kerja berpasukan dan komunikasi terbuka.

Dapat dirumuskan, gaya kepimpinan autokratik mempunyai kelebihan dari segi ketegasan dalam membuat keputusan dan memastikan tugas dilaksanakan dengan sempurna. Namun, kelemahannya seperti kurangnya komunikasi dua hala dan pengabaian kebajikan pekerja menjadikannya kurang sesuai dalam organisasi moden yang menekankan kecekapan kerja berpasukan. Oleh itu, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepimpinan mereka dengan situasi dan keperluan organisasi bagi memastikan keberkesanan kepimpinan yang optimum.

2.3.2 Gaya Kepimpinan Demokratik

Gaya kepimpinan demokratik merujuk kepada pendekatan di mana pemimpin memberikan kebebasan serta tanggungjawab yang luas kepada individu dalam organisasi. Dalam gaya ini, pekerja diberi perhatian, dan pandangan mereka diambil kira dalam proses membuat keputusan, menetapkan matlamat, menyelesaikan masalah, serta membina pasukan kerja yang lebih efektif (Fitri & Permatasari, 2022).

Antara kelebihan utama kepimpinan demokratik ialah ia memberikan kebebasan kepada warga organisasi untuk menyuarakan idea serta pendapat mereka, yang seterusnya dapat meningkatkan rasa tanggungjawab dan kepuasan kerja (Bass, 1990). Perbincangan yang aktif dalam kalangan pemimpin dan pekerja juga membolehkan penghasilan idea yang lebih kreatif serta penyelesaian masalah yang lebih efektif (Goleman, 2000). Selain itu, gaya ini menggalakkan komunikasi dua hala, yang memperkukuhkan hubungan antara pemimpin dan pekerja, sekali gus mewujudkan persekitaran kerja yang lebih positif dan kolaboratif (Cherry, 2023).

Namun, gaya kepimpinan demokratik turut mempunyai kelemahannya. Salah satu cabaran utama ialah ia memerlukan komunikasi yang berkesan, dan proses membuat keputusan mungkin mengambil masa yang lama kerana perlu mendapatkan persetujuan daripada pelbagai pihak (Bass, 1990). Selain itu, pemimpin dan pekerja kadangkala menghadapi kesukaran dalam mencapai persepakatan, terutamanya apabila terdapat perbezaan pandangan yang ketara (Goleman, 2000). Oleh itu, toleransi dan kemahiran komunikasi yang baik amat diperlukan bagi mengurangkan salah faham serta memastikan kelancaran proses kerja dalam organisasi yang mengamalkan gaya kepimpinan ini.

Rumusannya, gaya kepimpinan demokratik memberi kebebasan dan tanggungjawab yang luas kepada pekerja serta menggalakkan komunikasi dua hala, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkukuhkan hubungan dalam organisasi. Walau bagaimanapun, gaya ini memerlukan masa yang lebih panjang dalam membuat keputusan serta menuntut tahap toleransi yang tinggi dalam kalangan pemimpin dan pekerja. Oleh itu, kejayaan kepimpinan demokratik bergantung kepada

keupayaan pemimpin dalam mengurus komunikasi dan membuat keputusan secara efektif.

2.3.3 Gaya Kepimpinan Laissez-Faire

Gaya kepimpinan laissez-faire merujuk kepada pendekatan kepimpinan di mana pemimpin memberikan kebebasan sepenuhnya kepada pekerja untuk membuat keputusan tanpa campur tangan yang signifikan. Pemimpin yang mengamalkan gaya ini biasanya tidak memberikan arahan yang jelas dan cenderung untuk tidak terlibat secara aktif dalam urusan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Mereka juga kurang menggunakan kuasa yang ada dan menyerahkan tanggungjawab sepenuhnya kepada orang bawahan (Cherry, 2023).

Salah satu kelebihan utama gaya kepimpinan laissez-faire ialah pekerja tidak merasa tertekan kerana mereka diberi kebebasan sepenuhnya dalam membuat keputusan (Northouse, 2021). Dalam organisasi yang mempunyai tenaga kerja yang berkemahiran tinggi dan berpengalaman, gaya ini dapat meningkatkan kreativiti serta inovasi kerana pekerja mempunyai ruang untuk meneroka penyelesaian yang lebih fleksibel dan berseesuaian dengan keadaan semasa (Goleman, 2000). Tambahan pula, pekerja lebih cenderung untuk meningkatkan tahap akauntabiliti mereka sendiri kerana mereka bertanggungjawab sepenuhnya terhadap keputusan yang dibuat (Robbins & Judge, 2019).

Walaupun gaya ini menawarkan kebebasan, ia juga mempunyai kelemahan yang ketara. Antaranya ialah pemimpin kurang berperanan dalam memberikan panduan dan tidak terlibat dalam proses pengagihan tugas, yang boleh menyebabkan kekeliruan dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, pemimpin laissez-faire sering hanya memberi maklum balas secara minimum dan tidak terlibat dalam penilaian serta susun atur kerja, yang boleh mengakibatkan prestasi pekerja menurun dan matlamat organisasi sukar dicapai (Cherry, 2023). Lebih membimbangkan, sekiranya pekerja tidak mempunyai disiplin sendiri yang tinggi, keadaan dalam organisasi boleh menjadi tidak terkawal apabila kebebasan yang diberikan disalahgunakan (Northouse, 2021). Oleh itu, gaya kepimpinan ini hanya berkesan dalam organisasi yang mempunyai pekerja yang

matang dan berdikari.

Kesimpulannya, gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan kebebasan penuh kepada pekerja dalam membuat keputusan, yang boleh menggalakkan kreativiti dan inovasi dalam organisasi. Namun, kelemahannya terletak pada kurangnya kawalan serta penglibatan pemimpin, yang boleh menyebabkan ketidakteraturan dalam organisasi. Oleh itu, pemimpin perlu bijak dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan ini berdasarkan tahap kemahiran dan tanggungjawab pekerja bagi memastikan keberkesanan organisasi.

2.4 MODEL – MODEL KEPIMPINAN

Seseorang pemimpin seharusnya mampu mengamalkan amalan kepemimpinan yang bermakna dan bertepatan dalam organisasi yang ditadbirnya. Hal ini adalah penting untuk bagi mencapai keberkesanan organisasi tersebut. Amalan kepemimpinan ini banyak bergantung kepada kepercayaan dan andaian seseorang pemimpin terhadap orang – orang yang ada di bawah organisasinya. Dalam bahagian ini, pengkaji akan membincangkan beberapa contoh model – model kepemimpinan serta ciri-cirinya.

2.4.1 Model Kepimpinan Transaksional

Kepimpinan transaksional sering diklasifikasikan sebagai kepemimpinan yang bersifat mengarah dan pendekatannya lebih bersifat top-down (Hallinger, 2003). Konsep kepemimpinan transaksional yang memberi penekanan kepada koordinasi dan kawalan pengetua (Cohen dan Miller, 1980), juga dianggap lebih bersifat pengurusan kerana lazimnya ia berhubungkait dengan konsep pertukaran (Owen et. al, 2004). Hal ini bermaksud pekerja akan bekerja kuat jika ada insentif dan yang sebaliknya akan menerima hukuman. Hubungan antara pemimpin transaksional dan pengikutnya juga lebih bersifat formal dan mempunyai jurang yang besar.

Model kepemimpinan transaksional diperkenalkan oleh Max Weber (1947) dan dikembangkan oleh Bernard Bass (1985). Ia menekankan peranan pemimpin dalam mengekalkan kestabilan organisasi melalui sistem ganjaran dan hukuman yang jelas (Bass & Avolio, 1993). Gaya ini sesuai digunakan dalam organisasi yang memerlukan

pematuhan ketat terhadap peraturan dan prosedur, seperti dalam ketenteraan dan sektor perkilangan (Podsakoff et al., 2006).

Namun begitu kepimpinan transaksional juga mempunyai kelebihan dan kekuatan tertentu terutamanya dalam mendorong tingkahlaku ke arah kepatuhan tugas dalam kalangan pekerja (Fortmann et.al, 2003). kepimpinan transaksional ini mampu meningkatkan kecekapan organisasi dengan memberikan arahan yang jelas serta memastikan pekerja mengikuti standard kerja yang ditetapkan (Judge & Piccolo, 2004). Pemimpin transaksional juga cenderung untuk mengurangkan ketidakpastian dalam organisasi dengan menegakkan disiplin kerja dan memberi motivasi melalui ganjaran kewangan atau insentif lain (Antonakis & House, 2014).

Kepimpinan transaksional merupakan proses yang mempengaruhi dan memberi keutamaan kepada hubungan dagangan, tawar menawar dan pertukaran ekonomi antara pemimpin dengan orang bawahan (Yukl, 1994). Pemimpin transaksional lebih memberi penekanan pada pemberian ganjaran sebagai motivasi kepada orang bawahannya. Gibson et al (1996) mendefinisikan kepimpinan transaksional sebagai kemampuan pemimpin dalam mengenalpasti keinginan orang bawahan dan membantu mereka dalam mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan ganjaran yang memuaskan. Gaya kepimpinan transaksional mempengaruhi prestasi, komitmen dan kepuasan pekerja bawahan (Bass et. Al 2003).

Kepimpinan transaksional ini dibahagikan kepada ganjaran kontingen (contingent reward, CR) dan prinsip berkecuali (Management by Exception, MBE). Contingent Reward (CR) ialah gaya klasik seorang pemimpin transaksional dimana akan menetapkan matlamat, objektif dan target yang jelas sama ada secara terbuka atau inferen (sekadar memberikan pandangan). Ia juga memikirkan apakah ganjaran yang bakal diperolehi apabila sesuatu kejayaan itu diperolehi. Ganjaran di sini tidaklah semata-mata bermaksud daripada sudut kewangan kerana pengurus jenis CR tidak mempunyai keupayaan untuk memberikan bonus atau gaji yang tinggi.

Pemimpin CR memberikan ganjaran dalam bentuk bukan kewangan sama ada yang nyata seperti memberikan kelebihan cuti, kerja mengikut minat, masa rehat dan

sebagainya. Pemimpin CR juga akan memberikan ganjaran dalam bentuk tidak nyata seperti pujian, dan juga penganugerahan kepada ahli kumpulan yang menunjukkan prestasi yang bagus. Prinsip pengurusan berkecuali ini terbahagi kepada dua iaitu laluan aktif dan pasif. Pengurusan berkecuali aktif bermaksud pemimpin sentiasa memantau prestasi setiap orang bawahan dan mengambil tindakan pembetulan segera apabila berlaku sesuatu. Pengurusan berkecuali pasif bermaksud pemimpin tidak memantau prestasi pekerja dan menunggu masalah serius muncul sebelum mengambil tindakan pembetulan.

Walaupun kepimpinan transaksional berkesan dalam persekitaran yang memerlukan struktur yang jelas, ia dikritik kerana kurang fleksibel dan tidak menggalakkan kreativiti serta inovasi dalam organisasi (Avolio & Bass, 2004). Gaya kepimpinan ini lebih menekankan kepatuhan pekerja terhadap peraturan berbanding pembangunan potensi mereka (Eisenbeiss et al., 2008). Selain itu, model ini kurang menitikberatkan aspek emosi dan hubungan antara pemimpin dan pekerja, yang boleh menyebabkan motivasi dalaman pekerja berkurangan dalam jangka panjang (Waldman et al., 2018). Pemimpin transaksional juga dikatakan tidak memberi ruang kepada pekerja untuk mengambil inisiatif sendiri, menjadikan organisasi kurang responsif terhadap perubahan dalam persekitaran yang dinamik (Yukl & Gardner, 2020).

Secara keseluruhannya, walaupun kepimpinan transaksional berkesan dalam meningkatkan kecekapan dan memastikan pematuhan pekerja terhadap peraturan, ia tidak sesuai untuk organisasi yang memerlukan inovasi serta pembangunan bakat pekerja dalam jangka masa panjang. Oleh itu, pendekatan ini lebih berkesan apabila digabungkan dengan elemen kepimpinan transformasional bagi memastikan keseimbangan antara kawalan dan fleksibiliti dalam organisasi.

2.4.2 Model Kepimpinan Transformasional

Seterusnya adalah model kepimpinan transformasional. Pada asalnya, model kepimpinan ini telah dikemukakan oleh Downton (1973) melalui bukunya yang berjudul *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Buku ini telah membincangkan konsep kepimpinan berkesan. Kemudiannya, teori ini telah dikemukakan secara rasmi oleh Burns pada tahun 1978. Beliau telah mendefinisikan kepimpinan transformasional sebagai perilaku pemimpin yang mempengaruhi para pengikutnya untuk mengagumi, menghormati sekaligus memercayainya (Alston, 2012). Menurut Bass (1985), kepimpinan transformasional mampu mengenali keperluan pengikut untuk berubah, mencipta wawasan, membimbing perubahan serta melaksanakan perubahan dengan dengan lebih baik.

Model kepimpinan transformasional Burns (1978) kemudiannya dimurnikan oleh Bass (1985) dalam empat dimensi utama iaitu memupuk pengaruh yang ideal atau karisma, membina rangsangan intelek, pertimbangan individu serta merangsang motivasi. Dimensi ini adalah berbentuk pengamalan dalam kepimpinan berdasarkan prinsip kepimpinan transformasi. Kepimpinan Karismatik adalah terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass (1998) memperjelaskan sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai serta berani menghadapi sebarang risiko. Pengaruh yang ideal ditonjolkan apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan serta memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti.

Seterusnya adalah stimulasi Intelek. Pemimpin transformasi bertindak balas secara berbeza terutamanya dalam mencari penyelesaian bagi sesebuah masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu, pemimpin transformasi secara tidak langsung dapat menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baru dalam menyediakan subordinat bertindak

terhadap sebarang masalah yang dihadapi. Hal ini dapat membentuk subordinat untuk mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapi masalah (Abdullah & Ainon, 2007).

Tambahan pula, pemimpin transformasi juga mempunyai tingkah laku yang mampu memberi motivasi kepada pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahut cabaran yang akan datang. Pemimpin transformasi bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinannya terhadap matlamat dan misi yang hendak dicapai. Pemimpin ini juga memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Contohnya, Kajian Button (2003) juga menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah dalam kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan proses pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini guru besar sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral dan menyediakan keperluan serta kemudahan yang diperlukan. Hal ini dapat meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah.

Seterusnya adalah pertimbangan Individual dimana ia memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasi menganggap bahawa setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati. Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa dalam kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka. Interaksi di antara pemimpin ini dengan pengikutnya membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasi peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu. Rajah dibawah menunjukkan kesan dimensi-dimensi kepimpinan transformasional terhadap pemimpin dan subordinat serta organisasi. Amalan ini mempunyai matlamat untuk mencapai visi dan misi sesebuah organisasi, mewujudkan iklim organisasi yang kondusif, meningkatkan moral dan paradigma ahli organisasi, mewujudkan kerjasama dan komitmen kerja yang tinggi serta sekaligus mewujudkan budaya kerja berpasukan. Kesemua dimensi ini saling berkairapat dan perlu diamalkan secara seimbang bagi memastikan matlamat kepimpinan ini dapat dicapai.

Selain itu, model kepemimpinan Leithwood (1994) menjelaskan dengan terperinci tentang komponen kepemimpinan transformasional yang terdiri daripada beberapa dimensi iaitu membina visi dan matlamat, menyediakan rangsangan intelektual, menawarkan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, membina budaya organisasi yang kreatif dan membangunkan struktur serta menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan. Dimensi kepemimpinan transformasi Leithwood ini akhirnya membawa kepada pembinaan kepemimpinan pemimpin yang ideal yang boleh menjurus kepada perubahan organisasi dengan karisma serta ruang komunikasi yang luas antara pemimpin dengan pengikut sebagai seorang individu.

Pemimpin transformasional mengikut Leithwood juga menjelaskan bahawa matlamat sesebuah organisasi boleh dicapai dengan menggalakkan penglibatan pengikut, membangunkan intelek serta merangsang motivasi pengikut agar mereka memberikan komitmen yang di luar kebiasaan. Amalan kepemimpinan transformasional ini juga mampu untuk mewujudkan budaya organisasi yang kreatif terutamanya dalam cara berfikir bagi menyelesaikan sesuatu masalah mahupun cabaran yang dihadapi. Rajah bawah menunjukkan komponen-komponen dalam model kepemimpinan transformasional Leithwood.

Terdapat juga model yang dibina oleh Slocum dan Hellriegel (2007) yang masih menjadikan model Bass sebagai asas. Menurut Slocum dan Hellriegel, kepemimpinan transformasional terbahagi kepada empat dimensi utama yang terdiri daripada sikap yang menunjukkan pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh yang ideal dalam kalangan pengikutnya iaitu dalam guru-guru. Intipati model kepemimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel adalah melibatkan keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan. Perkara ini melibatkan tingkah laku yang menjadi teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi dalam kalangan pengikut terutamanya dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru, membangunkan pengikut ke arah menjadi pemimpin yang lebih baik serta membimbing organisasi ke arah menjadi sebuah komuniti yang boleh menyahut cabaran. Teori Slocum dan Hellriegel adalah dibina dari

empat konstruk utama yang berasaskan daripada teori Burns (1978) dan Bass (1985) serta mempunyai persamaan dengan teori Leithwood (1994). Empat konstruk kepimpinan tersebut adalah motivasi berinspirasi, membina rangsangan intelektual, memupuk pengaruh yang ideal serta pertimbangan berasaskan individu.

Kepimpinan transformasional lebih mengutamakan hubungan erat antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini dapat diperkukuhkan apabila pengikut diberi tanggungjawab dan autoriti, serta diberikan latihan dan bimbingan khusus dalam proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, kepimpinan transformasional menggalakkan komunikasi terbuka bagi memastikan perkongsian idea dan maklumat penting dapat dilakukan dengan lebih efektif (Northouse, 2021). Di samping itu, halangan birokratik yang boleh menjejaskan hubungan antara pemimpin dan pengikut perlu dikurangkan agar pekerja berasa lebih seronok, bermotivasi, dan komited terhadap tugas mereka (Avolio & Bass, 2004).

Model – model kepimpinan ini jelas menunjukkan bahawa, keberkesanan dan kecemerlangan sekolah bergantung kepada gaya kepimpinan yang berkesan. Mengikut Harris, Day dan Hadfield (2003), sekolah yang berkesan dan mempunyai kemampuan untuk mencapai matlamat adalah dipimpin oleh pengetua yang boleh memberi impak besar terhadap keberkesanan para guru dan staf. Leithwood dan Jantzi (1997) berpendapat bahawa kepimpinan transformational adalah satu gaya kepimpinan yang cemerlang bagi melakukan perubahan dan membaiki keadaan yang tidak tentu atau organisasi yang tidak teratur. Pendekatan kepimpinan ini berpotensi untuk membina tahap komitmen yang tinggi dalam kalangan guru dalam persekitaran berkenaan dan berpotensi untuk membina keupayaan guru dalam menangani cabaran yang disediakan oleh persekitaran tersebut. Seterusnya, Hallinger (2003) menjelaskan bahawa kemunculan kepimpinan transformasional dalam proses transformasi sekolah adalah amat bersesuaian kerana gaya kepimpinan ini membolehkan guru – guru mendapat kuasa dalam membawa sebarang perubahan, membolehkan penyertaan guru dalam organisasi sekolah serta peningkatan organisasi melalui pembelajaran.

Pada masa yang sama, Hallinger juga menegaskan bahawa kepimpinan transformasional adalah penting dalam menjamin kejayaan proses pembelajaran

sesebuah sekolah. Manakala, Leithwood, Jantzi, dan Steinbench (1999) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional adalah bersesuaian dalam persekitaran transformasi sekolah kerana ia memberi peluang kepada guru untuk berkembang secara professional dalam memberi tindak balas terhadap tuntutan persekitaran sekolah. Kepimpinan transformasional dilihat amat bertepatan dengan transformasi sekolah di mana ia menggalakkan pembangunan ahli organisasi, memberi hala tuju, menggalakkan kepimpinan berpenyertaan dan menyuburkan budaya positif di sekolah.

Walaupun model kepimpinan transformasional telah mendapat perhatian meluas dalam kajian kepimpinan, namun ia juga menerima kritikan analitik dari pelbagai perspektif. Salah satu kritikan utama adalah bahawa model ini mungkin tidak merangkumi semua konstruk kepimpinan yang wujud. Antonakis et al. (2003) menyatakan bahawa walaupun model 'Full Range Leadership' (FRL) yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (1997) mencakupi gaya pengelakan hingga kepada gaya inspirasi tinggi, masih terdapat konstruk kepimpinan lain yang tidak termasuk dalam julat tersebut dan memerlukan penerokaan lanjut.

Selain itu, kepimpinan transformasional dikritik kerana kekurangan penekanan terhadap aspek moral dan etika. Bass (1999) menyatakan bahawa model ini kurang menekankan nilai-nilai moral dan etika dalam kepimpinan, yang penting dalam memastikan pemimpin tidak menyalahgunakan kuasa mereka. Tambahan pula, kajian oleh Lok dan Crawford (2004) tidak menemukan perbezaan signifikan bagi gaya kepimpinan terhadap tahap komitmen antara pengurus di Hong Kong dan Australia, menunjukkan bahawa keberkesanan kepimpinan transformasional mungkin berbeza mengikut konteks budaya.

Akhirnya, terdapat pandangan bahawa teori kepimpinan transformasional boleh diperbaiki dengan menambah dimensi hubungan menegak dan hubungan merentas menunjukkan keperluan untuk mengintegrasikan elemen spiritual dalam model ini. Kritikan-kritikan ini menunjukkan bahawa walaupun kepimpinan transformasional mempunyai banyak kelebihan, terdapat aspek-aspek tertentu yang memerlukan penambahbaikan dan penelitian lanjut untuk memastikan model ini lebih holistik dan sesuai dalam pelbagai konteks.

2.4.3 Model Kepimpinan Instruksional (Kepimpinan Pengajaran)

Kepimpinan instruksional merujuk kepada peranan dan tanggungjawab pemimpin sekolah dalam memastikan tenaga dan usaha guru-guru diarah ke arah pencapaian pendidikan yang berkesan. Model kepimpinan ini telah dikaji secara mendalam oleh Philip Hallinger dan Joseph Murphy (1985), yang membangunkan satu kerangka terdiri daripada tiga dimensi utama dengan 11 tugas kepimpinan. Kajian mereka menjadi rujukan penting dalam memahami peranan pemimpin sekolah dalam menguruskan pengajaran dan pembelajaran.

Model yang dibangunkan oleh Hallinger dan Murphy (1985) terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu mendefinisikan misi sekolah. Pemimpin sekolah bertanggungjawab menetapkan matlamat sekolah secara jelas dengan kerjasama guru dan ibu bapa. Hal ini bertujuan untuk mengenal pasti bidang yang perlu dipertingkatkan serta menetapkan sasaran bagi mencapai kecemerlangan. Penyampaian misi sekolah boleh dilakukan melalui mesyuarat, perhimpunan, dan bahan bercetak. Seterusnya adalah, mengurus program instruksional. Dimensi ini menekankan peranan pemimpin dalam menyelia dan menilai pengajaran, memantau keberkesanan pembelajaran, serta menyelaraskan kurikulum agar sejajar dengan matlamat sekolah. Aktiviti seperti pemantauan berterusan dan analisis ujian pencapaian penting dalam memastikan kualiti pendidikan sentiasa terjamin, dan terakhir adalah membentuk iklim sekolah yang positif. Pemimpin sekolah harus mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif dengan sistem ganjaran yang memberi motivasi kepada guru dan murid. Harapan sekolah yang jelas, pemilihan program pembangunan profesional berkualiti, dan penggunaan masa pengajaran yang optimum turut menyumbang kepada persekitaran pembelajaran yang berkesan.

Walaupun model ini telah diterima secara meluas dalam kajian kepimpinan pendidikan, terdapat beberapa kritikan yang perlu dipertimbangkan. Model ini lebih tertumpu kepada pencapaian akademik dan kurang memberi perhatian kepada pembangunan sahsiah dan kesejahteraan emosi murid. Dalam konteks pendidikan masa kini, pemimpin sekolah perlu mengambil kira kepelbagaian keperluan murid, termasuk kesejahteraan mental dan pembangunan kemahiran insaniah (Anita Ahmad & Mohd

Izham, 2022). Walaupun model ini menekankan pemantauan dan penyeliaan yang kerap oleh pemimpin sekolah, realiti di lapangan menunjukkan cabaran dari segi masa, sumber, dan beban tugas pemimpin sekolah. Kepimpinan instruksional memerlukan keseimbangan antara tugas pentadbiran dan pengurusan pengajaran, yang boleh menjadi cabaran besar dalam pelaksanaannya.

Hal ini jelas ditunjukkan oleh kajian yang dijalankan oleh Yasim, Mansor, dan Ab Hamid (2020) yang telah menggabungkan elemen-elemen tempatan untuk membentuk model kepimpinan instruksional Abad Ke-21 yang lebih sesuai dengan konteks pendidikan di Malaysia. Manakala, kajian oleh Aidawati Abd Rahman (2021) menekankan bahawa kepimpinan instruksional perlu mendorong guru untuk menguasai Pengetahuan Teknologi Pedagogi Kandungan (PTPK) bagi meningkatkan kualiti pengajaran.

National Association of Secondary School Principals (NASSP) turut menggariskan ciri-ciri kepimpinan pengajaran yang berkesan, termasuk keyakinan pemimpin, harapan tinggi terhadap guru, serta penglibatan aktif dalam menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran. Pendekatan NASSP lebih fleksibel dan menekankan kolaborasi antara pemimpin dan guru dalam mencapai matlamat pendidikan. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional tidak semestinya bersifat hierarki, tetapi boleh diterapkan melalui kepimpinan yang lebih inklusif dan kolaboratif.

Dapat dirumuskan, model kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) memberikan asas yang kukuh dalam memahami peranan pemimpin sekolah dalam meningkatkan kualiti pengajaran. Namun, pendekatan ini perlu disesuaikan dengan keperluan semasa, termasuk memberi lebih ruang kepada guru dalam membuat keputusan dan memperluaskan skop kepimpinan kepada aspek pembangunan murid secara holistik. Dalam era pendidikan moden, kepimpinan yang fleksibel dan kolaboratif lebih relevan untuk memastikan keberkesanan sistem pendidikan yang berdaya saing.

2.4.4 Model Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif telah menjadi satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian dalam sistem pendidikan. Menurut Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012), kementerian berusaha beranjak kepada model kepimpinan distributif bagi meningkatkan kualiti kepimpinan di sekolah. Kajian terdahulu seperti Leithwood & Mascall (2008) menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai kesan positif secara tidak langsung terhadap pencapaian pelajar. Hal ini memberikan gambaran bahawa pendekatan ini boleh menjadi mekanisme yang efektif dalam meningkatkan kualiti pendidikan.

Pada peringkat antarabangsa, Harris (2012) menyatakan bahawa kepimpinan distributif telah digunakan secara meluas dalam sistem pendidikan di negara-negara maju seperti United Kingdom, Amerika Syarikat, New Zealand, Australia dan beberapa negara di Eropah. Glen (2009) menekankan bahawa variasi konsep dan amalan kepimpinan distributif yang diterapkan menunjukkan fleksibiliti pendekatan ini dalam pelbagai konteks pendidikan. Namun, antara kritikan utama ialah terdapat perbezaan yang ketara dalam pengamalan konsep ini, bergantung kepada budaya organisasi dan dasar pendidikan yang berbeza di setiap negara.

Model kepimpinan distributif mula diperkenalkan oleh Richard Elmore (2000) yang menekankan konsep perkongsian kuasa dalam kepimpinan sekolah. Kajian Odura (2004) pula mendapati bahawa kepimpinan distributif membantu dalam membentuk persekitaran kerja yang lebih kolaboratif, dengan guru-guru diberi kebebasan untuk melaksanakan inisiatif kepimpinan mereka sendiri. Namun, kritikan terhadap model ini ialah risiko ketidakseimbangan dalam pembahagian kuasa yang boleh membawa kepada konflik dalam organisasi.

Kajian menunjukkan bahawa kepimpinan distributif boleh mengurangkan kadar peralihan guru daripada profesion ini dengan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ini sejajar dengan dapatan Junaidah (2009) yang menyatakan bahawa pelantikan guru sebagai pemimpin bawahan harus berdasarkan kriteria tertentu seperti kebolehan kerja berpasukan dan kemahiran interpersonal. Namun, pelaksanaan yang tidak sistematik

boleh menyebabkan penurunan keberkesanan organisasi, terutama jika guru yang diberikan peranan kepimpinan tidak mendapat bimbingan yang mencukupi.

Alma Harris (2008) menyenaraikan beberapa faktor utama dalam kejayaan kepimpinan distributif, termasuk keperluan organisasi yang menyokong, pendekatan yang bersifat galakan dan bukan paksaan, serta persekitaran kerja yang inklusif. Walaupun faktor-faktor ini penting, sesetengah kajian menunjukkan bahawa terdapat cabaran dalam pelaksanaannya, seperti keengganan pemimpin utama untuk berkongsi kuasa dan kurangnya kepercayaan dalam kalangan anggota organisasi. Selain itu, pelaksanaan kepimpinan distributif membawa kepada enam manfaat utama, termasuk peningkatan pembangunan profesional, peningkatan kerja berkumpulan, dan perubahan budaya organisasi. Silva et al. (2000) menekankan bahawa kepimpinan distributif boleh mewujudkan pemimpin tidak formal dalam organisasi yang menyokong keberkesanan pengurusan sekolah. Namun, kesan sampingan yang boleh timbul adalah perubahan dalam gaya kepimpinan yang mungkin tidak diterima oleh sesetengah pemimpin formal, sekali gus mencabar amalan kepimpinan tradisional.

Secara keseluruhannya, kepimpinan distributif menawarkan pelbagai kelebihan dalam sistem pendidikan, tetapi pelaksanaannya memerlukan strategi yang terancang dan disokong oleh dasar yang kukuh. Kajian lanjut perlu dilakukan untuk memastikan kepimpinan ini dapat diterapkan secara efektif dalam konteks pendidikan Malaysia, dengan mengambil kira cabaran dan kritikan yang telah dikemukakan oleh para penyelidik terdahulu.

2.5 KERANGKA TEORI KAJIAN

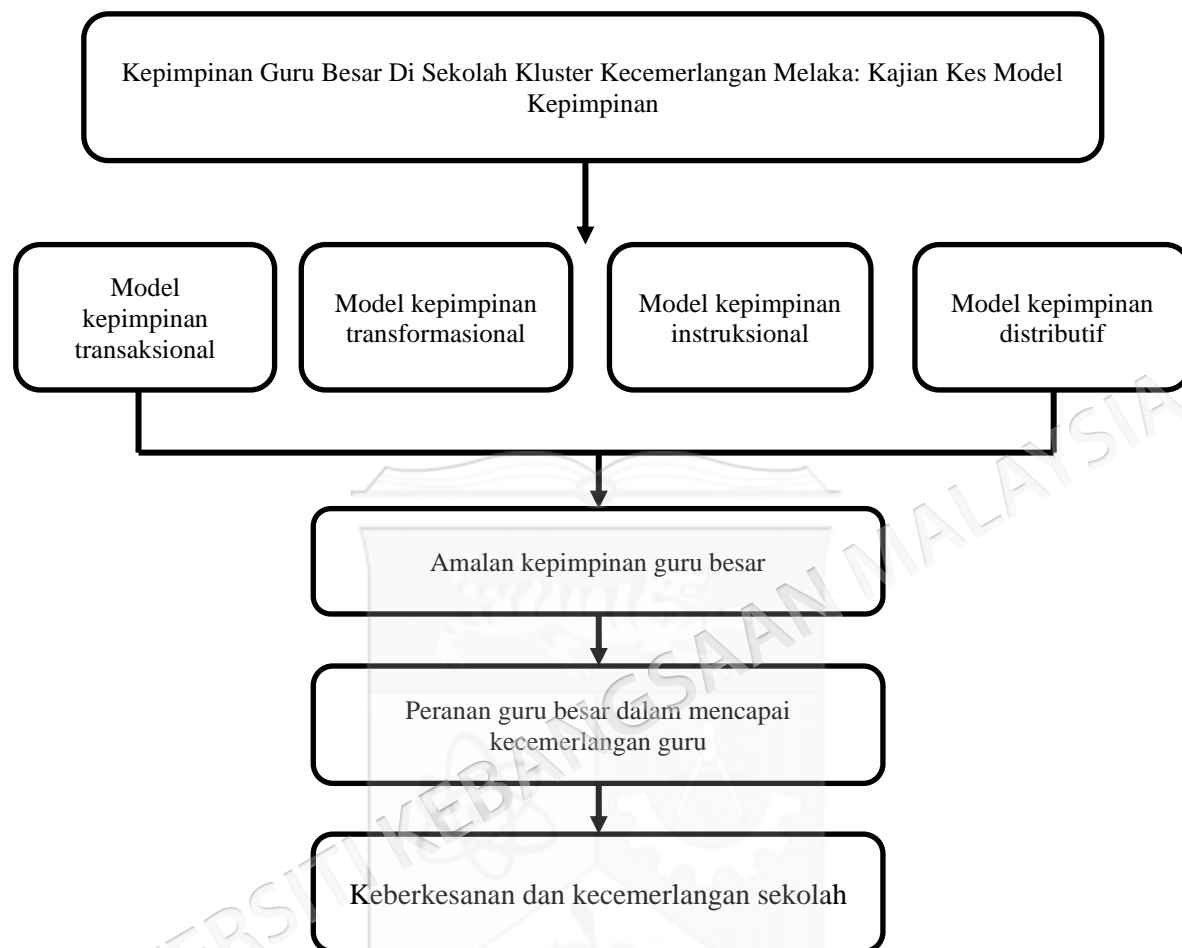
Kajian ini menggabungkan beberapa teori kepimpinan yang relevan dalam konteks kepimpinan pendidikan, khususnya dalam organisasi sekolah kluster kecemerlangan. Antara model utama yang digunakan dalam pembinaan kerangka teori ini ialah Model Kepimpinan Transaksional (Howell & Avolio, 1993). Model ini menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut melalui ganjaran dan hukuman. Dalam konteks sekolah, kepimpinan transaksional dilihat dalam bentuk pemantauan prestasi guru, pematuhan kepada peraturan serta ganjaran atau hukuman berdasarkan

pencapaian. Ciri ini penting bagi memastikan struktur dan disiplin organisasi kekal mantap. Seterusnya adalah Model Kepimpinan Transformasional (Leithwood, 1994) yang memberi penekanan kepada empat dimensi utama iaitu menetapkan hala tuju, membina kapasiti organisasi, memupuk budaya sekolah dan menyediakan sokongan kepada guru dan murid. Dalam kajian ini, model ini menyumbang kepada pemahaman bagaimana guru besar mampu menginspirasi dan memotivasikan warga sekolah ke arah kecemerlangan berterusan serta menjana inovasi dalam pengurusan sekolah kluster.

Selain itu, Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1975) juga memainkan peranan dalam kajian ini. Model ini berfokus pada pencapaian akademik murid melalui pengurusan kurikulum dan pengajaran. Tiga dimensi utama model ini ialah penentuan misi sekolah, pengurusan program pengajaran dan pembelajaran serta pengwujudan iklim pembelajaran yang kondusif. Dalam kajian ini, model ini digunakan untuk melihat bagaimana peranan guru besar secara langsung mempengaruhi prestasi akademik pelajar melalui kepimpinan dalam bidang instruksional. Model terakhir ialah Model Kepimpinan Distributif (Elmore, 2000). Elmore menegaskan bahawa kepimpinan tidak hanya terletak di tangan seorang pemimpin tetapi diedarkan secara kolektif dalam kalangan warga sekolah. Dalam konteks sekolah kluster, kepimpinan distributif dapat dilihat melalui penglibatan guru sebagai pemimpin instruksional, kolaborasi profesional serta pembinaan komuniti pembelajaran.

Gabungan keempat-empat model ini membentuk tiga komponen utama dalam kerangka teori kajian iaitu amalan kepimpinan guru besar. Ia merangkumi gaya dan strategi kepimpinan yang dipraktikkan berdasarkan pelbagai model dan berkait rapat dengan cara guru besar menguruskan organisasi, memimpin warga sekolah dan mencipta budaya kerja positif. Seterusnya adalah peranan guru besar dalam meningkatkan kecemerlangan guru. Guru besar menjadi pemimpin pedagogi yang menyokong pembangunan profesional guru, memperkasakan instruksi dan membina komuniti pembelajaran. Kepimpinan transformasional dan instruksional memainkan peranan penting di sini. Selain itu, ia model – model ini juga menjelaskan tanggungjawab guru besar terhadap keberkesanan sekolah. Ia menggambarkan bagaimana guru besar mengekalkan status sekolah kluster melalui budaya kerja

berprestasi tinggi, kolaborasi dan kawalan kualiti. Kepimpinan distributif dan transaksional relevan dalam memastikan struktur organisasi berjalan lancar.



Rajah 2.5 Kerangka Teori Kajian

2.6 KECEMERLANGAN GURU ANTARA ASPEK SEKOLAH KLUSTER

Kecemerlangan guru merupakan tunjang kepada pencapaian Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) yang ditubuhkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sejak tahun 2007. Sekolah Kluster dikenali kerana memiliki ciri-ciri keunggulan dalam bidang akademik, kokurikulum dan kebitaraan yang jelas. Justeru itu, guru yang cemerlang adalah aset utama dalam merealisasikan aspirasi sekolah untuk menjadi pusat rujukan dalam amalan terbaik pendidikan (KPM, 2007).

Menurut Hashim dan Mahmood (2014), guru di SKK lazimnya menunjukkan tahap profesionalisme dan keberkesanan pedagogi yang lebih tinggi berbanding guru di sekolah biasa. Mereka juga didapati lebih proaktif dalam penyelidikan tindakan, inovasi pedagogi, serta penerbitan bahan ilmiah. Namun begitu, kajian ini kurang memberikan penekanan terhadap faktor kepimpinan yang mempengaruhi kecemerlangan tersebut, khususnya peranan guru besar sebagai penyokong utama kepada pembangunan profesional guru. Sebaliknya, kajian oleh Rohana dan Ramli (2016) menekankan kepentingan peranan guru besar dalam mewujudkan budaya kolaboratif dan pembelajaran berterusan. Guru besar bertindak sebagai agen perubahan dengan menyediakan latihan profesional berstruktur, menyokong inovasi, dan memberi insentif pengiktirafan kepada guru. Dalam konteks ini, peranan guru besar dalam Sekolah Kluster adalah lebih strategik — bukan sekadar sebagai pentadbir, tetapi sebagai pemimpin instruksional yang mempengaruhi budaya kerja dan motivasi guru.

Fadzilah dan Nordin (2018) pula menegaskan bahawa guru besar di sekolah berprestasi tinggi cenderung mengamalkan kepimpinan instruksional yang aktif. Ini termasuklah pemantauan pengajaran, penyeliaan klinikal, serta pemberian maklum balas yang membina kepada guru. Strategi ini telah terbukti dapat meningkatkan profesionalisme guru serta memperkukuh amalan pengajaran dan pembelajaran. Namun begitu, Zamri dan Azlan (2020) memberi peringatan bahawa status SKK tidak semestinya menjamin kecemerlangan guru secara automatik. Sekiranya guru besar gagal mengekalkan budaya sokongan dan pembangunan berterusan, maka kecemerlangan yang dicapai mungkin bersifat sementara dan tidak lestari. Ini menekankan pentingnya kepimpinan berterusan yang berpaksikan nilai dan pembangunan insan, bukan hanya pencapaian jangka pendek.

Satu persoalan penting yang timbul ialah sama ada kecemerlangan guru di Sekolah Kluster selari dengan kriteria Standard Guru Malaysia (SGM). SGM menetapkan garis panduan profesional bagi guru melalui tiga domain utama: pengetahuan dan kefahaman, kemahiran dan amalan profesional, dan nilai profesionalisme keguruan (KPM, 2009). Walaupun guru SKK cenderung menunjukkan pencapaian luar biasa dalam inovasi pengajaran dan pencapaian murid, belum tentu semua aspek SGM dipenuhi secara seimbang. Contohnya, kajian oleh Hashim dan

Yusof (2017) mendapati bahawa guru SKK banyak menumpukan kepada penghasilan inovasi, modul baharu dan pertandingan berprestij. Namun, nilai-nilai profesionalisme seperti hubungan insani, kesaksamaan dan keprihatinan terhadap latar belakang murid kurang diketengahkan secara eksplisit. Ini menunjukkan bahawa kecemerlangan guru di SKK lebih berfokus kepada output berprestasi tinggi, berbanding penilaian holistik seperti dalam SGM. Ini menimbulkan persoalan tentang ketidakseimbangan antara kecemerlangan yang berbentuk prestasi (*performance-based excellence*) dengan kecemerlangan yang berteraskan nilai (*value-based excellence*).

Selain itu, perbezaan ketara antara kecemerlangan guru SKK dan SGM ialah dari segi akses terhadap sumber dan peluang latihan. Guru SKK sering mendapat keutamaan dalam program latihan profesional, kolaborasi antarabangsa dan ganjaran insentif yang lebih tinggi. Ini mungkin mewujudkan jurang motivasi dan prestasi antara guru di SKK dan guru di sekolah bukan kluster. Oleh itu, adalah penting bagi guru besar untuk memainkan peranan aktif dalam menyelaraskan kecemerlangan guru dengan nilai-nilai teras SGM. Guru besar bukan sahaja perlu menyokong inovasi dan prestasi tinggi, malah memastikan bahawa nilai kemanusiaan, etika dan keadilan turut dijunjung oleh warga pendidik.

Secara analitik, dapatan daripada kajian terdahulu menunjukkan bahawa walaupun aspek kecemerlangan guru sering dikaitkan dengan faktor individu seperti kemahiran dan motivasi, namun peranan guru besar sebagai pemimpin instruksional, pemudah cara latihan, dan pengurus iklim kerja yang kondusif adalah antara pemangkin utama yang menyumbang kepada kejayaan tersebut. Pada pandangan Sackney & Mitchell dalam kajiannya pada tahun 2002 menyatakan bahawa, kerjasama antara guru dan guru besar adalah amat penting bagi mencapai Pembangunan sekolah. Hal ini demikian kerana, para guru berfungsi sebagai platform yang menyelesaikan masalah mahupun membantu guru besar dalam menyelesaikan sesebuah masalah serta memberi idea dalam membuat sebarang keputusan.

Walaupun kebanyakan kajian – kajian lepas membuktikan kepentingan hubungan antara guru dan guru besar tetapi terdapat juga kajian yang menunjukkan kesukaran dalam mencapai hubungan atau kerjasama yang baik antara guru dan juga

guru besar (Friend & Cook, 2002). Kajian melaporkan bahawa, para guru dan guru besar mengalami kesukaran dalam meluangkan masa untuk berinteraksi kerana mempunyai peranan dan persefahaman yang berlainan. Persalahfahaman akan berlaku sekiranya perkara ini berlanjutan dan persekitaran sekolah akan menjadi kurang berkesan atau tidak akan mampu untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan (Lortie, 1975).

Rumusannya, kecemerlangan guru merupakan elemen teras yang memacu kejayaan Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK), terutamanya dalam memperkukuh prestasi murid dan membudayakan inovasi dalam pengajaran. Guru-guru di SKK sering menunjukkan tahap kompetensi tinggi dalam pedagogi dan kepimpinan profesional. Namun, untuk menjamin kecemerlangan yang holistik dan berterusan, peranan guru besar amat penting dalam menyelaras pembangunan profesional guru agar selari dengan prinsip dan domain dalam Standard Guru Malaysia (SGM). Justeru, keseimbangan antara pencapaian akademik dan penerapan nilai profesionalisme perlu diberi penekanan agar kecemerlangan guru tidak hanya bersifat luaran, tetapi juga menyentuh aspek etika, sahsiah, dan kesejahteraan pendidikan secara menyeluruh.

2.7 ASPEK SEKOLAH CEMERLANG

Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2010), sekolah cemerlang didefinisikan sebagai institusi yang mencapai kecemerlangan menyeluruh dari segi akademik, kokurikulum, pengurusan organisasi, dan persekitaran pembelajaran yang kondusif. Sekolah cemerlang lazimnya memperlihatkan budaya kerja berprestasi tinggi yang melibatkan guru yang komited, kepimpinan yang proaktif, dan penglibatan komuniti yang aktif. Selain itu, aspek persekitaran sekolah juga memainkan peranan penting dalam mencapai status sekolah cemerlang. Persekitaran yang kondusif, termasuk kemudahan fizikal yang lengkap dan suasana pembelajaran yang menyokong, dapat mempengaruhi pencapaian akademik pelajar. Kajian oleh Hashim & Yusof (2017) menunjukkan bahawa prasarana di sekolah seperti ruang kelas yang selesa, perpustakaan lengkap, dan makmal yang baik dapat mempengaruhi pencapaian akademik pelajar.

Selain itu, hubungan yang baik antara sekolah dan komuniti turut menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Kolaborasi antara pihak sekolah dan komuniti dapat meningkatkan kemenjadian murid dan mencapai objektif pendidikan yang lebih holistik. Seperti yang dinyatakan dalam kajian, hubungan sekolah dan komuniti adalah elemen penting dalam kerangka TS25 bagi mencapai kemenjadian murid. Dengan mengambil kira definisi dan aspek-aspek di atas, sekolah cemerlang dapat dilihat sebagai institusi yang tidak hanya mencapai kecemerlangan akademik, tetapi juga menyediakan persekitaran pembelajaran yang kondusif dan menjalin hubungan yang baik dengan komuniti untuk memastikan perkembangan holistik murid. Pengkaji turut mengenal pasti beberapa model yang berkaitan dengan aspek sekolah cemerlang.

2.7.1 Model Bermatlamat

Model ini sering digunakan untuk menilai pencapaian sekolah atau mengkaji mengenai sekolah berkesan. Model ini mengandaikan matlamat yang hendak dicapai perlu jelas dan dipersetujui oleh warga sekolah. Sesebuah sekolah diklasifikasikan sebagai sekolah berkesan apabila matlamat sekolah tercapai. Indikator dalam mengukur sekolah berkesan selalunya terdapat dalam objektif program atau perancangan sekolah. Menurut Cheng (1996), walaupun terdapat pelbagai matlamat yang hendak dicapai tetapi pencapaian pelajar dalam peperiksaan awam sering digunakan sebagai kayu pengukur kepada sekolah berkesan. Matlamat sesebuah institusi pendidikan perlu dirangka berasaskan matlamat dan fokus pendidikan negara. Abdul Fatah Hassan (2003) berpendapat bahawa, matlamat Pendidikan adalah ia harus mendidik manusia berfikir secara rasional, bebas dan juga mampu menyelesaikan masalah dengan berkesan. Selain itu pendidikan juga mesti bertujuan mensosialisasikan individu dalam masyarakat.

Sebelas ciri sekolah berkesan telah dikenalpasti oleh seorang Profesor terkemuka dari Institute of Education, University of London, Peter Mortimore. Antaranya ialah, perkongsian wawasan dan matlamat. Sekolah seumpama ini mempunyai hala tuju yang dikongsi bersama oleh semua anggota dan mempunyai semangat kekitaan serta kerjasama yang tinggi. Ciri yang kedua pula boleh dikaitkan dengan Pendekatan Pencapaian Matlamat iaitu "The Goal-Attainment Approach". Melalui pendekatan ini, seluruh sumber dan tenaga ditumpukan ke arah mencapai

matlamat sekolah dan sekolah itu dianggap berkesan sekiranya matlamat yang telah dinyatakan tercapai.

Tumpuan utama sekolah berkesan adalah terhadap pencapaian akademik pelajar. Guru besar mahupun para guru akan jelas dengan matlamat yang ingin dicapai ini. Oleh sebab itu, tenaga staf dan sumber-sumber lain di sekolah akan dijana bagi mencapai sasaran matlamat yang telah ditetapkan. Tambahan pula, dalam merangka matlamat sekolah, data pencapaian prestasi pelajar yang lepas dan tanggungjawab para guru perlu diambil kira serta digabungkan untuk menuju ke arah pencapaian matlamat yang ditetapkan. Pencapaian matlamat yang ditetapkan seharusnya boleh dijelaskan dengan ukuran tertentu seperti menilai peningkatan peratusan kelulusan matapelajaran dalam peperiksaan awam.

Dapat dirumuskan bahawa model ini menerangkan peranan guru besar dalam menentukan visi dan matlamat sekolah serta menelaraskan aktiviti guru dengan matlamat sekolah.

2.7.2 Model Input Resos (Sumber)

Model yang seterusnya adalah, Model input resos (Sumber). Model ini memberi perhatian kepada kecukupan sumber input untuk menghasilkan sekolah yang berkesan. Sumber input yang baik akan menghasilkan output yang baik. Indikator yang digunakan dalam model ini ialah murid yang berkualiti, resos (sumber) yang mencukupi, kemudahan yang disediakan, bantuan kewangan daripada pihak berkuasa pendidikan, pembentukan alumni serta sumbangan ibubapa dan badan-badan penaja (Cheng, 1996). Model Sumber Input sesuai untuk melihat keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah yang mempunyai murid yang cemerlang dari aspek akademik seperti Maktab Rendah Sains Mara (MRSM) dan Sekolah Berasrama Penuh (SBP).

Hal ini demikian kerana, sekolah – sekolah ini didapati mempunyai prasarana yang sempurna yang membantu dalam mewujudkan suasana PdP yang kondusif. Antara objektif Bahagian Pengurusan SBP dan Sekolah Cemerlang ialah meningkatkan kemudahan prasarana di sekolah-sekolah yang terdapat dibawah penyeliaan mereka.

Kesannya murid yang cemerlang ini akan dapat mengekalkan kecemerlangan dalam akademik seterusnya berjaya meraih keputusan yang membanggakan dalam peperiksaan awam seperti Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Dalam hal kemudahan prasarana ini juga dapat dilihat bahawa sekolah-sekolah yang cemerlang ini mendapat sumber kewangan daripada pelbagai pihak seperti contohnya bagi sekolah SBP yang ternama seperti Malay College Kuala Kangsar (MCKK) mempunyai alumni yang sangat membantu dari segi kewangan dan kepakaran (Alumini MCKK, 2010).

Selain itu, bantuan kewangan juga turut dihulurkan oleh PIBG bagi menambah prasarana sekolah yang bermatlamat menyediakan suasana PdP yang lebih kondusif kepada murid dan guru. Walau bagaimanapun, kelemahan yang didapati dalam model ini ialah sekolah mungkin terlalu memberi fokus kepada pertambahan sumber sehingga mengabaikan pengeluaran(output) sekolah. Pembaziran sumber juga boleh berlaku jika ia tidak diurus dan digunakan secara bijak oleh pihak sekolah.

Rumusannya, model ini menerangkan guru besar memastikan sumber mencukupi dan berkualiti serta menyediakan latihan dan peluang pembangunan professional kepada para guru.

2.7.3 Model Proses

Model yang seterusnya adalah Model Proses. Model ini menekankan “input” sekolah yang diubah kepada “output” setelah melalui proses transformasi. Dalam bidang Pendidikan, kualiti sesuatu proses mempengaruhi dan menentukan output yang dihasilkan. Sesebuah sekolah dikatakan berkesan sekiranya fungsi dalaman sekolah adalah lancar dan kondusif. Dua penanda atau petunjuk yang digunakan untuk menilai keberkesanan sekolah dalam model ini ialah proses pengurusan dan juga proses PdP. Kedua-dua petanda ini dapat dikenal pasti dengan lebih mendalam melalui aspek - aspek seperti kepimpinan, komunikasi, penglibatan, koordinasi, penyesuaian, perancangan membuat keputusan, iklim sekolah, interaksi sosial, kaedah mengajar, pengurusan kelas serta strategi pembelajaran (Cheng, 1996).

Berdasarkan Model Proses, hubungan yang baik antara proses dan outcomes sekolah menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Peranan pengetua sebagai pemimpin sekolah adalah sangat penting. Menurut Quinn (2002), antara penyumbang utama kepada kejayaan pelaksanaan dasar pendidikan sekolah merupakan pemimpin sekolah. Oleh itu pengetua perlu mempunyai peranan yang jelas sebagai pemimpin pengajaran dan pembelajaran kerana ia berkaitan dengan jawatankuasa kurikulum sekolah. Berdasarkan model ini, jika terdapat pimpinan yang baik dalam sekolah maka segala dasar dan program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan baik.

Hubungan yang baik antara pengetua dan guru-guru menjadi faktor yang penting dalam memastikan sekolah mencapai tahap sekolah berkesan. Kepimpinan pengetua boleh dilihat dalam empat dimensi yang dikenali sebagai kepimpinan instruksional yang terdiri daripada mentakrif dan membentuk matlamat, mengurus program instruksional, menggalakkan iklim pembelajaran dan juga membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu.

Dapat dirumuskan bahawa, dibawah model ini guru besar menyelia pengajaran dan menyokong pelaksanaan kokurikulum serta memastikan guru melaksanakan P&P berkesan.

2.7.4 Model Kepuasan

Model yang seterusnya adalah Model Kepuasan. Menurut Cheng (1996), sekolah hanya didapati berkesan jika pihak-pihak yang terlibat berpuas hati dengan pencapaian sekolah. Model ini meletakkan beberapa indikator untuk mengukur keberkesanan sekolah seperti tahap kepuasan murid, guru-guru, ibu bapa, pihak berkuasa pendidikan, ahli pengurusan sekolah, alumni sekolah dan sebagainya. Sistem pendidikan yang berorientasikan peperiksaan merupakan faktor utama yang menyebabkan sekolah terpaksa memberi tumpuan yang lebih ke arah menghasilkan murid cemerlang dalam peperiksaan. Kecemerlangan dalam akademik merupakan harapan murid, guru, ibu bapa dan pihak berkuasa pendidikan seperti Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Hal ini

bermaksud, apabila sekolah berjaya menghasilkan murid cemerlang dalam peperiksaan awam khususnya SPM, maka semua pihak berasa puas hati dengan pencapaian tersebut.

Pelbagai usaha dilaksanakan oleh pihak sekolah dan ibu bapa dalam usaha merealisasikan matlamat mencapai kecemerlangan murid dan anak-anak mereka. Ibubapa misalnya prihatin dan turut serta dalam program peningkatan akademik yang melibatkan anak – anak mereka. Berdasarkan kajian Abdul Razak dan Norani (2011), keluarga merupakan asas dalam merangsang Pendidikan anak – anak. Mereka seharusnya menyediakan suasana yang kondusif bagi anak mereka agar ia tidak menjadi suatu halangan kepada anak – anak. Hal ini bertepatan dengan dapatan kajian Zulkifli, Jamilah, Aminah & Ismi Arif (2011) tentang hubungan antara penglibatan ibu bapa terhadap pencapaian akademik pelajar miskin di negeri Selangor.

Ia menunjukkan bahawa setelah ibu bapa berbincang dengan guru – guru maka mereka mampu menyediakan tempat mahupun keperluan kepada pelajar di Selangor bagi menjamin keberkesanan pembelajaran mereka. Hal ini sekaligus membawa kepada penambahbaikan tpencapaian akademik murid tersebut. Perkara ini menyebabkan bukan sahaja guru, malah ibu bapa turut berpuas hati dengan melihat pencapaian anak mereka. Dengan cara tersebut keberkesanan sekolah yang menggunakan model kepuasan akan lebih mudah untuk dicapai.

Rumusannya, dibawah model ini guru besar memberi motivasi dan pengiktirafan kepada para guru serta meningkatkan semangat kerja mereka.

2.7.5 Model Kesahan

Model kesahan ini juga dikenali sebagai model legitimasi yang relevan kepada keberkesanan sekolah dalam mendapat sokongan sosial dari masyarakat. Model ini juga membina imej dan reputasi yang baik dimata masyarakat. Ia juga turut menunjukkan sikap tanggungjawab bagi mendapatkan sokongan untuk terus berkembang dalam bidang pendidikan. Merujuk kepada model ini, keberkesanan sekolah dapat diukur dari aktiviti dan pencapaian sekolah dalam perhubungan awam dan pemasaran akauntabiliti, imej sekolah, reputasi dan status sekolah dalam komuniti serta kemampuan bersaing

dalam perubahan persekitaran yang pesat. Tumpuan utama model ini adalah menjamin keberkesanan antara input dan sumber antara hubungan, kepuasan pihak berkepentingan strategik, kesahihan dan tanggungjawab dalam masyarakat tempatan, mengadaptasi kepada hubungan yang berkaitan dengan persekitaran yang makin berubah.

Sekolah terpaksa menghadapi cabaran luaran dan permintaan untuk akauntabiliti disebabkan persekitaran pendidikan yang sangat mencabar dan berdaya saing. Sekolah juga perlu mendapatkan sokongan masyarakat, membina imej yang baik dalam kalangan orang awam dan menunjukkan bukti akauntabiliti untuk mendapatkan kesahihan agar dapat terus maju dan berkembang serta membangun. Oleh itu, pengetua atau guru besar perlu memberi fokus kepada kedudukan pencapaian sekolah yang sah atau mempunyai reputasi yang baik dalam masyarakat dan sering bergantung kepada aktiviti perkhidmatan dan pencapaian seperti membina perhubungan awam, memasarkan kekuatan institusi sekolah serta memastikan akauntabiliti institusi kepada orang ramai.

Malah, pengetua perlu mengendalikan program-program pendidikan yang selaras dengan norma-norma etika dan moral masyarakat. Kesimpulannya, pengetua memainkan peranan sebagai pengurus perhubungan awam, pemimpin alam sekitar, dan pembina akauntabiliti sekolah. Model kesahan ini sesuai diaplikasikan apabila sekolah mampu mewujudkan hubungan awam yang baik dengan masyarakat serta mewujudkan imej sekolah yang baik dimata masyarakat dan berjaya membina akauntabiliti tersendiri.

Dapat dirumuskan, model ini memastikan penilaian guru bersifat menyeluruh dan memberi maklum balas adil serta menyeluruh.

2.7.6 Model Organisasi Pembelajaran

Perubahan pesat dalam bidang pendidikan memberi impak yang besar dalam organisasi sekolah. Model Organisasi Sekolah didefinisikan sebagai organisasi yang menekankan kepentingan berterusan organisasi pembelajaran, peningkatan dan penyesuaian bagi

memastikan keberkesanan pendidikan dalam persekitaran yang kian berubah. Indikator Model Organisasi Pembelajaran adalah kesedaran kepada keperluan dan perubahan komuniti, proses pemantauan dalaman, program penilaian, analisis persekitaran serta perancangan pembangunan. Model ini juga dikatakan sama dengan Model Proses. Namun perbezaannya adalah model ini menekankan kepentingan tingkahlaku pembelajaran dalam memastikan keberkesanan sekolah.

Antara contoh yang mengimplikasikan model ini adalah pelaksanaan program I-Think disekolah-sekolah bagi menghasilkan keberkesanan sekolah dengan memaksimumkan keberhasilan murid mengikut peruntukan yang sedia ada. Menurut (Cheng & Townsend, 2000) model organisasi pembelajaran sesuai diaplikasikan apabila pentadbir mempunyai kesedaran penuh dan sentiasa menganalisis perubahan persekitaran dan halangan dalaman organisasi.

Rumusannya, dibawah model ini guru besar memimpin komuniti pembelajaran professional (PLC) dan meningkatkan kemahiran guru melalui kolaborasi.

2.7.7 Model Ketidakberkesanan

Menurut Cameron (1984) dan Cheng (1996), perubahan dan perkembangan organisasi adalah dirangsang oleh permasalahan dan bukannya pencapaian. Oleh sebab itu, Cameron mencadangkan pendekatan mentaksir ketidakberkesanan organisasi agar dapat memperkembangkan kefahaman konstruk organisasi berkesan. Model ketidakberkesanan ini mendefinisikan sekolah berkesan dari sudut pandangan negatif. Antara indikator ketidakberkesanan adalah seperti wujudnya konflik, masalah, kesukaran, kecacatan, kelemahan dan pencapaian yang lemah.

Secara umumnya, kebanyakan sekolah terutamanya sekolah baru lebih memberi tumpuan dalam mengatasi halangan keberkesanan sekolah seperti membimbing rakan sekerja agar menyelesaikan masalah dengan jaya serta mengenalpasti dan mengelakkan kelemahan dalam struktur organisasi di sekolah daripada mengikuti prestasi sekolah cemerlang. Model ini sesuai sekiranya kepimpinan dalaman Berjaya mengelakkan dan menyelesaikan konflik serta mengenal pasti dan mencegah kecacatan struktur dan

organisasi di institusi pendidikan. Rumusannya, guru besar mengenal pasti dan atasi kelemahan dalam sistem serta merancang intervensi bagi guru kurang berprestasi.

2.7.8 Model Pengurusan Kualiti Keseluruhan

Konsep dan amalan pengurusan kualiti keseluruhan di sekolah merupakan elemen utama bagi memperbaiki kualiti pendidikan dan meningkatkan tahap sekolah berkesan (Bradley,1993). Elemen-elemen penting yang diambil kira dalam model ini adalah pihak yang memainkan peranan dalam membawa perubahan, seseorang yang fokus, elemen proses penambahbaikan yang berterusan dan penglibatan seseorang yang menyeluruh serta seseorang yang boleh memperkasakan (empowerment) pencapaian sekolah. Menurut model ini, sesebuah sekolah didapati berkesan jika ianya boleh terlibat dalam memperkasakan semua ahli untuk menjalankan fungsi sekolah, menyelaraskan penambahbaikan berterusan dalam beberapa aspek proses sekolah, dan memuaskan kehendak, keperluan serta jangkaan dalaman dan luaran pihak-pihak yang penting walaupun dalam persekitaran yang berubah.

Model ini juga merupakan integrasi daripada model organisasi pembelajaran, model kepuasan dan juga model proses. Petunjuk kepada penilaian keberkesanan adalah cara kepemimpinan seseorang pemimpin, pengurusan sumber manusia dan pencapaian maklumat dan analisis. Selain itu, pengurusan proses, perancangan strategik kualiti, kepuasan pihak-pihak yang penting, pencapaian akademik pelajar, pencapaian operasi serta kesannya kepada masyarakat juga merupakan antara indicator kepada penilaian keberkesanan sekolah. Kesemua lapan model yang disenaraikan di atas mempunyai kekuatan dan kelemahan masing-masing. Tidak ada model yang didapati sempurna sepenuhnya. Kesemua model yang dipilih untuk digunakan dalam menguji sekolah berkesan perlu mengambil kira beberapa aspek seperti keadaan, situasi dan masa kajian dijalankan.

Secara keseluruhannya, dalam model ini didapati guru besar menanam budaya kerja cemerlang dan sistematik serta memberi bimbingan berterusan dan fokus para guru.

2.8 KAJIAN – KAJIAN TERDAHULU

Kajian yang dijalankan oleh Abdul Ghani Abdullah (2014) meneliti amalan kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah kebangsaan. Kajian ini mendapati bahawa guru besar yang mengamalkan pendekatan yang proaktif dan inovatif dalam pengurusan sekolah berkesan dalam meningkatkan kualiti pendidikan dan pencapaian pelajar. Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Abdullah, Alzaidiyeen, dan Aldarabah (2009) meneliti cabaran kepimpinan di sekolah-sekolah luar bandar di Malaysia. Kajian ini menunjukkan bahawa guru besar di kawasan luar bandar menghadapi cabaran unik seperti kekurangan sumber dan infrastruktur, namun mereka yang menunjukkan kepimpinan yang kreatif dan adaptif berjaya mengatasi halangan-halangan ini dan mencapai kejayaan.

Kajian yang dijalankan oleh Nik Sasliza Bt Nik Saberi & Mohd Izham Mohd Hamzah (2020) menunjukkan bahawa pihak pentadbir sekolah iaitu Guru Besar telah mengamalkan kepimpinan lestari di sekolah masing-masing dengan terbaik dan terancang bagi memastikan matlamat sekolah yang diharapkan berjaya dicapai. Terdapat juga hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dengan tahap sekolah berkesan di kelima-lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor. Ini bermakna, semakin tinggi tahap kepimpinan lestari guru besar maka semakin tinggilahtahap sekolah berkesandi sesebuah sekolah tersebut. Tetapi dalam kajian ini pengkaji telah mengemukakan cadangan lanjut dimana meminta pengkaji akan datang untuk meneliti mengenai amalan kepimpinan lestari yang perlu ada pada guru besar mahupun pentadbir di sekolah kluster kecemerlangan.

Kepimpinan guru besar dalam pelaksanaan PAK21 di peringkat sekolah amat diperlukan supaya matlamat dan hala tuju PAK21 tidak menyimpang dari tujuan asalnya. Kajian yang dijalankan oleh Safiek Mokhlis (2019) merumuskan bahawa, keberkesanan peranan yang dimainkan oleh guru besar menentukan sejauh mana hasrat perubahan ke arah PAK21 dapat direalisasikan. Tuntutan dan cabaran pendidikan di abad ke-21 memerlukan pemimpin sekolah yang mempunyai kualiti dan akauntabiliti. Guru besar sebagai pemimpin sekolah berperanan penting dalam menggerakkan usaha ke arah perubahan kurikulum seterusnya meningkatkan kualiti Pendidikan. Selain itu,

ada juga kajian berkaitan dengan amalan kepimpinan kolaboratif dijalankan oleh pengkaji lepas. Ia menunjukkan bahawa tahap amalan gaya kepimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah di daerah Seremban adalah berada pada tahap tinggi. Kajian memperlihatkan hubungan signifikan yang positif antara amalan gaya kepimpinan kolaboratif pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Seremban.

Pengkaji mencadangkan agar kajian kepimpinan kolaboratif dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru pada masa hadapan dapat dilakukan dengan kaedah kajian kualitatif dan membuat perbandingan di setiap peringkat institusi-institusi pendidikan di Malaysia. Hasil kajian ini dapat memberikan input dan gambaran berkaitan dengan kerja secara berkolaboratif dan seterusnya dapat diaplikasikan dan dilaksanakan di sekolah mahupun di jabatan-jabatan yang lain Kalaivani (2021). Ia jelas menunjukkan kajian kualitatif adalah kurang dalam konteks kepimpinan. Seterusnya, kajian yang dijalankan oleh Margaret Lim Pei Tee (2021) menunjukkan amalan kepemimpinan pengetua sekolah memberikan kesan secara tidak langsung terhadap kecemerlangan pelajar. Namun kajian ini menggunakan teori transformasional sahaja dimana menunjukkan bahawa motivasi guru yang positif terhadap kokurikulum akan menyebabkan kesan positif terhadap pencapaian pelajar dalam aktiviti kokurikulum.

Selanjutnya, kajian yang meneliti kepimpinan dari perspektif keperibadian pemimpin, seperti yang dilakukan oleh Rafik (2012), Nayal (2007), dan Ezad (2012), menunjukkan bahawa etika kepimpinan dan keperibadian pemimpin adalah penting dalam membentuk kepimpinan dan institusi di bawah naungannya. Ciri-ciri atau amalan kepimpinan berkesan harus dipraktikkan oleh setiap pemimpin, terutama di institusi pendidikan, bagi memastikan kecemerlangan institusi dan membentuk pemimpin yang berkesan. Mereka sebulat suara menekankan ciri-ciri kepimpinan berkualiti, antaranya adalah memiliki visi, memberi tumpuan dalam tugas, berkomunikasi dengan baik, bermotivasi, berkredibiliti, dan berkemahiran dalam menjalankan urusan. Zuraidah, Zahir, dan Nuwairi (2012) menyuarakan bahawa pemimpin harus diberi kepercayaan dan kuasa untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Pemimpin yang berpandangan jauh, berani melakukan perubahan serta mempunyai nilai hidup yang baik akan berjaya membentuk sebuah masyarakat dan tamadun yang unggul.

Selain itu, kajian Muhammad Faizal et al. (2016) mendapati bahawa warga sekolah bersetuju bahawa pentadbir sekolah kurang telus dalam menyebarkan serta menyampaikan maklumat kepada mereka, yang merupakan salah satu kekangan dan cabaran dalam mencapai status sekolah berkesan. Pentadbir sekolah juga didapati masih kurang mempunyai tahap pengetahuan dan kemahiran pengurusan yang mencukupi untuk melaksanakan pentadbiran sekolah secara efektif. Oleh itu, segala masalah, kenyataan, dan penemuan di atas mewajarkan satu kajian dijalankan berkaitan amalan kepimpinan guru besar dan keberkesanan sekolah. Ini menunjukkan wujudnya jurang dalam amalan kepimpinan seorang pemimpin sekolah dalam mencapai kecemerlangan sekolah ke arah status sekolah berkesan.

Hasil kajian Fauzi Sulehan (2013), menunjukkan hubungan antara dimensi kepimpinan lestari dan komitmen organisasi perguruan di sekolah-sekolah agama kerajaan menekankan keberkesanan dan pencapaian sesebuah sekolah yang dipengaruhi oleh corak kepimpinan pentadbir. Corak kepimpinan tersebut merupakan dasar pentadbiran bagi sesebuah sekolah dan memainkan peranan penting dalam pencapaian matlamat sekolah tersebut. Kajian ini selari dengan kajian Syed Ishak (2015), yang mendapati amalan kepimpinan lestari oleh pengetua di Sekolah Menengah Agama Bahagian Kuching menunjukkan tahap yang tinggi dalam semua dimensi yang diteliti.

Di Malaysia, kajian oleh Norzaini et al. (2012) mendapati bahawa IPT baharu tidak mempunyai program pembangunan khusus untuk pemimpin akademik. Kajian-kajian ini menjelaskan bahawa pelantikan kebanyakan pemimpin institusi pendidikan sering kali tidak melibatkan program pembangunan kepimpinan yang khusus. Implikasi daripada ketiadaan program pembangunan kepimpinan ini adalah pemimpin yang dilantik mungkin mempunyai pengetahuan atau keupayaan yang terhad untuk menguruskan institusi mereka dengan berkesan. Norzaini et al (2012) juga menekankan bahawa pemimpin – pemimpin perlu dilengkapi dengan pengetahuan mengenai kepimpinan.

Setersunya, dapatan kajian Tay (2016) menunjukkan terdapat hubungan positif antara amalan kepimpinan guru besar dan standard kualiti sekolah berkesan. Pengetua di negeri Melaka didapati berjaya melaksanakan peranan kepimpinan lestari, yang

seterusnya membawa sekolah ke tahap yang berkesan. Kejayaan dan keberkesanan pengetua dalam melaksanakan peranan sebagai pemimpin lestari menuju sekolah berkesan dipengaruhi oleh faktor dalaman diri pengetua itu sendiri. Pengetua sebagai pemimpin lestari harus memainkan peranan secara aktif dalam menerajui organisasi mereka untuk mencapai matlamat sekolah berkesan. Tetapi kajian yang dijalankan ini adalah terbatas kepada sekolah biasa sahaja.

Dalam kajian Somprach dan Popoonsak (2017), mereka telah meneroka pentingnya hubungan gaya kepimpinan pentadbir sekolah dalam menyokong penglibatan guru dalam amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah pendidikan asas di Thailand. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan guru besar yang efektif adalah perkara kedua yang paling tinggi dalam mencapai keberkesanan sekolah dengan skor min 4.41. Secara keseluruhannya, kepimpinan guru besar yang efektif ini dapat dikatakan sebagai satu amalan kepimpinan yang berkeupayaan serta bertanggungjawab dalam melaksanakan pengetahuan dan kemahiran, serta mempunyai kepakaran dalam mentadbir dan mengurus sekolah dengan cekap dan berkesan, selari dengan pandangan Tay (2016).

Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Shapiro dan Stefkovich (2011) menekankan kepentingan kepimpinan beretika dalam pendidikan. Guru besar yang mengamalkan nilai-nilai etika seperti kejujuran, keadilan, dan keprihatinan terhadap kebajikan semua pihak dalam sekolah membantu membina kepercayaan dan integriti dalam kalangan guru dan pelajar. Seterusnya, kajian oleh Hoy, Tarter, dan Kottkamp (1991) menunjukkan bahawa kepimpinan guru besar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap iklim sekolah. Guru besar yang mengamalkan pendekatan kepimpinan yang menyokong dan terbuka membantu mewujudkan persekitaran sekolah yang positif dan produktif. Yukl (2010) membincangkan kepimpinan eksekutif yang menekankan keupayaan untuk mengurus dan memimpin organisasi besar. Dalam konteks pendidikan, guru besar yang mempunyai kemahiran eksekutif mampu mengurus sumber dengan efisien, membentuk budaya sekolah yang positif, dan memastikan pencapaian matlamat jangka panjang sekolah.

Selanjutnya, Robinson, Lloyd, dan Rowe (2008) meneliti impak kepemimpinan instruksional terhadap pencapaian pelajar. Mereka mendapati bahawa guru besar yang terlibat secara aktif dalam pengajaran dan pembelajaran serta menyediakan sokongan dan sumber yang mencukupi untuk guru, dapat meningkatkan hasil pembelajaran pelajar dengan ketara. Ia adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Leithwood, Seashore Louis, Anderson, dan Wahlstrom (2004) yang meneroka model kepemimpinan instruksional yang memberi tumpuan kepada peranan guru besar dalam menyokong pengajaran dan pembelajaran. Kajian ini mendapati guru besar yang menumpukan usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran melalui pemerhatian bilik darjah, maklum balas, dan pembangunan profesional berkesan dalam meningkatkan pencapaian pelajar. Kajian ini hanya membincangkan mengenai model kepemimpinan instruksional sahaja.

Manakala, Spillane, Halverson, dan Diamond (2001) meneroka konsep kepemimpinan distributif di mana tanggungjawab kepemimpinan dikongsi di kalangan guru dan staf lain. Kajian mereka menunjukkan bahawa kepemimpinan teragih menggalakkan inovasi dan peningkatan prestasi melalui kolaborasi dan penglibatan semua pihak dalam sekolah. Manakala Goldring dan Greenfield (2002) meneliti pentingnya hubungan antara sekolah dan komuniti dalam kepemimpinan pendidikan. Guru besar yang aktif berinteraksi dengan komuniti tempatan dan melibatkan ibu bapa dalam proses pendidikan menunjukkan peningkatan dalam sokongan komuniti dan pencapaian pelajar.

Kajian yang dijalankan oleh Bolden (2011), menunjukkan bahawa kajian kepemimpinan distributif kebanyakannya tertumpu dalam konteks sekolah di England dan Amerika Syarikat, dan baru mula berkembang perlahan-lahan di negara-negara Asia. Di Malaysia, kajian eksplorasi mengenai kepemimpinan distributif mendapati bahawa 74 peratus guru menyatakan kepemimpinan distributif diamalkan di sekolah mereka. Dapatan ini seiring dengan kajian mengenai kepemimpinan distributif di sekolah teknik dan vokasional (Rosnarizah & Zulkifli, 2009). Namun begitu, masih terdapat keperluan untuk memperluaskan kajian dalam bidang ini.

Bolden (2011) mencadangkan agar kajian lanjut memberi tumpuan kepada aspek pengaruh dan kuasa kepemimpinan distributif di sekolah kluster dalam konteks

organisasi dan kepelbagaian budaya. Cadangan ini juga disokong oleh Laporan Teaching and Learning International Survey (TALIS) yang menyatakan terdapat kajian yang menyokong konsep amalan kepemimpinan distributif, namun masih kurang kajian tentang cara terbaik melaksanakan kepemimpinan distributif di sekolah – sekolah berkesan mahupun sekolah cemerlang. Spillane (2006) dalam satu kajiannya mengemukakan teori kepemimpinan distributif sebagai pendekatan yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan konteks sekolah melalui interaksi jaringan yang interaktif. Jaringan ini terbentuk melalui kolaborasi, kebersamaan, dan tindakan yang terkoordinasi. Teori ini diperluas lagi oleh kajian yang dijalankan oleh Harris (2014), yang menyarankan kepemimpinan distributif sebagai pendekatan yang menggabungkan berbagai sumber kepakaran di semua tingkat kepemimpinan sekolah untuk menciptakan ruang penambahbaikan. Kajian ini turut menjelaskan bahawa kepemimpinan distributif berkait rapat dengan struktur organisasi, dan organisasi dengan struktur lateral yang fleksibel serta mampu mendorong ke arah inovasi dan perubahan.

Pengkaji – pengkaji lepas juga mendapati pemimpin perlu mengikuti program penyediaan pemimpin bagi melengkapkan mereka dengan ciri – ciri kepimpinan. Kajian oleh Gmelch (2004) menunjukkan bahawa hanya 4% daripada 2,000 pemimpin pendidikan yang telah mengikuti program penyediaan pemimpin. Sementara itu, Howson (2005) dalam kajiannya mengenai pelantikan pemimpin di sepuluh universiti di England dan Wales mendapati bahawa kebanyakan universiti tersebut tidak mempunyai kaedah sistematik untuk mengenal pasti pemimpin berpotensi atau menyediakan program pembangunan pemimpin. Kajian terhadap institusi pendidikan tinggi (IPT) di United Kingdom pula menunjukkan bahawa sebanyak 70% IPT tidak mempunyai program pembangunan kepimpinan yang sistematik (Spendlove, 2007).

Kajian yang dijalankan oleh Hallinger pada tahun 2010 menyiasat bagaimana kepimpinan kolaboratif oleh guru besar mempengaruhi keupayaan sekolah dan pencapaian pelajar di pelbagai konteks pendidikan. Kepimpinan kolaboratif merujuk kepada amalan di mana guru besar bekerja bersama guru dan staf sekolah untuk mencapai matlamat bersama, memperkukuh keupayaan sekolah untuk berubah dan berkembang. Kajian mendapati kepimpinan kolaboratif bukan sahaja meningkatkan kerjasama antara guru, tetapi juga menggalakkan inovasi dalam pengajaran dan

pembelajaran. Keberkesanan amalan ini bergantung kepada tahap komitmen dan kepercayaan antara guru besar dan guru-guru. Apabila hubungan ini kukuh, ia boleh membawa kepada peningkatan yang signifikan dalam pencapaian pelajar. Kajian juga menekankan bahawa kepimpinan yang berkesan adalah fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan keperluan yang berubah-ubah dalam komuniti sekolah.

Seterusnya kajian yang dijalankan oleh Robinson (2008) menganalisis pelbagai amalan kepimpinan yang memberi impak kepada para pelajar. Kajian ini menganalisis pelbagai jenis kepimpinan seperti kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasi serta kesannya terhadap pencapaian pelajar. Dalam kajian ini didapati kepimpinan instruksional menjadi pilihan guru besar dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan sebagai cara utama untuk meningkatkan prestasi pelajar. Kajian ini jelas menunjukkan bahawa, walaupun guru besar mengamalkan amalan kepimpinan instruksional akan tetapi pengkaji mencadangkan kepelbagaian kepimpinan adalah penting. Hal ini adalah bagi memberi peluang kepada para guru untuk mengadaptasi cara yang lebih selesa dan efektif. Pengkaji turut menyatakan Guru besar perlu memupuk budaya di mana tanggungjawab kepimpinan dikongsi, dan setiap ahli staf merasa diberi kuasa dan berkemampuan untuk menyumbang kepada pembangunan sekolah.

Kajian oleh Bass & Avolio (1994) merupakan kajian yang menekankan kepentingan amalan kepimpinan transformasional dalam pendidikan. Mereka juga membangunkan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), satu alat yang sering digunakan untuk menilai gaya kepimpinan transformasi dalam organisasi. Kajian mereka menunjukkan bahawa pemimpin transformasi cenderung untuk mempunyai kesan positif yang besar ke atas motivasi, moral, dan prestasi pengikut mereka. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi staf melalui visi yang jelas dan contoh teladan. Kajian ini menunjukkan bahawa guru besar yang mengamalkan kepimpinan transformasional cenderung meningkatkan prestasi akademik dan kepuasan kerja di kalangan guru.

2.9 RUMUSAN

Secara keseluruhannya, bab ini telah memberikan gambaran yang komprehensif tentang pelbagai model kepimpinan yang diaplikasikan dalam konteks kepimpinan guru besar, khususnya dalam sistem pendidikan di Malaysia. Perbincangan meliputi kajian-kajian terdahulu yang menjelaskan amalan-amalan kepimpinan yang berkesan serta elemen-elemen penting yang menyumbang kepada keberkesanan tersebut seperti pengurusan kurikulum, pembangunan profesional guru, serta pembentukan budaya sekolah yang positif.

Bab ini juga merumuskan bahawa wujudnya pelbagai pendekatan kepimpinan seperti kepimpinan instruksional, transformasional, transaksional dan distributif, yang berkembang dari masa ke semasa mengikut keperluan dan cabaran pendidikan semasa. Penekanan turut diberikan kepada peranan guru besar sebagai agen perubahan yang mampu mempengaruhi kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Namun begitu, kajian lepas menunjukkan bahawa masih terdapat kekurangan kajian yang dijalankan di kawasan tertentu seperti Melaka Tengah, khususnya yang melibatkan sekolah kluster kecemerlangan. Hal ini menandakan terdapat jurang dalam literatur yang wajar diberi perhatian. Justeru, kajian lanjutan yang menumpukan kepada sekolah kluster di kawasan ini adalah penting bagi memperluas pemahaman tentang bentuk dan keberkesanan amalan kepimpinan guru besar dalam konteks yang lebih spesifik.

Secara keseluruhan, bab ini menegaskan keperluan untuk meneroka amalan kepimpinan guru besar di lokasi yang kurang dikaji sebagai usaha menyumbang kepada pemantapan teori kepimpinan pendidikan dan sebagai rujukan bagi penambahbaikan kepimpinan sekolah di masa hadapan. Dapatan daripada kajian ini dijangka dapat memberi nilai tambah bukan sahaja kepada pembangunan kepimpinan di sekolah kluster, malah turut memberi implikasi praktikal kepada sekolah-sekolah lain dalam usaha

BAB III

KAEDAH KAJIAN

3.1 PENDAHULUAN

Kaedah kajian merupakan prosedur yang sistematik dalam menganalisis data dalam mencapai matlamat kajian. Bab ini akan mengkaji secara terperinci mengenai reka bentuk kajian, lokasi kajian, protokol kajian serta metodologi yang digunakan bagi melengkapkan kajian ini. Kaedah kajian iaitu penerangan mengenai latar belakang sampel, pengumpulan data, peralatan yang digunakan cara mentranskripikan data serta kaedah menganalisis data akan diterangkan dalam bab ini. Kajian ini menggunakan kajian tinjauan untuk mengetahui amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model – model kepimpinan guru besar. Perbincangan dalam bab ini disokong dengan pendapat – pendapat pengkaji luar dan dalam negara bagi mengukuhkan lagi metodologi kajian ini.

3.2 REKA BENTUK KAJIAN

Pendekatan reka bentuk kajian ini adalah kualitatif yang menggunakan kaedah kajian kes di mana ia digunakan sepenuhnya untuk mengumpul data melalui teknik temubual, kaedah pemerhatian dan juga analisis dokumen. Menurut Yin (2014) dan Marohaini (2016) kajian kes merupakan suatu inkuiri empirikal yang mengkaji fenomena semasa dalam lingkungan konteks kehidupan sebenar. Kajian kes juga bertujuan untuk mengkaji bagaimana tingkah laku individu atau perubahan keadaan sosial berlaku untuk menjelajah perkara – perkara yang belum diketahui (Mortada, 2020). Harling (2012) juga menyatakan bahawa kajian kes dilakukan untuk memahami satu fenomena atau keadaan yang unik dan pengkaji harus boleh mendefinisikan keunikan yang dimiliki oleh fenomena tersebut. Keunikan dalam kajian ini tertumpu terhadap amalan

kepimpinan guru besar di mana ia memainkan peranan vital dalam mempengaruhi kecemerlangan guru serta keberkesanan sekolah. Pemilihan guru sekolah yang menyandang pelbagai jawatan sebagai responden kajian dapat membantu pengkaji untuk memperoleh maklumat secara terus, terperinci dan bersesuaian dengan objektif - objektif kajian serta bagi menjawab persoalan kajian.

Pemilihan peserta kajian dalam kajian ini bergantung kepada tajuk, objektif, dan persoalan kajian yang telah ditetapkan oleh pengkaji serta berdasarkan prinsip kesanggupan mereka untuk turut serta dalam kajian ini. Seperti yang ditegaskan oleh Othman (2014), aspek yang penting dalam kajian kualitatif adalah kualiti peserta kajian dan bukanlah kuantiti. Legard, Keegan, dan Ward (2003) pula menjelaskan bahawa pemilihan peserta dilakukan berdasarkan kerelaan dan kemampuan mereka untuk menyatakan pendapat mereka tentang topik yang akan dibincangkan serta memiliki pengalaman yang mendalam dalam perkara tersebut.

Oleh itu, kaedah persampelan bertujuan lebih sesuai untuk digunakan. Peserta kajian yang dipilih bagi kajian ini adalah para guru dan bukannya guru besar. Hal ini demikian kerana, pengkaji ingin mengetahui gaya kepimpinan yang dimiliki oleh guru besar. Maka para guru didapati peserta kajian yang paling sesuai untuk pengkaji mendapatkan maklumat mengenai guru besar. Mereka dipilih berdasarkan tiga kriteria asas iaitu (a) jawatan yang disandang (b) tempoh perkhidmatan di sekolah, dan (c) menyertai kajian ini secara sukarela. Dengan menetapkan kriteria ini, peserta yang dipilih dianggap sebagai informan terbaik yang dapat memberikan sumber maklumat maksimum bagi membantu pengkaji memahami fenomena yang dikaji.

3.3 POPULASI, SAMPEL KAJIAN DAN LOKASI

Jadual 3.1 Ringkasan populasi, sampel kajian dan Lokasi kajian

Aspek Kajian	Perincian
Populasi Kajian	144 buah Sekolah Rendah Kebangsaan di Melaka: <ul style="list-style-type: none"> • Jasin – 38 buah • Alor Gajah – 49 buah • Melaka Tengah – 57 buah
Pemilihan Populasi	Fokus kepada sekolah di Melaka Tengah kerana mempunyai status Sekolah Kluster Kecemerlangan
Sampel Kajian	15 orang guru dari sebuah sekolah kluster di Melaka Tengah: <ul style="list-style-type: none"> • 7 guru biasa • 3 guru penolong kanan • 5 ketua panitia
Kaedah Pemilihan Sampel	Persampelan bertujuan (Purposive Sampling) <ul style="list-style-type: none"> – Dipilih berdasarkan pengalaman, jawatan dan penglibatan langsung dalam pengurusan sekolah
Lokasi Kajian	Sebuah Sekolah Kluster Kecemerlangan di Daerah Melaka Tengah
Kriteria Lokasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai kebitaraan dalam permainan hoki & Bahasa Melayu • Menerima pelbagai anugerah kecemerlangan dan terlibat dalam TS25
Justifikasi Lokasi	<ul style="list-style-type: none"> • Sekolah paling cemerlang antara 5 buah sekolah kluster di Melaka Tengah • Tiada halangan bagi pengumpulan data dan kolaborasi yang baik

3.3.1 Populasi kajian

Menurut Mokhtar Ismail (2011) populasi akan membantu menentukan sebanyak mana data serta maklumat akan dianalisis. Populasi merupakan target population dimana mempunyai ciri – ciri peserta yang diperlukan dalam kajian (Fraenkel & Wallen, 1993). Menurut mereka pemilihan bilangan subjek bagi sesebuah kajian ini harus boleh diuruskan, boleh diperolehi atau ‘accessible population’ dan boleh digeneralisasikan. Menurut Mohammad Fitri (2019) persamaan ciri dan sifat bagi populasi kajian adalah sangat penting untuk menepati sekurang – kurangnya satu persamaan untuk menjadi pengukur kepada kajian. Selain itu, tenaga, masa dan perbelanjaan yang diperuntukkan

dalam penghasilan kajian juga akan dipengaruhi oleh populasi yang digunakan dalam sesebuah kajian.

Dalam kajian ini pengkaji mendapati di Melaka terdapat sebanyak 144 sekolah rendah kebangsaan yang terdiri daripada 38 buah sekolah di daerah Jasin, 49 sekolah di daerah Alor Gajah dan 57 buah sekolah di daerah Melaka Tengah. Ciri - ciri yang dikenalpasti bagi mendapatkan sampel adalah lokasi sekolah di daerah Melaka Tengah kerana sekolah – sekolah yang berada di daerah Melaka Tengah mempunyai status sekolah kluster kecemerlangan. Pemilihan sekolah juga berdasarkan pencapaian cemerlang sekolah dan juga amalan kepimpinan guru besar sekolah tersebut. Kaedah persampelan bertujuan yang digunakan dalam kajian ini dapat mengumpulkan data yang luas dan relevan serta mempunyai pelbagai info yang berkaitan dengan topik kajian (Yin, 2016).

Kajian ini menggunakan populasi yang melibatkan 15 orang guru yang terdiri daripada guru kanan, guru panitia serta guru biasa. Dalam kajian ini, peserta kajian yang dipilih adalah berdasarkan persampelan bertujuan dimana persampelan ini dipilih bagi mendapatkan responden kajian dengan ciri – ciri yang sama (Chua, 2021). Jumlah populasi kajian adalah seramai 15 orang iaitu tujuh orang guru biasa, tiga orang guru penolong kanan dan lima orang guru ketua panitia. Peserta kajian yang dipilih adalah berdasarkan ketepatan data yang diperolehi apabila proses kutipan data dibuat. Sekolah yang dipilih pula, sekolah yang sememangnya cemerlang jika dibandingkan dengan sekolah lain.

3.3.2 Sampel Kajian

Dalam melaksanakan penyelidikan, pengkaji perlu memberikan perhatian pada sampel kajian kerana pemilihan sampel yang tidak tepat akan memberikan kesan kepada dapatan data. Kajian yang menggunakan kaedah kualitatif mempunyai penetapan yang berbeza – beza dalam menentukan responden kajian yang ditemu bual. Sampel yang digunakan dalam kajian ini adalah persampelan tujuan atau *purposive sampling/ judgement sampling*. Mengikut prosedur persampelan sekumpulan subjek yang mempunyai ciri – ciri tertentu sahaja dipilih sebagai responden kajian berdasarkan

pengetahuan dan tujuan khusus penyelidikan pengkaji. Pengkaji telah memilih sebuah sekolah yang paling cemerlang di daerah Melaka Tengah dalam memastikan sekolah ini menjadi penanda aras kepada sekolah lain. Pemilihan peserta kajian adalah melibatkan tujuh orang guru biasa, tiga orang guru penolong kanan dan lima orang guru ketua panitia. Pada pandangan Arber (1995) jumlah peserta yang dipilih bagi membantu meyiapkan kajian ini adalah memadai kerana beliau menyatakan dalam kajian kualitatif pemahaman terhadap sesuatu fenomena menjadi fokus utama dan bukan bagi mewakili populasi.

Antara rasional pemilihan guru – guru adalah bagi mengetahui sejauh manakah amalan terbaik guru besar membantu dalam kecemerlangan guru dan juga menjamin keberkesanan sekolah. Para guru dipilih sebagai peserta kajian kerana mereka lebih tahu mengenai amalan terbaik seseorang guru besar itu. Rasional pemilihan guru penolong kanan adalah kerana mereka terlibat sekali dengan guru besar dalam hal – hal yang berkaitan dengan pengurusan dan juga menjadi pengganti ketika ketiadaan guru besar. Jadi mereka lebih tahu apakah sebenarnya amalan guru besar tersebut. Seterusnya ketua panitia juga dipilih sebagai responden kajian kerana mereka lebih tahu mengenai bagaimana guru besar menguruskan hal – hal yang berkaitan dengan matapelajaran dan tujuh guru biasa dipilih berdasarkan tahun perkhidmatan mereka di sekolah yang dipilih. Peserta kajian yang dipilih dapat menjawab persoalan kajian dengan lebih telus kerana mereka terlibat secara langsung dalam pengurusan sekolah. Perkara ini turut disokong oleh Rabina (2001) yang menyatakan bahawa responden yang dipilih harus boleh memberikan maklumat yang lebih banyak berbanding dengan sumber yang boleh didapati daripada bahan bercetak.

3.3.3 Lokasi Kajian

Lokasi kajian ini adalah sebuah sekolah kluster kecemerlangan yang terletak di daerah Melaka Tengah yang dibina pada tahun 1660. Sekolah ini mula beroperasi dengan jumlah pelajar seramai 153 pelajar dan 9 orang guru. Kini jumlah pelajar yang belajar di arus perdana sekolah itu adalah seramai 1227 orang pelajar dan 50 orang pelajar di peringkat pra sekolah. Jumlah kelas bagi arus perdana adalah sebanyak 37, manakala bagi pra sekolah adalah sebanyak 2 buah kelas. Jumlah guru yang berkhidmat di sekolah

ini adalah seramai 81 orang dan seramai 8 orang anggota kumpulan pelaksana (AKP) berkhidmat di sekolah ini. Sekolah ini merupakan sekolah kluster kecemerlangan di Melaka. Kebitaraan sekolah ini adalah dalam permainan hoki dan juga Bahasa Melayu. Sekolah ini memperolehi 'kluster' atas dasar kecemerlangan sekolah tersebut dalam bidang permainan hoki dimana para pelajar mewakili ke peringkat negeri dan juga antarabangsa dalam permainan hoki.

Selain itu, bagi kebitaraan Bahasa melayu pula, para pelajar menyertai pelbagai pertandingan seperti mendeklimasi sajak, pidato dan sebagainya ke peringkat negeri dan membolehkan sekolah memperolehi serta mengekalkan keklusteran sekolah ini. Justifikasi pemilihan sekolah ini sebagai lokasi kajian adalah kerana antara 144 sekolah rendah kebangsaan di Melaka, kebanyakan sekolah yang berada di daerah Melaka Tengah mempunyai status sekolah kluster kecemerlangan. Namun, antara 57 buah sekolah di daerah Melaka Tengah cuma lima sekolah sahaja didapati mencapai tahap sekolah kluster kecemerlangan. Antara kelima – lima sekolah tersebut sekolah yang dipilih oleh pengkaji merupakan sekolah yang paling cemerlang.

Dari semasa ke semasa, sekolah ini telah menunjukkan kecemerlangan dalam pelbagai bidang sehingga mendapat anugerah-anugerah berprestij di peringkat kebangsaan mahupun negeri atau daerah. Antara anugerah tertinggi yang diperoleh termasuklah Anugerah Sekolah Cemerlang 2007 dan Sekolah Kluster Kecemerlangan pada tahun 2014. Sekolah ini juga merupakan salah satu sekolah yang telah terpilih untuk kohort 6 bagi Program Transformasi Sekolah 2025, TS25 pada tahun 2021. Sekolah ini juga merupakan sekolah yang berjaya melahirkan pelajar yang mewakili sekolah ke peringkat antarabangsa dalam pertandingan hoki. Pasukan robotik sekolah ini juga mencapai kemenangan di peringkat kebangsaan dan dinobatkan Malaysian Micro.Bit Idol pada tahun 2020. Pada masa yang sama, dalam pertandingan National Scrabble Tournament 2020 juga sekolah ini meraih 'top 20' antara 400 pelajar yang turut serta. Jadi memang wajar sekolah ini dijadikan sebagai lokasi kajian kerana sudah semestinya amalan kepimpinan guru besar yang membolehkan sekolah mencapai tahap yang cemerlang ini.

Jadi tujuan kajian ini adalah membolehkan sekolah yang dikaji ini menjadi penanda aras kepada guru besar sekolah lain. Di samping itu, pemilihan daerah Melaka Tengah sebagai lokasi kajian juga dibuat berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh Creswell (2009) dan Marshall & Rossman (2010). Terdapat empat perkara yang perlu diambil kira semasa membuat pemilihan lokasi kajian. antaranya adalah seperti berikut:

- i. Tidak ada sebarang masalah ataupun halangan di lokasi tersebut untuk menjalankan kajian.
- ii. Berkemungkinan besar proses pengumpulan data di lokasi tersebut adalah sangat baik.
- iii. Pengkaji mempunyai keyakinan yang tinggi dalam mendapatkan data yang berkualiti dan juga kredibiliti.
- iv. Pengkaji dapat membina hubungan yang baik dan mendapatkan kepercayaan daripada pihak sekolah dan juga responden yang terlibat dalam kajian ini.

3.4 PROTOKOL KAJIAN

Bagi mendapatkan dapatan kajian yang menepati kajian, adalah penting untuk membuat pemilihan protokol kajian yang tepat. Protokol digunakan dalam kajian ini ialah temu bual separa berstruktur. Kaedah ini dipilih kerana ia membolehkan pengkaji mendapatkan maklumat yang mendalam dan bersifat reflektif daripada peserta kajian.

Temu bual adalah satu proses interaksi antara pengkaji dan peserta kajian bertujuan untuk memperoleh data, maklumat, persepsi, atau pendapat daripada mereka, seperti yang dijelaskan oleh Puvunesvary (2008). Kaedah ini amat penting dalam mengetahui pandangan para guru mengenai kepimpinan guru besar sebagai pemimpin sekolah kerana tidak semua aspek berkaitan dengan kepimpinan dapat diperolehi hanya melalui set soalan atau temu bual biasa. Temu bual dengan responden adalah secara tidak terlalu formal yang melibatkan topik-topik berkaitan dengan isu-isu kepimpinan.

Temu bual telah dijalankan secara bersemuka dan dirakam dengan kebenaran peserta kajian bagi memastikan ketepatan data. Seramai 15 orang guru telah dipilih sebagai peserta kajian, dengan setiap temu bual memberikan peluang kepada pengkaji

untuk meneroka persepsi mereka terhadap kepimpinan guru besar, peranan guru besar tanggungjawab guru besar dalam membawa kepada kecemerlangan dan keberkesanan sekolah. Dalam temu bual semi struktur ini juga pengkaji menyoal sebilangan soalan formal yang telah dibina sebelum sesi temu bual dijalankan. Pengkaji juga mempunyai kebebasan untuk menyoal dan menjelajah lebih mendalam tentang jawapan responden kepada satu lagi soalan yang berkaitan dengan jawapan yang diberi. Kesemua perkara yang dibincangkan ini telah dirakamkan dengan kebenaran responden.

Kajian ini juga menggunakan temu bual semi berstruktur kerana ia membolehkan pengkaji untuk menyelidik dan menjelaskan faktor-faktor serta subfaktor (Schensul et al., 1999, dalam Othman, 2014) dengan jelas. Untuk tujuan ini, soalan-soalan temu bual telah disiapkan terlebih dahulu oleh pengkaji, namun jawapan kepada soalan-soalan tersebut adalah terbuka dan boleh diperluaskan mengikut pertimbangan penemu bual dan responden. Menurut pandangan Creswell (2014), protokol temu bual dibentuk dengan menggunakan teori yang digunakan yang terdiri daripada pengenalan, kandungan dan penutup untuk digunakan semasa sesi temu bual bersama responden kajian. Dapatkan temu bual kajian juga bergantung kepada ketelusan dan kejujuran responden yang dipilih serta berdasarkan jawapan yang diberi oleh mereka.

Soalan – soalan yang diajukan kepada peserta kajian telah digubal, disemak dan dirintis terlebih dahulu. Mana – mana soalan yang didapati tidak relevan dan kurang sesuai telah dikeluarkan atau diolah bagi mengelakkan ralat dalam kajian mahupun mengelakkan daripada data yang tidak perlu bagi kajian ini. Walaubagaimanapun, soalan – soalan yang diutarakan kepada responden tidak mengikut turutan malah ia berpandu kepada jawapan yang diberikan oleh responden agar dapat mengetahui dengan lebih mendalam mengenai perkara yang dikaji.

Seterusnya, protokol temu bual ini dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu pengenalan, kandungan dan juga penutup. Bahagian pengenalan merangkumi perkara yang berkaitan dengan latar belakang responden bagi membolehkan pengkaji mengenali responden kajian dengan lebih baik. Bahagian kandungan pula menepati amalan kepimpinan guru besar merujuk kepada model – model kepimpinan guru besar, perkara – perkara yang diambil kira oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan sekolah

dan bahagian ketiga berkaitan dengan rumusan. Ketiga – tiga bahagian ini mempunyai kepentingan yang bermula dengan pembinaan repo dengan responden, kemudian mendapatkan data dan diakhiri dengan penutup.

3.4.1 Bahagian Pengenalan

Tujuan Bahagian ini adalah untuk mendapatkan maklumat asas berkaitan dengan latar belakang peserta kajian. Bahagian ini mengandungi lima soalan iaitu umur, jantina, taraf pendidikan, pengalaman mengajar di sekolah dipilih dan juga jawatan yang disandang. Pada bahagian ini responden bebas menjawab secara santai kerana ia lebih kepada mendapatkan kepercayaan dan pembinaan hubungan yang baik antara peserta kajian. Ia adalah lebih kepada Repo. Ia juga seperti ‘ice breaking session’ supaya pengkaji dan responden berasa lebih selesa sepanjang aktiviti temu bual ini dijalankan. Pada bahagian pengenalan juga, pengkaji menerangkan serba sedikit mengenai kajian ini kepada peserta kajian agar mereka mempunyai idea dalam memberikan jawapan pada soalan yang diutarakan.

3.4.2 Bahagian Kandungan Temu Bual

Tujuan bahagian ini adalah untuk meneroka mengenai amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan, perkara yang diambil kira oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru dan keberkesanan sekolah. Bahagian ini mengandungi 15 soalan. Semua soalan yang dibina dalam bahagian ini dibina sendiri dengan menjadikan model kepimpinan guru besar sebagai asas pembinaan soalan. Soalan – soalan dipecahkan kepada dua bahagian iaitu bahagian pertama mengandungi sebanyak 9 soalan. Ia adalah bagi menjawab persoalan kajian yang pertama kedua iaitu soalan mengenai amalan kepimpinan guru besar serta peranan yang dimainkan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru. Manakala bahagian kedua pula mengandungi sebanyak 6 soalan bagi menjawab persoalan kajian yang ketiga iaitu mengenai perkara – perkara yang dilakukan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan sekolah.

3.4.3 Bahagian Penutup

Soalan bahagian penutup adalah rumusan daripada temu bual yang telah dijalankan. Pada bahagian ini, pengkaji memastikan setiap soalan yang dibina telah ditanya kepada peserta kajian bagi memastikan dapat menjawab persoalan kajian. Namun, sekiranya didapati terdapat soalan yang tertinggal, pengkaji masih boleh membincangkan perkara tersebut pada bahagian penutup jika perlu. Seterusnya diakhiri dengan ucapan terima kasih atas kerjasama yang diberikan oleh peserta kajian.

3.4.4 Pemerhatian

Selain temu bual, kaedah pemerhatian turut digunakan bagi menyokong dapatan kajian. Pemerhatian dijalankan dalam konteks persekitaran sekolah bagi mengenal pasti secara langsung amalan dan tindakan kepimpinan guru besar dalam situasi sebenar. Hasil pemerhatian ini membantu memperkukuh dan menambah dimensi pada data temu bual yang diperoleh. Melalui kaedah pemerhatian ini, pengkaji dapat mengamati tingkah laku responden berdasarkan elemen – elemen mahupun soalan – soalan yang telah disediakan. Kaedah pemerhatian ini membantu pengkaji memerhatikan secara terperinci mengenai amalan kepimpinan guru besar sekolah.

Tujuan melakukan kaedah pemerhatian adalah untuk mengamati perspektif responden dalam konteks peserta sendiri (Hancock, 1998). Jenis pemerhatian yang digunakan juga adalah pemerhatian penuh yang membolehkan pengkaji berada di kawasan sekolah dan memerhatikan segala aspek seperti gaya kepimpinan, tingkah laku guru serta keberkesanan sekolah. Dalam hal ini, Noraini Idris (2010) menjelaskan bahawa, pengkaji sendiri merupakan pengumpul utama dan penganalisis data. Beliau turut menambah bahawa, kaedah pemerhatian ini penting untuk mencatat perkara yang berlaku dan yang didengar sewaktu di kawasan kajian.

Kaedah pemerhatian juga didapati mempunyai kesan yang lebih tinggi sekiranya pemerhatian dilakukan dengan objektif. Pengkaji dalam kajian ini berperanan sebagai pemerhati penuh. Pemerhati penuh bermakna pengkaji tidak melibatkan diri dalam sebarang aktiviti di sekolah, malah hanya memerhatikan sahaja segala perkara yang

berlaku di sekeliling pengkaji. Sewaktu melaksanakan kaedah pemerhatian ini, pelbagai perkara yang telah diperhati oleh pengkaji. Antaranya adalah cara guru besar mengendalikan perhimpunan rasmi serta mesyuarat, cara guru besar berinteraksi dengan para guru dan kakitangan bawahan, cara guru besar menyampaikan mesej dan maklumat terkini serta cara guru besar mengendalikan sesebuah masalah yang dibawa kepada beliau. Selain itu, pengkaji turut memerhatikan cara guru besar serta para guru mengendalikan pengajaran & pembelajaran (P&P), hubungan antara guru besar dengan murid serta guru dengan murid, penglibatan pelajar dalam aktiviti sekolah serta memerhatikan pengendalian masa dalam aktiviti pengajaran & pembelajaran (P&P).

3.4.5 Analisis Dokumen

Analisis dokumen dalam kajian ini melibatkan bahan bercetak seperti Pelan Pengurusan Sekolah, pelaporan kokurikulum, serta laporan penilaian guru. Kaedah ini merupakan satu teknik yang digunakan oleh pengkaji bagi mendapatkan data dan bukti yang berkaitan dengan tajuk kajian. Ia merujuk kepada proses pengumpulan data dengan melakukan kajian dan pembacaan terhadap dokumen – dokumen yang berkaitan dengan tajuk kajian. Dalam pada itu, proses analisis dokumen telah membantu dalam menyelidik lebih mendalam mengenai perkara – perkara yang menjadi fokus utama dalam menjamin keklusteran sekolah ini. Pengumpulan maklumat analisis dokumen membolehkan pengkaji menambah, membanding dan memperkukuhkan lagi data yang diperolehi melalui temu bual dan pemerhatian.

Tujuan analisis dokumen Pelan Pengurusan Sekolah adalah disebabkan ia mencerminkan hala tuju strategik sekolah dari aspek akademik, kokurikulum, sahsiah, dan pengurusan. Pelan ini menggambarkan visi, misi, objektif dan strategi sekolah. Elemen penting untuk dianalisis adalah visi dan misi sekolah, objektif tahunan / jangka Panjang, strategi pelaksanaan dan pemantauan, pelan tindakan bidang akademik dan kokurikulum, penetapan indikator kejayaan (KPI) serta peranan guru besar dalam menyelia dan memacu pelaksanaan.

Manakala, tujuan analisis dokumen pelaporan kokurikulum adalah bagi menunjukkan penglibatan murid dan guru dalam aktiviti luar bilik darjah, serta impak

pengurusan kokurikulum yang efektif. Dalam hal ini, elemen – elemen seperti pengiktirafan yang diterima (peringkat daerah, negeri, kebangsaan) telah dikenalpasti. Selain itu, strategi guru besar dalam menyokong, menggalakkan dan menilai aktiviti kokurikulum serta penempatan guru penasihat, pemantauan aktiviti, dan sokongan sumber juga telah dianalisis dalam dokumen ini. Ia membantu untuk meningkatkan kesahihan kajian ini.

Dokumen terakhir adalah laporan penilaian guru. ia membantu menilai tahap profesionalisme, komitmen, dan kompetensi guru secara berkala, yang juga mencerminkan usaha guru besar membina kecemerlangan guru. Elemen penting untuk dianalisis adalah skor penilaian guru mengikut aspek (pengajaran, penyeliaan, pengurusan bilik darjah, inovasi), cadangan penambahbaikan yang diberikan oleh guru besar, tindakan susulan (PDPC, mentoring, kursus) dan juga hubungkait antara kepimpinan dan pembangunan profesional guru.

3.5 KAJIAN RINTIS

Kajian rintis merupakan satu pra ujian bagi mengkaji instrumen kajian tertentu (Van Teijlingen & Hundleh 2001). Tujuan utama kajian rintis dijalankan adalah bagi menguji instrumen kajian, kebolehlaksanaan kajian penuh, membina dan menguji protokol bagi kajian yang lebih besar. Ia akan menguji tempoh yang diperlukan untuk menjawab soal selidik, menyemak semua arahan dan soalan agar jelas serta menggugurkan soalan – soalan yang tidak menghasilkan data yang diperlukan. Kajian rintis juga dapat membantu pengkaji untuk mengenal pasti kelemahan kajian dan merancang mengenai teknik pengumpulan data serta mengenai analisis data dan juga memperolehi pengalaman dengan responden kajian (Beebe 2007). Selain itu, kajian rintis juga akan memberi suatu gambaran kepada pengkaji mengenai kegagalan atau masalah yang mungkin akan dihadapi dalam kajian yang dibuat. Kajian rintis juga dapat menentukan sama ada kaedah dan instrumen kajian yang dicadangkan bagi sesebuah kajian adalah sesuai atau pun tidak bagi digunakan dalam kajian sebenar (Van Teijlingen, 2001).

Selain itu, kajian rintis juga dijalankan bagi mendapatkan makluman awal daripada responden berkenaan soalan – soalan yang dibina. Hal ini adalah penting bagi

menjadikannya sebagai pengukur kajian sebenar. Razaleigh (2017) menyatakan bahawa, salah satu alat ukur bagi memastikan konsistensi kajian adalah kebolehpercayaan. Jadi dalam kajian ini, temu bual dijalankan menggunakan kaedah temu bual semi struktur dan juga dilaksanakan secara bersemuka (face to face). Masa yang diambil bagi menemu bual para guru adalah selama 30 minit hingga 45 minit. Proses temu bual direkodkan dengan menggunakan aplikasi rakaman audio dalam telefon bimbit. Oleh sebab itu, pengkaji telah menjalankan kajian rintis bagi menguji kebolehpercayaan dan kesahan instrumen kajian ini di sekolah yang dikaji.

Kajian rintis telah dijalankan di sekolah yang menjadi lokasi kajian serta melibatkan seorang guru. pemilihan lokasi kajian yang sama adalah bagi tujuan memastikan responden yang dipilih mempunyai ciri – ciri yang sama dengan lokasi kajian sebenar. Selain itu, adalah wajar untuk menjalankan kajian rintis di sekolah yang sama kerana baru boleh mendapatkan maklumat mengenai persoalan kajian yang akan menjawab mengenai amalan terbaik guru besar. Antara ciri – ciri persamaan yang diambil perhatian adalah jawatan, pengalaman mengajar dan juga lokasi sekolah. Hal ini demikian kerana, tujuan utama kajian ini adalah bagi meneroka sejauh manakah peserta kajian memahami soalan – soalan protokol temu bual dan juga bagi melihat bagaimanakah cara mereka menjawab soalan – soalan yang diajukan. Ia adalah penting kerana dengan maklum balas yang diberi maka pengkaji dapat membuat penambahbaikan jika perlu bagi kajian sebenar. Jadi setelah selesai kajian rintis, pengkaji mendapati beberapa soalan perlu digubal, dan ditambah baik setelah berbincang dengan penyelia dan pakar kesahan. Justeru protokol soalan kajian sebenar adalah hanya melibatkan 15 soalan sahaja.

3.5.1 Kesahan Protokol Kajian

Kesahan dan kebolehpercayaan adalah sangat penting bagi mempertahankan kejituan soal selidik yang akan digunapakai dalam sesebuah kajian. Kesahan juga bermaksud ketepatan, kebenaran dan kebolehgunaan instrumen (Fraenkel, 1993). Kesahan instrumen adalah penting kerana ia akan memberi pembaca keyakinan tentang tatacara kajian dilaksanakan dan juga bagaimana dapatan kajian diperolehi (Mohammad Rusdi 2017). Kesahan instrumen juga penting dalam memastikan hasil kajian adalah tepat dan

berguna, menjawab persoalan kajian, sesuai dengan tujuan kajian dan dapat membuat keputusan berhubung dengan apa yang dicari. Bagi memastikan ketepatan konstruk dan juga kejelasan kandungan kajian, maka kesahan instrumen dilakukan oleh pakar bagi mengelakkan sebarang kesalahan. Protokol temu bual telah disemak oleh pakar bagi memastikan soalan – soalan yang dibina adalah sesuai dalam mendapatkan jawapan bagi persoalan kajian.

Definisi panel adalah seorang pensyarah yang mempunyai sekurang – kurangnya 10 tahun pengalaman dan pengetahuan yang luas dalam bidang kepakarannya (Muhammad Fitri, 2019). Oleh sebab itu, pakar dalam bidang pentadbiran Pendidikan serta pakar kajian kualitatif telah menyemak instrumen mengenai amalan terbaik guru besar di sekolah kluster kecemerlangan. Pakar – pakar ini juga dirujuk bagi memastikan soalan yang dibentuk mudah difahami oleh responden bagi mendapatkan jawapan bagi soalan – soalan yang dibina. Justeru pengkaji telah menjelaskan secara terperinci mengenai latar belakang kajian, definisi, konsep kajian, serta soalan – soalan yang dibina agar mereka lebih memahami dan memberikan cadangan dan juga penambahbaikan bagi kajian ini.

Pakar panel yang dilantik juga menyemak setiap soalan yang dibina itu menepati persoalan kajian. Ia adalah amat penting bagi memastikan pengkaji tidak membazirkan masa dengan mengutarakan soalan yang tidak relevan pada kajian. Kemudian, panel pakar juga memberikan komen dan cadangan bagi penambahbaikan kajian ini serta memastikan kesahan kandungan dan memastikan penggunaan perkataan dan laras bahasa adalah sesuai. Instrumen kajian ini telah disemak oleh tiga orang pensyarah. Maklumat mengenai penyemak instrument kajian telah disertakan dalam lampiran kajian.

Ketiga - tiga panel yang dilantik telah bersetuju untuk mengesahkan protokol kajian setelah menyemak soalan – soalan temu bual yang disediakan oleh pengkaji. Instrumen yang mengandungi protokol soalan telah disemak, diteliti dan dianalisis sebelum membuat pengesahan dan diakhiri dengan komen dan juga cadangan daripada panel pakar. Jadi pengkaji membuat penambahbaikan berdasarkan komen – komen panel pakar dalam soalan sebelum digunakan dalam kajian ini. Secara keseluruhannya,

pakar – pakar mengesahkan bahawa instrumen kajian yang disediakan bagi kajian ini adalah bertepatan dengan obkektif dan persoalan kajian. Pengesahan protokol yang dibuat oleh panel telah disertakan dalam lampiran kajian ini.

3.5.2 Kebolehpercayaan Protokol Kajian

Kebolehpercayaan merujuk kepada ketekalan skor atau pernyataan item yang diperolehi oleh seseorang apabila diberi sekali lagi ujian yang sama pada masa yang lain atau dengan set instrumen yang setara (Anastasi 1984). Kebolehpercayaan terhadap protokol kajian sebelum digunakan dalam kajian sebenar adalah sangat penting agar ia dapat digunakan dalam kajian yang sebenar tanpa sebarang kemusykilan. Ujian kebolehpercayaan protokol dijalankan ke atas peserta kajian yang mempunyai ciri – ciri sama dengan populasi sebenar untuk menentukan kebolehpercayaan. Kajian rintis dilakukan bagi memastikan pengkaji mengenalpasti soalan – soalan yang perlu dibuat pengubahsuaian, penambahbaikan, pemurnian atau perlu menggugurkan sebarang item yang tidak relevan pada kajian bagi jimatkan waktu temu bual.

3.6 ETIKA KAJIAN

Dalam kajian kualitatif, kepekaan terhadap etika adalah sangat penting memandangkan pengumpulan data biasanya melibatkan interaksi secara langsung dengan peserta. Dalam kajian ini, penyelidik telah mendapatkan keizinan daripada setiap peserta kajian. Peserta kajian juga telah dimaklumkan tentang tujuan kajian, kaedah pengumpulan data, hak untuk menarik diri bila-bila masa tanpa sebarang implikasi, serta jaminan kerahsiaan (Creswell, 2018). Kerahsiaan dan Anonimitas merupakan antara etika yang diamalkan oleh pengkaji. Identiti peserta dan sekolah tidak didedahkan dalam penulisan akhir kajian. Nama sekolah dan peserta dikodkan atau diganti dengan nama samaran. Dalam kajian ini, sekolah ditandakan sebagai sekolah yang dikaji manakala nama peserta ditukar kepada G1, G2, G3 dan sebagainya.

Kajian ini juga tiada sebarang unsur paksaan. Peserta kajian terlibat secara sukarela tanpa sebarang paksaan oleh mana – mana pihak (Merriam, 2016). Selain itu, kajian juga tidak menjejaskan reputasi, emosi, atau kedudukan profesional peserta.

Temu bual ini juga tidak menyentuh isu sensitif secara agresif (Yin, 2018). Ketelusan dan integrity juga dijagadalam kajian ini, di mana penyelidik jujur dalam pelaporan dapatan, tanpa manipulasi atau berat sebelah. Pengkaji juga tidak bias yang boleh mempengaruhi interpretasi data.

Pengkaji juga mendapatkan kebenaran institusi terlebih dahulu sebelum memulakan kajian ini. Antaranya adalah mendapatkan kelulusan daripada pihak Jabatan Pendidikan Negeri Melaka (JPNM), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) serta telah menghantar sebuah surat permohonan kepada pihak sekolah. Setelah memperolehi persetujuan daripada semua pihak, baru pengkaji memasuki sekolah yang dikaji untuk menemu bual para guru. Para guru juga telah dimaklumkan bahawa mereka akan ditemu bual secara bersemuka (face to face) dan perbualan tersebut akan dirakam. Setelah mereka setuju sahaja kaedah temu bual ini dilaksanakan. Setiap peserta kajian telah ditemu bual selama 45 minit hingga sejam.

3.7 TATACARA PROSEDUR PEMEROLEHAN DATA KAJIAN

Langkah pertama yang dilakukan sebelum kutipan data dibuat adalah pengkaji memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Kementerian Pendidikan Malaysia. Surat kelulusan untuk menjalankan kajian telah diperolehi daripada pihak BPPDP pada 20 Mac 2023 seperti yang telah disertakan dalam lampiran kajian. dalam proses mendapatkan kelulusan bagi menjalankan kajian, pengkaji telah mengemukakan permohonan menjalankan penyelidikan melalui Sistem Permohonan Menjalankan Penyelidikan Pendidikan Dalam Talian (*Education Research Application System*) eRAS 2.0. Panduan permohonan yang perlu dipatuhi adalah pemohon perlu mengemukakan permohonan sebelum menjalankan kajian rintis dan setiap permohonan adalah hanya untuk satu penyelidikan sahaja.

Sebelum mengisi borang permohonan pengkaji perlu menyediakan surat sokongan bagi tujuan memuat naik dokumen – dokumen yang diminta seperti surat pengesahan status penyelidik daripada universiti (tidak melebihi tempoh 6 bulan), borang BPPDP 2 (A) yang memerlukan pengesahan oleh penyelia, kertas Cadangan

penyelidikan yang lengkap serta instrumen yang digunakan untuk kajian ini. Setelah mendapatkan kebenaran, pengkaji menghantar surat permohonan ke Jabatan Pelajaran Negeri Melaka bagi mendapatkan kebenaran agar dapat menjalankan aktiviti kutipan data di sekolah yang dipilih. Permohonan untuk mendapatkan kebenaran menjalankan kajian telah dimohon bersama dengan menyertakan surat kebenaran daripada BPPDP dan surat pengesahan status pelajar dari pihak universiti yang terkini.

Setelah memperolehi surat kelulusan daripada kedua – dua pihak, maka pengkaji menghubungi pihak sekolah dan menetapkan waktu untuk berjumpa dengan guru besar sekolah. Seterusnya, pengkaji berjumpa dengan guru besar sekolah untuk mendapatkan kebenaran menjalankan kajian di sekolah tersebut dan turut mendapatkan jadual kelas guru yang dipilih bagi membolehkan berjumpa dengan guru yang terlibat pada waktu bukan kelas. Kaedah temubual semi berstruktur adalah kaedah yang mudah dikawal dan fleksibel kerana pengkaji boleh mengutarakan soalan – soalan secara santai bagi mendapatkan repo dan reaksi daripada responden.

Pembinaan hubungan dengan responden kajian adalah penting bagi memastikan responden berasa selesa sepanjang sesi temu bual dan memudahkan pengkaji untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan dalam menjawab persoalan kajian. Jadi pengkaji telah hadir ke sekolah sebelum memulakan sesi temu bual dan mengambil tahu mengenai waktu pengajaran guru yang terlibat dalam kajian ini. Setelah mendapat jadual waktu guru yang terlibat dalam kajian ini, maka pengkaji akan berjumpa dengan guru – guru yang terlibat pada waktu lapang guru tersebut.

Hal ini bagi memastikan kajian yang dijalankan tidak mengganggu waktu pengajaran dan pembelajaran(P&P) guru tersebut. Pengkaji turut memaklumkan dan mendapatkan kebenaran daripada responden yang terlibat untuk membuat rakaman audio dan pemerhatian. Awal – awal lagi pengkaji akan memaklumkan mengenai rakaman audio dan perkara mengenai mereka akan diperhatikan. Sebelum itu, objektif kajian akan dijelaskan kepada responden agar mereka jelas mengenai tujuan kajian dan membolehkan pengkaji mencapai matlamat kajian. Masa yang diperuntukkan bagi setiap temu bual adalah selama 30 minit hingga 2 jam. Tetapi pengkaji cuba sedaya Upaya untuk tidak mengambil waktu yang terlalu lama dengan rasional memberi ruang

kepada responden untuk bersedia ke kelas yang seterusnya.

Setiap temu bual juga direkodkan dengan menggunakan alat perakam audio dalam telefon bimbit bagi memudahkan proses penganalisan data dijalankan kemudian. Semasa melaksanakan sesi temu bual, pengkaji mulakan dengan memperkenalkan diri sendiri terlebih dahulu dan memberi sedikit latar belakang, idea mengenai tajuk dan sevagainya. Didapati bahawa sesi pengenalan sangat penting kerana ia dapat memastikan pengkaji dan responden mempunyai hubungan yang baik bagi melancarkan urusan temubual dengan baik. Semasa proses temu bual soalan – soalan yang telah disediakan diutarakan kepada responden kajian. sekiranya terdapat responden yang kurang jelas mengenai soalan yang ditanya maka pengkaji akan memberikan sedikit penjelasan dan memastikan mereka jelas dengan soalan yang ditanya.

Walaupun peserta kajian bebas untuk memberikan pendapat berkenaan soalan yang ditanya, pengkaji akan mengingatkan kembali objektif kajian dan memastikan mereka kembali memberi pendapat berkenaan tajuk kajian ini. Hal ini adalah disebabkan terdapat responden yang mula menceritakan pengalaman mengajar secara terperinci jadi mereka diingatkan kembali mengenai tujuan kajian agar rakaman audio yang dibuat adalah relevan dan senang untuk pengkaji membuat analisis data. Pada akhir sesi temu bual pengkaji mengucapkan terima kasih dan mengambil gambar bersama dengan responden yang terlibat.

3.8 TATACARA PENGANALISISAN DATA

3.8.1 Analisis Tematik

Kaedah analisis yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis tematik, iaitu satu pendekatan yang sesuai untuk menganalisis data kualitatif secara sistematik. Menurut Boyatzis (1998), analisis tematik merupakan satu kaedah untuk mengenal pasti pola dan tema yang berulang dalam sesuatu fenomena. Braun dan Clarke (2006) pula menekankan bahawa analisis tematik merupakan pendekatan asas dalam penyelidikan kualitatif kerana ia membolehkan penyelidik mengorganisasikan dan menghuraikan

data secara teratur. Ia juga dapat memberi gambaran yang menyeluruh mengenai kajian yang dilaksanakan.

Dalam kajian ini, perisian NVivo 14 telah digunakan bagi membantu proses pengurusan, pengkodan, serta pengecaman tema dan subtema daripada data temubual yang telah dikumpul. NVivo 14 membolehkan pengkaji menstrukturkan data kualitatif secara lebih sistematik, memudahkan pencarian corak serta membantu dalam mengenal pasti hubungan antara tema-tema utama berdasarkan dapatan kajian. Penggunaan perisian ini juga meningkatkan kebolehpercayaan dan kebolehesanan dalam proses penganalisan data. Hasil pengkodan telah dilampirkan dalam bahagian lampiran kajian ini.

Pada peringkat pertama kesemua temubual telah dirakamkan dengan menggunakan perakam audio dalam telefon bimbit agar tidak ada maklumat yang tertinggal atau tercicir. Seterusnya, rakaman pertuturan itu dimainkan kembali oleh penyelidik untuk ditranskripkan. Pengkaji menaip semula kesemua jawapan yang telah diberikan oleh responden. Sewaktu transkrip data dilaksanakan, gambaran keseluruhan semasa sesi temu bual diambil kira termasuk reaksi serta nada suara peserta kajian. Ada juga maklumat yang dicatatkan sewaktu sesi temu bual itu sendiri.

Pada peringkat seterusnya, data yang telah di transkrip dibuat pembacaan sekali lagi agar tidak ada maklumat yang tercicir. Pengkaji juga turut membaca kembali bagi tujuan untuk memahami maksud tersirat agar dapat membuat analisis data dengan tepat dan sempurna. Selain itu, rakaman yang ditranskripkan ke dalam bentuk teks dan interpretasi data dilakukan dengan cara mengenalpasti tema – tema yang terdapat dalam transkrip ini. Transkrip ini kemudian dianalisis menggunakan NVivo 14 untuk mengenal pasti kod awal yang berkaitan dengan objektif kajian.

Kod-kod ini kemudiannya digabungkan dalam kumpulan yang lebih besar bagi membentuk tema dan subtema. Proses ini dilakukan secara induktif, iaitu berdasarkan maklumat sebenar daripada data yang diperoleh tanpa pra-andaian tertentu. Bagi memudahkan proses analisis, setiap responden telah diberikan kod tertentu yang membolehkan penyelidik merujuk semula kepada sumber data asal dengan mudah

Analisis ini dijalankan secara sistematik selaras dengan cadangan Bryman (2001) yang mencadangkan beberapa fasa dalam analisis tematik.

Antara proses tersebut adalah beberapa kod dibentuk agar dapat memberikan fahaman yang jelas kepada data yang dianalisis, pengkaji mencatatkan perkara – perkara yang penting dan berkaitan dengan dengan kajian agar tidak tertekan sewaktu membuat penganalisan data dan membuat interpretasi data dengan melabelkan responden untuk dapatkan semua dapatan yang akan digunakan dalam kajian. Tema – tema yang dikenalpasti juga akan diperhalusi dengan lebih mendalam. Ini melibatkan kajian semula tema untuk memastikan setiap tema betul-betul mewakili data. Tema yang tidak jelas atau tidak berkaitan akan diubah atau digabungkan dengan tema lain. Setiap tema yang dikekalkan diberi nama dan takrifan yang jelas. Nama tema juga diberi berdasarkan mudah difahami dan mencerminkan kandungan tema tersebut.

Melalui kaedah ini, pengkaji dapat memahami dengan lebih mendalam tentang amalan kepimpinan guru besar, sejauh manakah guru besar memainkan peranan dalam memastikan kecemerlangan guru serta peranan guru besar dalam mencapai keberkesanan sekolah berdasarkan model – model kepimpinan guru besar. Analisis yang terperinci telah dijelaskan dalam bab 4.

3.9 RUMUSAN

Secara keseluruhannya, bab ini telah menghuraikan secara terperinci mengenai metodologi yang digunakan dalam kajian ini. Kajian dijalankan di sebuah sekolah kluster kecemerlangan di Negeri Melaka. Sekolah ini diilih kerana prestasinya yang cemerlang dan konsisten dalam pelbagai aspek pendidikan. Pemilihan lokasi ini adalah bertepatan dengan tujuan kajian yang ingin meneliti amalan kepimpinan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru. Seramai 15 orang guru telah terlibat sebagai peserta kajian dan data dikumpulkan melalui kaedah temu bual bersemuka menggunakan soalan temu bual separa berstruktur. Peserta kajian memainkan peranan penting dalam memberikan input yang relevan dan bermakna berkaitan dengan persoalan kajian yang dikemukakan.

Selain itu, pengkaji telah mendapatkan pengesahan daripada pakar bagi memastikan kesahihan dan kebolehpercayaan instrumen kajian yang digunakan. Data yang diperoleh daripada temu bual akan dianalisis menggunakan kaedah analisis tematik dengan bantuan perisian NVivo 14. Analisis ini bertujuan mengenal pasti tema dan subtema utama yang dapat menyumbang kepada pemahaman mendalam terhadap objektif kajian. Hasil analisis tersebut akan dibentangkan secara terperinci dalam bab 4 untuk menyokong kajian ini.



BAB IV

DAPATAN KAJIAN

4.1 PENDAHULUAN

Bab ini akan memberi tumpuan kepada dapatan kajian mengenai analisis dan transkripsi yang diperolehi melalui temu bual serta pemerhatian. Perbincangan deskriptif ini terbahagi kepada tiga bahagian di mana bahagian A menumpukan kepada pengenalan asas mengenai latar belakang peserta kajian seperti jantina, umur, taraf pendidikan, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang. Bahagian B pula membincangkan mengenai amalan kepimpinan guru besar manakala bahagian C pula membincangkan mengenai tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan atau kecemerlangan sekolah.

Secara keseluruhannya, seramai 15 orang guru telah dipilih sebagai peserta kajian ini. Mereka terdiri daripada tiga orang Guru Kanan iaitu Guru Penolong Kanan 1 (GPK1), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM) dan juga Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koku). Seterusnya adalah lima orang ketua panitia serta tujuh orang guru biasa. Semua peserta kajian diberikan kod, iaitu GPK1, GPK2, GPK3 untuk guru-guru kanan. KP1, KP2, KP3, KP4, dan KP5 untuk ketua panitia. Manakala G1, G2, G3, G4, G5, G6 dan G7 adalah bagi guru – guru biasa. Semua subjek yang dijadikan peserta kajian ini diberikan kod untuk melindungi identiti mereka. Kesemua peserta kajian yang terlibat membantu pengkaji untuk mencapai objektif dan persoalan – persoalan kajian.

4.2 PROFIL PESERTA KAJIAN

Kajian ini melibatkan seramai 15 orang peserta kajian yang terdiri daripada tiga orang Guru Kanan iaitu Guru Penolong Kanan 1 (GPK1), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM) dan juga Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koku). Seterusnya adalah lima orang ketua panitia serta tujuh orang guru biasa. Kesemua peserta kajian yang terlibat dalam kajian ini adalah dari sebuah sekolah sahaja. Semua yang terlibat adalah mereka yang membantu dalam memberikan pendapat mengenai amalan kepimpinan guru besar. Hasil dapatan adalah berdasarkan ketepuan data.

Analisis profil peserta kajian berdasarkan demografi pada awal temu bual adalah bagi mendapatkan *repo* yang baik bersama mereka seperti yang dinyatakan dalam protokol temu bual yang disediakan. Profil peserta kajian dinyatakan secara terperinci dalam jadual 4.2 dibawah. Ia menunjukkan bahawa seramai 15 orang peserta yang telah ditemu bual dan mereka terdiri daripada 6 orang lelaki dan 9 orang perempuan. Hasil daripada kajian mendapati bahawa peserta kajian yang berumur dalam lingkungan 41 hingga 50 tahun adalah paling tinggi iaitu seramai 6 orang. Manakala peserta kajian yang paling rendah adalah mereka yang berumur 51 hingga 60 tahun iaitu seramai 2 orang sahaja. Terdapat juga mereka yang berumur dalam lingkungan 21 hingga 30 tahun seramai 3 orang dan 4 orang adalah berumur 31 hingga 40 tahun. Berdasarkan temu bual yang dijalankan didapati bahawa seramai 9 orang memiliki tahap pendidikan Ijazah Sarjana Muda dan hanya seorang sahaja yang memiliki tahap pendidikan Diploma Pendidikan. Manakala, bilangan peserta yang mempunyai tahap pendidikan Sarjana adalah seramai 5 orang sahaja. Ia menunjukkan bahawa kebanyakan daripada mereka memiliki tahap pendidikan Ijazah Sarjana Muda.

Bagi aspek pengalaman mengajar pula, kebanyakan peserta kajian mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 20 tahun. Didapati bahawa seramai 7 orang guru mempunyai pengalaman mengajar selama 21 hingga 30 manakala jumlah guru yang mempunyai pengalaman mengajar selama 1 hingga 10 tahun serta 11 hingga 20 tahun adalah sama iaitu seramai empat orang bagi setiap satu. Jadi ia menunjukkan bahawa kebanyakan guru yang mengajar di sekolah ini mempunyai pengalaman mengajar yang

lama. Seterusnya, bagi aspek jawatan pula 7 orang merupakan guru biasa, 3 orang guru kanan dan 5 orang guru menyandang jawatan sebagai ketua panitia.

Jadual 4.2 Profil demografi peserta kajian

Bil	Jawatan	Kod	Jantina	Umur	Tahap pendidikan	Pengalaman mengajar
1	Guru Penolong Kanan 1	GPK 1	Perempuan	51- 60	Sarjana	>20
2	Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM)	GPK 2	Perempuan	51- 60	Sarjana	>20
3	Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koku)	GPK 3	Lelaki	41- 50	Sarjana	>20
4	Ketua Panitia	KP 1	Perempuan	31- 40	Sarjana Muda	<10
5	Ketua Panitia	KP 2	Lelaki	41- 50	Sarjana Muda	>20
6	Ketua Panitia	KP 3	Perempuan	31- 40	Sarjana Muda	>15 < 20
7	Ketua Panitia	KP 4	Perempuan	41- 50	Sarjana Muda	>20
8	Ketua Panitia	KP 5	Lelaki	41- 50	Sarjana Muda	>20
9	Guru	G1	Perempuan	41- 50	Sarjana Muda	>15 < 20
10	Guru	G2	Perempuan	21 -30	Sarjana	<10
11	Guru	G3	Perempuan	31- 40	Diploma Pascasiswah	>15 < 20
12	Guru	G4	Lelaki	41- 50	Sarjana	>20
13	Guru	G5	Lelaki	21- 30	Sarjana Muda	<10
14	Guru	G6	Lelaki	21- 30	Sarjana Muda	<10
15	Guru	G7	Perempuan	31- 40	Sarjana Muda	>15 < 20

4.3 AMALAN KEPIMPINAN GURU BESAR

Bagi menjawab persoalan kajian yang pertama, iaitu apakah amalan - amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan pengkaji memperoleh data melalui hasil temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Melalui analisis data kajian tersebut, pengkaji telah memperoleh empat amalan kepimpinan asas yang dipraktikkan oleh guru besar dalam memastikan sekolah yang dikaji mengekalkan status sekolah kluster. Amalan – amalan

tersebut adalah guru besar yang bersistematik dan berorganisasi, guru besar yang mempunyai sifat turut serta mahupun penyertaan, guru besar yang bertanggungjawab dan beretika serta guru besar yang sedia menerima pandangan dan pendapat orang bawahan. Kesemua aspek ini akan dihuraikan dengan jelas.

Jadual 4.3 Senarai kategori tema dan sub tema mengenai amalan – amalan kepimpinan guru besar

Kategori	Tema	Sub Tema
Amalan – amalan kepimpinan guru besar	a) Amalan kepimpinan guru besar yang bersistematik dan berorganisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Wajib memakai blazer pada hari isnin - Mempunyai perancangan yang cekap - Libat urus satu hari sahaja - Turun padang dalam semua aktiviti
	b) Sifat turut serta mahupun penyertaan	<ul style="list-style-type: none"> - Melihat situasi sebenar - Membantu guru - Menjaga kebajikan guru
	c) Bertanggungjawab dan beretika	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan tinggi - Menepati masa - Keputusan sebulat kata
	d) Sedia menerima pandangan dan pendapat orang bawahan	<ul style="list-style-type: none"> - Beri peluang kepada semua - (PDCA), Plan, do, check, action

Berdasarkan jadual 4.3, terdapat pelbagai pandangan yang dikemukakan oleh peserta kajian berkaitan amalan kepimpinan guru besar. Bagi mendapatkan gambaran dan pemahaman yang jelas dan teliti tentang tema yang diperolehi, pengkaji menghuraikan setiap tema tersebut secara terperinci berdasarkan dapatan temu bual, catatan pemerhatian dan analisis dokumen. Triangulasi data daripada kepelbagaian sumber pengumpulan data bertujuan untuk meningkatkan kesahan data kajian berkaitan amalan kepimpinan guru besar.

4.3.1 Amalan Kepimpinan Guru Besar yang Bersistematik dan Berorganisasi

Hasil temu bual menunjukkan bahawa, guru besar sekolah ini melaksanakan sesebuah tugas dengan sangat bersistematik. Perkara ini telah dipersetujui oleh seramai 11 orang responden. Pendekatan sistematik membantu guru besar untuk mengenal pasti dan menetapkan matlamat jangka panjang dan jangka pendek sekolah. Ini membantu

dalam memberi fokus dan merancang strategi untuk mencapai matlamat tersebut. Selain itu, sistematik dalam tugas juga membantu guru besar untuk membina dan memperkukuhkan budaya sekolah yang positif. Contohnya, guru besar sekolah ini mewajibkan amalan pemakaian blazer oleh semua guru pada setiap hari Isnin. Bagi beliau perkara tersebut nampak remeh tetapi ia nampak sistematik dan berorganisasi. Perkara ini dikongsikan oleh beberapa informan seperti berikut.

“Contohnya, sebelum ini tiada sebarang guru besar yang minta kami macam memakai blazer pada hari isnin. Tetapi guru besar ini mewajibkan kesemua guru untuk memakai blazer pada hari isnin. Mungkin beliau mahukan suatu sistem yang organise, boleh dikatakan sistematik”.

Sumber: G3

“Guru besar ini bagi pandangan saya seorang yang sukakan amalan bersistematik dan berorganisasi. membawa pembaharuan. Contoh, setiap hari isnin semua guru wajib memakai blazer. Perkara itu suatu yang biasa tapi dapat membentuk sistem yang bersistematik Nampak organisasi dari segi penampilan para guru. Bagi saya ia meningkatkan lagi disiplin para guru”.

Sumber: G4

Tidak dapat dinafikan bahawa, para guru berasa agak kurang selesa dengan amalan pemakaian blazer pada hari Isnin. Namun, mereka patuh pada ketetapan guru besar kerana mereka sendiri berasa ia nampak bersistematik dan menonjolkan imej sekolah. Guru besar juga memperkenalkan amalan ini agar sekiranya terdapat pelawat ke sekolah maka imej sekolah akan terjamin. Beliau juga turut ingin menerapkan sikap disiplin dalam kalangan para guru. Pengkaji sendiri telah hadir ke sekolah untuk menjalankan pemerhatian pada hari Isnin, dan mendapati bahawa semua guru mematuhi arahan untuk memakai blazer. Pemantauan ini menunjukkan pematuhan terhadap arahan guru besar dan secara tidak langsung membuktikan keberkesanan pelaksanaan sesuatu dasar.

Selain itu, beliau juga dikatakan seorang yang bersistematik kerana, akan selalu merancang dan menguruskan perkara dengan tepat. Beliau akan mengenal pasti dahulu

langkah – langkah yang wajar dalam mencapai matlamat sekolah. Sebagai contoh, sekolah ini adalah sekolah kluster dalam kebitaraan Bahasa Melayu serta permainan hoki. Jadi, guru besar akan mengambil langkah – langkah yang wajar seperti membawa jurulatih dari luar bagi melatih para pelajar. Hal ini menunjukkan bahawa beliau seorang yang membuat perancangan awal dalam mencapai matlamat sekolah. Selain membuat kerja dengan teratur, beliau turut mengharapkan perkara yang sama dari para guru. Ia dikongsikan oleh salah seorang GPK sekolah ini seperti berikut.

“Gaya kepimpinan guru besar ini sistematik dan lebih kepada berorganisasi macam saya beritahu tadi. Kerja yang dibuat adalah sangat teratur dan lengkap. Jadi beliau turut mengharapkan perkara yang sama dari kami. Kerja harus teratur, lengkap dan on time, tepat pada masa”.

Sumber: GPK 1

Selain itu, guru besar sekolah ini juga dikatakan sistematik kerana beliau merupakan seorang yang sangat mementingkan masa. Beliau menetapkan bahawa para guru perlu berada di sekolah lebih awal daripada waktu Pengajaran & Pembelajaran (P&P). Kadang – kadang ia menjadi suatu cabaran kepada para guru kerana mereka perlu merancang perjalanan lebih awal. Hal ini demikian kerana, mereka tidak dapat elak daripada pelbagai perkara yang tidak dijangka. Guru besar juga akan memastikan para guru berada di sekolah pada waktu yang ditetapkan. Beliau sendiri akan memantau perkara ini. Perkara tersebut dikongsi oleh salah seorang guru seperti berikut,

“Kalau dulu saya sendiri akan datang ke sekolah tepat pada masa. Tapi sekarang saya akan datang awal daripada biasa sebab saya tahu guru besar akan menunggu di depan pagar. Ini sebenarnya satu perkara yang positif kerana saya pun dapat mendisiplinkan diri untuk datang awal ke sekolah. Kalau datang awal saya pun dapat membuat beberapa tugas yang tidak siap mahupun sediakan bahan pengajaran kepada pelajar lebih awal”.

Sumber: KP5

Dapatan kajian tersebut kelihatan lebih jelas melalui pemerhatian sendiri oleh pengkaji di lokasi kajian. Melalui pemerhatian dan penelitian yang dibuat, didapati guru

besar itu sendiri akan berdiri di pagar sekolah bagi memantau kehadiran para pelajar ke sekolah. Kajian turut mendapati bahawa guru besar amat menekankan ketepatan masa. Berdasarkan rekod kehadiran guru yang diperoleh dari dokumen pentadbiran, berlaku peningkatan kehadiran awal sejak ketibaan guru besar baharu. Dalam temu bual, guru menyatakan mereka perlu datang awal kerana guru besar akan menunggu di pagar. Ini selari dengan dapatan pengkaji yang menyaksikan sendiri guru besar berada di pintu pagar sewaktu waktu ketibaan.

Pada masa yang sama, guru besar juga dikatakan menepati masa dalam semua perkara termasuk dalam hal mengendalikan mesyuarat. Kajian mendapati bahawa, kebanyakan guru mengatakan sekiranya mengadakan mesyuarat guru besar tidak akan mengambil waktu yang lama malah akan cuba sedaya upaya untuk menamatkan mesyuarat dalam masa yang singkat. Para guru berkongsi pandangan bahawa, mesyuarat yang dikendalikan oleh beliau selalunya ringkas dan padat. Contohnya G2 telah berkongsi pandangan seperti berikut,

“Sistem yang dipraktikkan boleh dikatakan baik. Guru besar pun bukan jenis yang mengadakan mesyuarat macam setiap hari. Libat urus hanya pada setiap hari Rabu. Cuma kalau ada keperluan sahaja akan ada mesyuarat pada hari lain. Kami pun rasa macam okay sebab ada masa untuk berehat dan tidak berasa stress. Kalau mesyuarat pun ringkas sahaja”.

Sumber:G2

Pengkaji juga turut melihat perkara ini dimana pengkaji diminta tunggu sehingga para guru selesai bermesyuarat. Pengkaji lihat guru besar tidak mengambil waktu yang lama untuk mengendalikan mesyuarat. Mesyuarat selesai dalam masa yang singkat. Dari segi pengurusan mesyuarat pula, guru besar dilihat sangat efisien dan tidak membuang masa. Pemerhatian menunjukkan mesyuarat dijalankan secara ringkas, padat dan sangat efisien dan tidak membuang masa. Ini menggambarkan amalan kepimpinan guru besar sekolah ini. Melalui semakan terhadap dokumen pelan pengurusan sekolah dan jadual mesyuarat, didapati bahawa guru besar telah menetapkan peranan khusus kepada seorang guru untuk menguruskan semua perkara berkaitan mesyuarat. Ini termasuk penyediaan minit mesyuarat secara sistematik dan

pengedaran mengikut jadual. Pelaporan yang kemas dan sistematik ini memperlihatkan struktur pengurusan yang terancang dan berorganisasi.

Berdasarkan triangulasi kaedah melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen, didapati bahawa amalan kepimpinan guru besar di sekolah ini sangat bersistematik dan berorganisasi. Pelbagai bukti empirik daripada laporan guru, pemerhatian fizikal serta dokumen rasmi sekolah memperlihatkan gaya kepimpinan yang terancang, mematuhi garis masa, dan menekankan budaya profesionalisme serta disiplin dalam kalangan warga sekolah. Pendekatan ini memberi impak positif dalam pencapaian matlamat sekolah serta membina imej institusi yang cemerlang.

4.3.2 Amalan Kepimpinan Guru Besar Secara Penyertaan

Amalan kepimpinan guru besar yang seterusnya adalah, amalan kepimpinan guru besar secara penyertaan. Amalan kepimpinan penyertaan ini mendorong penglibatan secara langsung oleh guru besar dalam pelbagai aktiviti sekolah, sekali gus merangsang semangat kerjasama, kreativiti dan inovasi dalam kalangan guru dan murid. Antara 15 guru yang ditemu bual 11 guru mengatakan bahawa guru besar adalah seorang yang turut serta dalam sesebuah tugas yang dibuat. Selalunya beliau akan turut serta dalam semua aktiviti yang dianjurkan di sekolah. Para guru mengatakan bahawa beliau jenis yang turun padang bersama dan tidak sekadar mengarahkan kerja. Sebaliknya, beliau turut serta menyumbang tenaga dan masa demi memastikan kejayaan sesuatu program.

“kalau ada masa beliau akan turun padang untuk menyiapkan sesuatu tugas bersama para guru. Contohnya aktiviti gotong – royong yang dijalankan baru – baru ini. Beliau turun padang membersihkan kawasan sekolah hingga memberus dinding yang kotor. Jadi ia menjadi satu inspirasi kepada kami kerana, walaupun beliau seorang guru besar tapi sanggup untuk membuat semua kerja ini”.

Sumber: KP1

“Selalunya guru besar akan turun padang sekali. Beliau akan melihat kawasan sekolah semua okay atau pun tidak.

Sumber: G2

“Selalunya guru besar akan turut serta sekali. Bukan jenis mengarah orang bawahannya bekerja. Contohnya, kalau ada program gotong – royong beliau akan turut serta dalam aktiviti sebegini. Ini menunjukkan bahawa beliau seorang yang menginginkan pembaharuan tetapi tidak bergantung kepada guru semata – mata”.

Sumber: G4

“Ia bergantung kepada situasi. Jika beliau rasa perlu untuk turun padang maka beliau akan turut serta. Jika tak hanya akan dapatkan perkembangan daripada GPK1. Kalau aktiviti seperti gotong – royong beliau akan turut serta. Ini menunjukkan sifat bekerjasama beliau”.

Sumber: G6

Guru besar juga menunjukkan penyertaan aktif dalam membimbing pelajar untuk menyertai pertandingan. Menurut GPK2, guru besar turut serta memantau dan melatih pelajar bersama guru-guru, sekali gus menunjukkan keprihatinan dan semangat kerja berpasukan yang tinggi. Penyertaan ini bukan sahaja memberi impak kepada kejayaan murid, tetapi turut meningkatkan moral guru serta hubungan interpersonal dalam kalangan staf. Dalam kajian ini, peserta kajian, GPK 2 menyatakan bahawa guru besar akan memantau dan melatih para pelajar bersama dengan guru yang terlibat. Ia menunjukkan bahawa guru besar sedia berkorban dari segi tenaga dan masa. Para guru menyatakan bahawa, beliau seorang yang tidak berkira dari segi tenaga dan masa kerana bagi beliau dengan turun padang beliau dapat melihat sendiri keadaan sebenar agar lebih memahami situasi yang berlaku. Hal ini dikongsikan seperti berikut,

“Lebih kepada turut serta. Kalau waktu petang beliau tak sibuk maka akan turut serta dalam memantau latihan permainan pelajar. Saya rasa beliau jenis tak kira pasal tenaga dan masa beliau. Sebab tu walaupun tak perlu pun sebenarnya untuk beliau ada waktu kami melatih pelajar tapi beliau memilih untuk tinggal dan turut serta dengan kami”

Sumber: GPK 2

Waktu borak – borak dengan beliau pernah juga laa saya tanya apa sebenarnya rasional beliau untuk turut serta dalam aktiviti macam ni. Beliau kata dapat luangkan lebih masa dengan kami, sebab beliau dapat berkomunikasi dengan kami dan mengenali kami dengan lebih mendalam. Lagipun beliau pun kata akan ada rasa puas hati sebab beliau sendiri melihat dengan mata apa yang berlaku sebenarnya”

Sumber: GPK 2

Hasil pemerhatian juga mendapati memang guru besar seorang yang turut serta dalam aktiviti – aktiviti sekolah bersama dengan para guru. Pemerhatian oleh pengkaji didapati guru besar sanggup mengambil bahagian dalam aktiviti gotong – royong dimana sebagai pengkaji kajian, pengkaji turut serta dalam aktiviti gotong – royong ini untuk mengenali peserta kajian dengan lebih mendalam. Pengkaji turut mendapat peluang untuk berbual dengan guru besar. Melalui aktiviti ini didapati guru besar dapat mengenali para guru dengan lebih dekat. Guru besar dilihat aktif mengambil bahagian, bukan sahaja dalam kerja-kerja fizikal, tetapi juga dalam interaksi sosial bersama guru dan murid. Kesediaan beliau untuk terlibat secara langsung menjadikan beliau sebagai role model kepada warga sekolah, khususnya dalam aspek kepimpinan berasaskan nilai dan teladan.

Analisis terhadap dokumen Pelan Pembangunan Sekolah mendapati bahawa elemen “Kepimpinan Melalui Penyertaan” telah dinyatakan secara eksplisit dalam strategi pembangunan organisasi. Di bawah teras strategik "Meningkatkan Kepimpinan Transformasi", terdapat objektif khusus iaitu “Memastikan pengurusan tertinggi sekolah, khususnya guru besar, terlibat secara langsung dalam perancangan, pelaksanaan dan pemantauan aktiviti sekolah melalui penyertaan aktif bersama guru dan murid.” Dokumen ini turut menyenaraikan KPI yang menyatakan bahawa guru besar perlu hadir sekurang-kurangnya 80% daripada aktiviti ko-akademik dan kokurikulum utama sepanjang tahun. Laporan semakan pelaksanaan pelan tersebut bagi tahun 2023 menunjukkan bahawa kehadiran guru besar melebihi 90% dalam aktiviti sekolah yang disenaraikan, termasuk program gotong-royong, latihan rumah sukan, dan bengkel akademik. Ini menunjukkan bahawa penyertaan guru besar bukan sekadar

responsif terhadap situasi, tetapi merupakan strategi yang dirancang dan disasarkan secara formal dalam dokumen pengurusan sekolah.

Selain itu, Pelaporan Kokurikulum Tahunan (2023 & 2024) yang dianalisis menunjukkan penyertaan guru besar yang konsisten dalam program tahunan seperti hari sukan sekolah di mana guru besar bukan sahaja hadir, tetapi berperanan sebagai penaung dan turut menyertai acara pembukaan dan penyampaian hadiah. Manakala, dalam kejohanan permainan antara rumah pula beliau dilaporkan turut hadir memantau latihan pada waktu petang, memberi sokongan moral dan logistik. Seterusnya, dalam latihan kelab & persatuan pula beberapa laporan penyelaras menyatakan guru besar turun memantau aktiviti dan berbincang secara langsung dengan guru penasihat tentang pencapaian dan hala tuju aktiviti. Turut dimuatkan dalam laporan adalah ulasan keberkesanan kepimpinan, di mana dalam beberapa borang refleksi guru dan pelajar, guru besar dinyatakan sebagai “pemimpin yang aktif dan prihatin terhadap semua program murid, menjadikan guru berasa dihargai dan disokong”. Perkara ini memperkukuh dapatan temu bual GPK2 bahawa penyertaan guru besar memberikan kesan motivasi kepada guru dan meningkatkan kebersamaan dalam melaksanakan tugas.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan guru besar secara penyertaan bukan sahaja dapat dilihat dalam tingkah laku harian, tetapi juga didokumentasikan secara formal dan sistematik dalam dokumen utama sekolah. Ini membuktikan bahawa gaya kepimpinan tersebut merupakan satu amalan berstruktur dan konsisten, bukan sekadar berdasarkan keperluan atau situasi tertentu sahaja. Hal ini menjadi antara kekuatan kepimpinan sekolah dalam membina budaya kolaboratif, meningkatkan kepercayaan guru, dan memupuk iklim sekolah yang positif.

4.3.3 Amalan Kepimpinan Guru Besar Bertanggungjawab Dan Beretika

Seterusnya adalah guru besar sekolah ini merupakan seorang yang bertanggungjawab dan beretika. Antara 15 orang guru yang ditemu bual, seramai 12 orang guru telah menyatakan bahawa guru besar sekolah ini merupakan seorang yang bertanggungjawab dan beretika. Hal ini dapat dilihat di mana beliau dikatakan berkongsi segala beban tugas bersama para guru. Para guru mengatakan bahawa, sekiranya terdapat

kekurangan guru untuk mengajar pelajar maka guru besar akan mengambil kelas tersebut. Ia menunjukkan sikap tanggungjawab beliau. Selain itu, beliau juga dikatakan sangat bertanggungjawab dalam hal ehwal pentadbiran sekolah. Beliau memberi keutamaan kepada perkara yang patut sahaja. Sekolah yang dikaji merupakan sekolah kluster dalam bidang bahasa melayu dan permainan hoki. Jadi rata – rata guru yang ditemu bual mengatakan bahawa guru besar memberi penekanan yang lebih kepada kedua – dua aspek ini. Ia dikongsikan oleh G5 seperti berikut:

“Contohnya seorang guru besar perlulah mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam aspek – aspek tertentu. Jadi beliau memang seorang yang berpengetahuan. Beliau mempunyai pengetahuan dalam hal pentadbiran sekolah macam corak kepimpinan. Beliau juga sangat bertanggungjawab dalam membuat sebarang keputusan mahupun melaksanakan tugas. Hal ini selari dengan keklusteran sekolah kami. Kami kluster dalam bidang Bahasa melayu dan juga permainan hoki. Jadi penekanan akan diberi kepada kedua – dua perkara ini lagi banyak”.

Sumber: G5

Pemerhatian yang dilakukan oleh pengkaji semasa beberapa sesi mesyuarat dan aktiviti rasmi sekolah mendapati bahawa guru besar ini tidak sekadar memberi arahan, malah turut serta dalam pelaksanaan tugas. Contohnya, dalam satu sesi latihan sukan hoki, pengkaji mendapati guru besar turut hadir di padang dan memberi galakan secara langsung kepada pelajar dan guru jurulatih. Ini mencerminkan sikap bertanggungjawab beliau dalam menyokong bidang keklusteran sekolah.

Selain itu, beliau juga bertanggungjawab dalam menjaga kebajikan para guru. Beliau merupakan seorang yang sentiasa memastikan kebajikan para guru terjamin dalam apa jua keadaan. Para guru sendiri mengatakan bahawa, mereka berasa lebih bersemangat untuk bekerja jika kebajikan mereka terjamin. Contohnya, ketika menemubual dengan para guru ada yang mengatakan bahawa, guru besar ini merupakan seorang yang sangat memahami situasi dan mempertimbangan permintaan para guru. Perkara ini dikongsikan oleh G3 seperti berikut:

“Beliau ni adalah seorang yang jaga kebajikan para guru. Sebab kita boleh sebenarnya bincang masalah kita kepada guru besar. Contohnya, ada sekali anak saya sakit dan memang emergency sangat dan saya bagitahu kepada beliau situasi saya dan beliau memahami keadaan saya dan mintak saya untuk balik awal dan jaga anak. Jadi saya rasa beliau seorang yang memahami para guru”

Sumber: G3

Analisis dokumen terhadap pelan pengurusan sekolah menunjukkan, guru mempunyai peruntukkan dari segi kebajikan. Peruntukkan yang dimaksudkan di sini adalah dari segi cuti dan juga penghargaan. Dalam pelan pengurusan sekolah itu sendiri telah dinyatakan bahawa para guru mempunyai segala hak dalam menyuarakan kehendak mereka. Perkara itu akan diteliti oleh guru besar sebelum membuat keputusan. Selain itu, pemerhatian oleh pengkaji juga mendapati guru besar sekolah ini sememangnya memberi keutamaan kepada kebajikan guru kerana, pengkaji memerhati ada seorang guru mendapat panggilan kecemasan dari keluarga dan serta merta guru besar membenarkan guru tersebut balik untuk menguruskan perkara beliau.

Seterusnya, beliau juga dikatakan sangat beretika. Hal ini jelas dapat dilihat dalam aspek pengurusan kewangan. Beliau sangat peka dan jujur dalam aspek menguruskan hal ehwal kewangan. Para guru juga mengatakan bahawa, terdapat suatu akaun bank yang tersendiri untuk kegunaan sekolah, dimana kesemua sumbangan akan dikreditkan ke dalam akaun tersebut. Beliau akan memastikan wang dikeluarkan hanya untuk kegunaan yang penting sahaja. Malah semasa mesyuarat beliau turut dikatakan akan berkongsi segala urusan keluar masuk kewangan. Amalan etika juga dapat dilihat dimana beliau bersikap amanah dan jujur dalam layan kesemua guru. Analisis dokumen terhadap pelan pengurusan sekolah turut mendapati ‘sentiasa bekerja dengan berintergriti dan jujur’ menjadi aspek utama dalam budaya kerja sekolah ini.

Seorang guru besar harus mempunyai nilai beretika dimana harus bersikap adil dan saksama dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam hal pembahagian tugas, pengiktirafan pencapaian staf, dan penanganan disiplin. Beliau tidak memilih kasih malah memberi layanan yang sama rata kepada kesemua guru. Perkara ini dikongsi

bersama oleh GPK 3. Beliau sendiri mengatakan bahawa, walaupun kedudukan beliau adalah pada hierarki tinggi tetapi mendapat layanan yang sama seperti berikut,

“Lagipun beliau ni bukan jenis pilih kasih. Dia jenis layan semua cikgu sama. Sebab walaupun saya nie HEM tapi yang saya Nampak adalah layanan yang sama. Dia takde macam kalau saya buat salah tak kene tegur. Takde macam tu. Kalau salah tetap salah. Jadi dalam hal ini saya rasa beliau jujur dan kami pun agak terpengaruh dengan gaya beliau ini”.

Sumber: GPK3

Gabungan data temu bual, pemerhatian serta analisis dokumen secara triangulasi membuktikan bahawa guru besar sekolah yang dikaji mengamalkan kepemimpinan yang bertanggungjawab dan beretika secara konsisten. Beliau bukan sahaja memberi contoh dalam aspek pelaksanaan tugas, malah membentuk budaya sekolah yang menghargai ketelusan, integriti, dan keadilan.

4.3.4 Amalan Kepimpinan Guru Besar Yang Sedia Menerima Pandangan

Amalan kepimpinan guru besar yang seterusnya adalah, sedia menerima pandangan atau idea para guru. Sebenarnya, tidak ramai yang sanggup mendengar atau menerima pandangan orang bawahan. Akan tetapi, melalui kajian ini saya mendapati bahawa guru besar sekolah ini merupakan seorang yang sedia menerima pandangan dan idea para guru. antara 15 orang responden yang ditemu bual, kesemua 15 orang bersetuju dengan pendapat ini dan mengatakan bahawa guru besar sekolah ini sememangnya seorang yang sedia menerima pandangan. Para guru menyatakan bahawa, guru besar akan meminta pendapat guru sebelum membuat sebarang keputusan. Dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, guru besar dapat memperoleh idea-idea baru dan penyelesaian yang kreatif untuk meningkatkan prestasi sekolah.

Selain itu, beliau juga didapati akan memberikan kuasa kepada orang bawahannya untuk membuat sesuatu keputusan mengikut kebijaksanaan mereka. GPK 1 berkongsi pandangan bahawa, guru besar memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap guru - guru dan mempercayakan keputusan mereka. Hal ini juga dikatakan dapat

meningkatkan rasa tanggung jawab dan kreativiti di antara guru. Akan tetapi keputusan besar mengenai sekolah tetap akan ditentukan oleh guru besar. Menurut GPK 1,

“Lagipun beliau akan bincang dulu dengan kami sebelum buat satu keputusan. Kadang – kadang memang akan bagi kuasa sepenuhnya kepada kami untuk buat keputusan. Lagipun saya GPK1 kan jadi tak jadi masalah untuk beliau dalam percaya keputusan saya. Lagi satu benda ni boleh meningkatkan lagi rasa tanggungjawab dan daya kreativiti kami”.

Sumber: GPK 1

Selain GPK 1, KP 1 juga setuju dengan pendapat GPK dimana menyatakan bahawa guru besar mempunyai gaya kepimpinan yang sedia menerima pandangan para guru. Beliau juga mengatakan bahawa, beliau berfikir secara kreatif dan kritis. Dalam temu bual bersama KP 1 beliau menyatakan bahawa,

“Seorang pemimpin adalah seorang yang boleh berfikir secara kreatif dan juga kritis. Kritis bermaksud mengambil kira semua aspek sebelum membuat keputusan dengan menilainya secara kritikal. Begitu juga guru besar ini, Sebelum membuat keputusan beliau akan memastikan para guru tahu apa yang berlaku dalam organisasi sekolah. Jadi perkara penting adalah berkomunikasi. Beliau sentiasa akan melibatkan kami dalam membuat sebarang keputusan.

Beliau pun akan dengar pendapat kami. Kalau kami bagi apape idea beliau jenis yang menerima idea kami”.

Sumber: KP 1

Analisis dokumen terhadap Pelan Pembangunan Sekolah menunjukkan bahawa guru besar menggalakkan warga sekolah memberi input secara profesional dan terancang berkaitan pemajuan sekolah. Dalam pelan tersebut, dinyatakan secara eksplisit bahawa pentadbiran sekolah mengamalkan budaya pengurusan secara kolaboratif dan komunikasi dua hala. Antara strategi yang disenaraikan ialah penglibatan semua lapisan guru dalam penetapan matlamat, perancangan program serta semakan prestasi tahunan sekolah. Ini membuktikan bahawa guru besar bukan sahaja

mendengar pandangan, tetapi turut memberikan ruang kepada guru untuk menyumbang dalam hala tuju sekolah.

Dokumen mesyuarat seperti mesyuarat panitia dan mesyuarat pengurusan turut menyokong dapatan ini. Terdapat ruang khas dalam agenda mesyuarat seperti “Cadangan & Maklum Balas Guru” yang menunjukkan guru besar memberi ruang formal kepada guru untuk bersuara. Dalam satu contoh, cadangan penjadualan semula aktiviti sukan tahunan oleh seorang guru diterima dan diubahsuai setelah dibincangkan secara kolektif. Ini menunjukkan guru besar bukan sahaja menerima pandangan, malah bersedia untuk melaksanakannya selepas penilaian yang wajar dibuat. Dengan adanya sikap terbuka ini maka dapat kita rumuskan bahawa guru besar seorang yang memberi fokus kepada hala tuju sekolah yang lebih fleksibel. Beliau turut memberi penekanan pada (PDCA) Plan, do, check, action. Di mana walaupun sedia menerima pandangan, masih akan merancang, membuat semakan semula dan baru akan mengimplementasikan perkara tersebut.

Pemerhatian pengkaji dalam beberapa sesi mesyuarat turut mendapati bahawa suasana perbincangan adalah sangat terbuka. Guru besar memberikan peluang kepada setiap guru menyampaikan pendapat tanpa gangguan dan maklum balas yang diberikan adalah membina. Tindakan ini mewujudkan suasana hormat dan keyakinan dalam kalangan guru. Selain itu, dalam sesi penilaian LNPT (Laporan Nilai Prestasi Tahunan), guru besar turut mengadakan perbincangan dua hala dengan guru yang dinilai, memperlihatkan komitmen beliau terhadap prinsip keadilan dan kebertanggungjawaban bersama.

Dalam laporan kokurikulum sekolah pula, ditunjukkan bahawa guru besar memberi kepercayaan penuh kepada guru penasihat unit untuk merancang aktiviti sendiri. Ini termasuklah penganjuran pertandingan antara rumah sukan dan penyertaan luar sekolah. Kuasa autonomi ini memperlihatkan bahawa guru besar bukan sahaja bersedia menerima pandangan, malah mengiktiraf kebolehan dan kepakaran guru-guru.

Namun demikian, hasil temu bual juga menunjukkan bahawa terdapat sebilangan kecil guru (5 daripada 15 responden) yang berpendapat bahawa guru

besar juga mempunyai kecenderungan untuk mengarah. G1, G2 dan G3 menyatakan bahawa beliau kadang-kadang terlalu menekankan tarikh akhir tugas dan bersifat agak tegas. G1 berkata,

“Cara beliau ni sebenarnya lebih kepada mengarah. Apa yang saya nampak nie beliau suka mengarah kami untuk siapkan satu tugas. Memang bagus. Tapi kekadang kami takkan dapat siapkan kerje tu pada waktu yang ditetapkan. Jadi kami rasa macam beliau perlu laa bagi masa tambahan sikit untuk buat kerja tapi tak. Beliau akan minta kami untuk hantar kerja yang disuruh masa yang ditetapkan Mungkin beliau nak kami kerje secara efisien.

Sumber: G1

Hal ini menunjukkan, walaupun kebanyakan guru mengatakan mereka kagum dengan gaya kepimpinan guru besar tetapi G1, G2 dan juga G3 secara peribadi berasa gaya yang dipraktikkan oleh guru besar adalah tegas dan suka mengarah. Walau bagaimanapun, apabila diteliti semula, guru-guru ini turut mengakui bahawa pendekatan tegas guru besar adalah untuk memastikan kerja dilakukan dengan teratur dan tepat pada masa. Contohnya, G3 berkongsi pendapat beliau bahawa, guru besar ini merupakan seorang yang tegas dalam tugas tetapi turut menyatakan ia adalah bagus sebab baru guru besar akan dihormati oleh para guru. walaupun cara Perkara ini dikongsikan oleh G3 seperti berikut,

“Seperti yang saya beritahu apa yang saya nampak adalah mengarah dan tegas dan juga sukakan pembaharuan. Tapi bagus juga sebab saya rasa sebagai seorang pemimpin beliau tak boleh terlalu lembut sebab takut nanti orang bawahannya macam kami guru – guru ambil kesempatan kan. Lagipun mungkin beliau rasa kami akan hormat beliau hanya akalu beliau tegas. Kami tak pasti”.

Sumber: G3

Bukan sahaja guru biasa malah GPK sendiri mengutarakan pendapat bahawa kadang – kadang guru besar akan bersikap tegas dan lebih kepada mengarah. Beliau berkata ia merupakan suatu perkara yang harus digalakkan kerana baru para guru akan

ada rasa bertanggungjawab dalam menyelesaikan sesebuah tugas.

“Kadang – kadang beliau akan mengarah kami dalam membuat kerja. Bagi saya ia suatu perkara yang bagus kerana, tidak selalu semua perkara boleh disampaikan dengan lembut. Jadi kadang – kadang memang perlu tegas. Jadi betul apa yang dibuat oleh beliau. Baru kami pun akan rasa macam perasaan sedar sikit”.

Sumber: GPK 1

Secara keseluruhannya, guru besar ini mengamalkan amalan kepimpinan yang terbuka dan bersedia menerima pandangan serta membudayakan dialog profesional yang membina. Namun, dalam masa yang sama, beliau tetap tegas dalam hal-hal melibatkan pematuhan tugas dan pengurusan masa, bagi memastikan pengurusan sekolah berjalan lancar dan sistematik.

4.4 PERANAN GURU BESAR DALAM MEMASTIKAN KECEMERLANGAN GURU BERDASARKAN MODEL – MODEL KEPIMPINAN

Bagi menjawab persoalan kajian yang kedua, iaitu sejauh manakah model – model kepimpinan membantu guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru di sekolah yang dikaji, pengkaji memperoleh data melalui hasil temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Temu bual yang dijalankan di atas 15 orang guru mendapati bahawa terdapat empat peranan utama yang dimainkan oleh guru besar berdasarkan model – model kepimpinan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru di sekolah rendah Melaka. Setelah melakukan temu bual yang terperinci pengkaji mendapati bahawa guru besar di sekolah yang dikaji mempunyai amalan kepimpinan yang berdasarkan model kepimpinan transformasional, model kepimpinan instruksional dan juga model kepimpinan distributif. Hal ini demikian kerana, didapati terdapat empat peranan utama yang dimainkan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru di sekolah kluster ini. Ia adalah berdasarkan pada model – model kepimpinan transformasional, model kepimpinan instruksional dan juga model kepimpinan distributif.

Jadual 4.4 Senarai kategori tema dan sub tema mengenai peranan guru besar berdasarkan model – model kepimpinan

Kategori	Tema	Sub Tema
Peranan guru besar berdasarkan model – model kepimpinan	a) Guru besar memberi motivasi kepada guru	<ul style="list-style-type: none"> - Model kepimpinan transformasional - Memberi ganjaran - Model kepimpinan transformasional
	b) Guru besar mempengaruhi para guru dalam semua perkara	<ul style="list-style-type: none"> - Menggalakkan melanjutkan pelajaran - Mengambil kelas sewaktu ketidakcukupan guru - Model kepimpinan transformasional/instruksional
	c) Guru besar memberi inspirasi dan menjadi suri teladan kepada para guru	<ul style="list-style-type: none"> - Bahan rujukan guru - Memberi masa yang mencukupi - Gaya kepimpinan tegas - Role model
	d) Guru besar menekankan kaedah para guru bekerja dalam satu pasukan	<ul style="list-style-type: none"> - Model kepimpinan distributif/instruksional - Berkongsi tugas - Agihan tugas mengikut panitia

Berdasarkan jadual 4.4, terdapat pelbagai pandangan yang dikemukakan oleh peserta kajian berkaitan peranan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru berdasarkan model – model kepimpinan. Bagi mendapatkan gambaran dan pemahaman yang jelas dan teliti tentang tema yang diperolehi, pengkaji menghuraikan setiap tema tersebut secara terperinci berdasarkan dapatan temu bual, catatan pemerhatian dan analisis dokumen. Triangulasi data daripada kepelbagaian sumber pengumpulan data bertujuan untuk meningkatkan kesahan data kajian berkaitan amalan kepimpinan guru besar.

4.4.1 Guru Besar Memberi Motivasi Kepada Guru

Berdasarkan model kepimpinan transformasional didapati bahawa guru besar memastikan kecemerlangan guru dengan cara selalu memberi motivasi. Perkara ini seiring dengan model kepimpinan transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) di mana mereka menyatakan bahawa seseorang pemimpin harus memberi motivasi kepada pengikutnya agar dapat menaikkan semangat juang, memberi sokongan moral dan juga menjadi mentor kepada pengikut. Seperti yang kita sedia maklum, setiap orang

memerlukan motivasi dalam menjayakan sesebuah perkara. Begitu juga dengan tugas guru. Seseorang guru hanya akan rasa bersemangat dalam melaksanakan sesebuah tugas sekiranya terus diberi motivasi dan sokongan moral. Maka hasil perbualan antara guru mendapati bahawa, guru besar sekolah ini merupakan seorang yang sangat memberi motivasi dan semangat kepada para guru dalam menaikkan semangat mereka.

Antara 15 guru yang ditemu bual, kesemua 15 orang guru telah setuju dan memberi pandangan bahawa guru besar merupakan seorang motivator. Sentiasa akan menyokong dan memberi motivasi kepada para guru tanpa mengira sama ada guru tersebut Ketua Panitia, GPK mahupun guru biasa. Cara beliau memberi motivasi adalah lebih kepada memberi ganjaran dalam bentuk sijil penghargaan dan juga makanan. Sebagai pengkaji saya rasa agak kagum dengan gaya guru besar sekolah ini kerana, GPK 3 berkongsi pandangan bahawa jika terdapat sebarang pertandingan para guru akan berada di sekolah lebih masa untuk melatih murid tersebut. Pada waktu sebegitu, guru besar turut akan mengambil inisiatif untuk membakar semangat para guru dengan memesan makanan atau minuman kepada para guru. Contohnya, GPK 3 dan KP 3 berkongsi pandangan seperti berikut,

“Kadang kami penat jugak sebab sekolah cemerlang dalam bidang hoki kan. Jadi ada je sesi latihan untuk budak – budak ni. Guru besar akan beri motivasi dengan cara macam belanja kami makan. Kalau petang itu ada sesi latihan, beliau akan order makanan atau apape minuman untuk guru yang terlibat petang itu. Sampai kadang ade je pesan ‘Zus Coffee’. Mane tak semangat latih budak kan. Hurmm cam tulah cara guru besar kami dalam bagi motivasi kat kami”.

Sumber: GPK 3

“Ya ya. Guru besar sentiasa bagi pengiktirafan kepada kami. Ia menaikkan lagi semangat kami dalam melakukan sesuatu tugas. Contohnya beliau akan belanja kami makan, memberi kata – kata semangat. Bagi saya ia cukup memadai untuk memberi kami motivasi. Sebab rase macam guru besar sangat supportive dan naikkan semangat kami”.

Sumber: KP 3

Berdasarkan pemerhatian oleh pengkaji, semasa sesi latihan murid untuk pertandingan hoki serta aktiviti kokurikulum, didapati guru besar kerap kali hadir memberikan kata-kata semangat kepada para guru dan murid. Guru besar dilihat tidak hanya hadir secara simbolik, tetapi turut mengambil bahagian dalam menyusun strategi dan memberi galakan moral kepada guru yang bertugas. Kehadiran secara fizikal dan keterlibatan langsung guru besar dalam aktiviti seumpama ini memberikan gambaran bahawa beliau mengamalkan pendekatan kepimpinan berasaskan motivasi, sekali gus meningkatkan semangat dan komitmen guru.

Selain itu, semasa latihan pasukan hoki sekolah, guru besar dilihat menyediakan minuman dan makanan ringan seperti yang diberitahu oleh peserta kajian untuk guru yang melatih murid. Beliau juga dilihat berbual secara santai dengan guru-guru mengenai keperluan dan cabaran mereka. Pemerhatian ini mengesahkan dapatan temu bual bahawa guru besar menyokong secara moral dan logistik, yang mencerminkan elemen *individualized consideration* dan *inspirational motivation* dalam model kepimpinan transformasional (Bass, 1985).

Tambahan pula, G7 juga mengatakan bahawa selain sijil penghargaan beliau turut memberi motivasi dengan cara menganjurkan hari kantin khas untuk para guru. Menurut G7 beliau mengatakan hari kantin ini adalah bagi membolehkan para guru tenang fikiran dan melupakan beban kerja pada hari tersebut. Aktiviti P&P juga tidak akan dijalankan pada hari berkenaan. Para guru akan masak bersama dengan murid dan menjalankan jualan. Ia bukan sahaja menenangkan fikiran guru malah dapat menambah dana sekolah.

“Ya memang selalu bagi motivasi kepada kami. Beliau akan menganjurkan macam hari kantin, sebagai salah satu cara untuk menghargai pekerjaan kami. Jadi pada hari tersebut guru – guru tak akan mengajar murid malah hanya aktiviti bersantai sahaja. Hal ini membolehkan kami rasa tenang dan tidak tertekan dengan kerja sahaja setiap hari. Benda ni macam bagi semangat la kepada kami sebab rasa macam kerja kami dihargai oleh guru besar kami”.

Sumber: G7

Dalam laporan tahunan kokurikulum, jelas dinyatakan bahawa guru-guru yang melatih murid ke pertandingan peringkat daerah dan negeri diberikan penghargaan khas semasa Hari Apresiasi. Nama guru dan pasukan dilaporkan secara rasmi, dan turut disertakan gambar majlis penghargaan yang menunjukkan guru besar sendiri menyampaikan sijil dan hadiah. Ini mencerminkan kepimpinan transformasional dalam memberikan ganjaran dan meningkatkan moral kerja.

Guru besar juga dikatakan memberi motivasi dari segi menjaga kebajikan para guru. GPK 1 dan GPK 2 menyatakan bahawa kebajikan para guru sekolah ini adalah terjamin. Bagi mereka ia juga merupakan suatu bentuk motivasi kerana para guru hanya akan rasa semangat bekerja jika kebajikan mereka terjamin. Kebajikan yang dimaksudkan oleh GPK adalah dari segi cuti dan juga beban kerja. Sekiranya terdapat sebarang keperluan untuk mengambil cuti mahupun pulang awal, guru besar akan mempertimbangkan permintaan para guru. Jadi ia lebih kepada 'give and take'. Guru besar mempertimbangkan permintaan guru manakala para guru akan rasa diri mereka dihargai dan bekerja keras untuk mencapai kejayaan yang lebih kepada sekolah. GPK 2 memberi pandangan seperti berikut,

“Ya. Beliau bagi motivasi dari segi menjaga kebajikan kami. Setiap orang akan rasa motivated hanya jika seseorang menghargai perbuatan kita kan. Jadi kami pun sama. Jadi beliau akan memberi motivasi dari segi menjaga kebajikan kami. Kalau mintak cuti tak jadi masalah untuk beliau pertimbangkan permintaan kami. Lagi pun ada policy 'give and take' sebab guru besar kami akan bagi cuti untuk bende yang patut dan kami pulak rasa motivated untuk kerja lebih berfokus untuk capai kejayaan”.

Sumber: GPK 2

Ada juga para guru yang mengutarakan pendapat seperti berikut,

“Kita sebagai manusia akan rasa semangat hanya jika seseorang memberi dorongan ataupun motivasi dalam melakukan sesuatu perkara. Jadi guru besar kami memang seorang yang suka memberi motivasi kepada kami. Beliau akan

meluangkan masa untuk berborak dengan kami dan mengambil tahu masalah – masalah kami. Beliau juga sentiasa memberi ganjaran contohnya membawa kami makan sebagai dorongan untuk membuat kerja dengan lebih bagus”.

Sumber: G6

“Beliau memang memberi motivasi kepada kami. Contohnya jika kami para guru berjaya melatih murid – murid dalam memenangi sesuatu pertandingan, maka bagi menghargai kejayaan ini beliau akan mengadakan hari apresiasi kepada kami. Lagipun akan memuji dan memberi sijil penghargaan kepada kami. Kami pun rasai dihargai dan berasa lebih bermotivasi untuk terus membawa kemajuan kepada sekolah”.

Sumber: KP 2

“Guru besar sentiasa beri pengiktirafan kepada kami, guru – guru untuk memberi kami semangat dalam melakukan sesuatu perkara. Contohnya beliau akan bagi sijil penghargaan kat kami jika guru – guru berjaya menghasilkan kemenangan atau berjaya melakukan sesuatu perkara. Kadang – kadang beliau akan belanja para guru makan atau menganjurkan jamuan makan – makan bagi menghargai kerja guru. Bagi saya ia cukup memadai untuk memberi kami motivasi”.

Sumber: G2

“Ya selalu. Beliau memberi motivasi dalam bentuk memberi ganjaran. Contohnya beliau akan belanja makan kepada kami, belanja minuman seperti ‘zus coffee’ dan sebagainya. Beliau menjaga kebajikan kami agar kami bekerja dengan lebih bersemangat. Lagi satu, kalau terdapat sebarang emergency atau perkara yang tidak dapat dielakkan dan guru perlu mengambil cuti atau balik awal, beliau akan memberi kebenaran”.

Sumber: KP 1

“Beliau memberi motivasi dari segi menjaga kebajikan kami. Contohnya, kalau kami memberitahu beliau bahawa terdapat emergency anak kurang sihat atau apa – apa beliau akan memahami kami dan memberi pengecualian daripada mengambil bahagian dalam sesuatu perkara. Hal ini menjadi motivasi kepada kami dimana kami mengamalkan polisi ‘give and take’. Memandangkan beliau memberi pengecualian maka waktu beliau memerlukan kami, kami akan cuba sedaya upaya untuk memberi yang terbaik. Selain itu, beliau juga akan memberi ganjaran dalam bentuk sijil, menganjurkan jamuan dan sebagainya untuk menghargai kerja kami. Sudah pastinya ia cukup untuk menaikkan semangat kerja kami”.

Sumber: KP 5

Ketepatan data kajian ditriangulasikan menerusi data analisis dokumen terhadap amalan kepimpinan motivasi yang dinyatakan dalam dokumen penilaian guru. Dalam dokumen penilaian guru itu sendiri telah dinyatakan bahawa bimbingan dan khidmat rundingan akan diberikan kepada seseorang yang memerlukannya. Jadi pemimpin sekolah turut menggunakan perkara yang telah dinyatakan dalam dokumen tersebut. Selain itu, melalui perbualan pengkaji juga mendapati guru besar sememangnya seorang yang memberi motivasi. Dapat dirumuskan bahawa pemberian motivasi ini membolehkan para guru percaya kepada kebolehan diri sendiri. Perkara ini adalah selari dengan pendapat Model kepimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel (2007) yang menyatakan bahawa pendekatan memberi motivasi ini berpotensi untuk membina tahap komitmen yang tinggi dalam kalangan guru dalam persekitaran sekolah dan berpotensi untuk membina keupayaan guru dalam menangani sesebuah cabaran mahupun halangan.

Secara keseluruhannya, hasil pemerhatian dan analisis dokumen ini menyokong kuat dapatan temu bual bahawa guru besar bukan sahaja memberi motivasi secara lisan atau tidak formal, tetapi juga melalui mekanisme formal seperti pelaporan, ganjaran rasmi dan pengurusan pembangunan staf. Amalan ini menunjukkan pelaksanaan bersepadu model kepimpinan transformasional yang berjaya dalam membina budaya kerja positif dan berprestasi tinggi di sekolah kluster kecemerlangan ini.

4.4.2 Guru Besar Mempengaruhi Para Guru Dalam Semua Perkara

Seterusnya, guru besar sekolah ini juga didapati memainkan peranan dalam mempengaruhi para guru dalam memastikan kecemerlangan guru. Ia adalah selari dengan pendapat model kepemimpinan transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) yang menetapkan bahawa seseorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang ideal dan juga berkarismatik. Kajian mendapati bahawa, beliau mempengaruhi guru – guru kearah lebih positif. Beliau memberi galakkan kepada para guru untuk melibatkan diri dalam seminar dan juga lawatan ilmiah. Seminar yang dimaksudkan adalah seminar – seminar yang berkaitan dengan ilmu teknologi (ICT) agar guru dapat mempelajari kaedah pengajaran yang lebih efektif. Kelima – lima ketua panitia yang ditemu bual telah mengutarakan pendapat mereka mengenai penglibatan dalam seminar dan juga lawatan ilmiah. KP 3 berkongsi pendapat seperti berikut,

“Beliau selalu akan mintak para guru untuk belajar perkara – perkara baru. Terutamanya yang berkaitan dengan teknologi kini. Jika ada apa – apa seminar beliau akan hantar wakil guru untuk menyertai seminar atau program tersebut dan belajar perkara baru. Perkara baru maksud saya contoh baru – baru ni saya ada pergi ke satu seminar. Saya ingatkan seminar tu cuma pasal perkara yang biasa kami dengar macam apa contain syllabus. Tapi lepas attend seminar tu baru saya tau yang mereka ada ajar cara – cara nak buat powerpoint secara short and sweet tapi jelas. Sebab sekarang ni budak – budak lebih minat kalau kita ajar dengan cara macam ni. Kadang – kadang rase macam tak percaye tengok powerpoint yang saya buat sebab terlalu ringkas tapi jelas dan kami pun semangat nak ajar budak”.

Sumber: KP 3

Ada juga guru yang mengatakan bahawa, sekiranya terdapat kekurangan guru di sekolah maka guru besar sendiri akan menghadiri seminar dan belajar perkara yang berkaitan dengan ICT ini. Kemudian beliau akan memberi tunjuk ajar kepada guru – guru. Di sini kita boleh melihat semangat kerjasama antara guru dan juga guru besar. Gaya kepemimpinan beliau yang berkongsi idea menyerlah disini. Tambahan pula, beliau

juga mempengaruhi para guru untuk melanjutkan pelajaran ke tahap yang lebih tinggi dalam memastikan kecemerlangan guru. Hal ini demikian kerana, kajian yang dijalankan mendapati antara 15 orang guru yang ditemu bual seramai 9 orang guru merupakan graduan Ijazah Sarjana Muda dan 5 lagi Sarjana dan seorang guru merupakan lepasan Diploma Pendidikan.

Jadi guru besar menggalakkan guru – guru untuk lanjutkan lagi pelajaran agar mereka dapat menambah ilmu dalam pelbagai bidang yang boleh menyumbang kearah kemajuan sekolah. Seorang guru yang merupakan pemegang diploma Pendidikan mengatakan bahawa galakkan yang diberi oleh guru besar membuka ruang kepada beliau meneruskan pengajian ke tahap yang seterusnya. Pada awalnya beliau berkata sebelum ini kekangan masa menjadi masalah dalam meneruskan pengajian kerana beban kerja adalah banyak. Tetapi guru besar ini menerima keinginan guru untuk meneruskan pengajian dan memberikan kerja yang berpatutan sahaja kepada beliau.

“Lagi satu guru besar ini suka kalau para guru sambung belajar. Saya ni lepasan diploma je. Memang dah lame saya plan untuk teruskan pengajian ke tahap degree. Tapi jadual sekolah pun sangat pack dan rase macam takde mase. Tapi guru besar ni lain jenis dia. Dia insitkan kami untuk belajar. Tu yang saya pun ambik keputusan untuk teruskan pengajian. Tapi sebelum tu saya ade rujuk beliau sebab nak bagitau awal – awal takut nanti ade kerja lebih kan. Beliau sangat gembira sebenarnya. Jadi beliau pun mintak GPK untuk elakkan bagi kerja yang berat kepada saya bagi membolehkan saya completekan kerja saya. Jadi memang Nampak kat situ betapa semangat beliau dalam pastikan guru – guru sekolah beliau cemerlang”.

Sumber: G2

Selain itu, beliau juga mempengaruhi para guru dalam menyelesaikan sesebuah tugas. Beliau akan mencabar guru – guru untuk mencapai kejayaan dalam sesuatu perkara. Dalam temu bual yang dilakukan didapati bahawa guru besar akan memberikan tugas kepada guru dan mencabar mereka untuk membawa kejayaan. Pada awalnya saya sendiri berasa agak terkejut kerana beliau sanggup cabar guru – guru

walaupun kejayaan dalam suatu aktiviti adalah perkara yang tidak dapat dijangka. Akan tetapi guru – guru juga berani dalam menyahut cabaran dan berusaha untuk mencapai kejayaan. GPK 2 mengatakan bahawa, beliau mencabar guru untuk tingkatan lagi daya saing antara guru dan memastikan para guru berusaha lebih dalam membentuk kecemerlangan diri. Ia bukan sahaja membawa kemajuan kepada sekolah, malah turut membolehkan guru – guru meningkatkan keyakinan diri.

“Beliau berani ambek risiko dalam melaksanakan sesebuah tugas. Contohnya, beliau akan sering mencabar keupayaan guru untuk mencapai kejayaan luar jangkaan. Sekolah kami merupakan sekolah cemerlang dalam permainan hoki. Tapi kami sahut abaran guru besar dengan cuba untuk menang dalam semua pertandingan dan meningkatkan imej sekolah. Baru – baru ini juga kami berjaya meraih johan dalam pertandingan Kejohanan Bola Baling MSS”.

Sumber: GPK 2

Daripada analisis dokumen seperti Pelan Pembangunan Sekolah 2023–2025, dapat dilihat bahawa guru besar memainkan peranan utama dalam strategi pembangunan guru. Pelan ini secara jelas menetapkan objektif untuk meningkatkan kompetensi guru melalui penyertaan dalam komuniti pembelajaran profesional (PLC), kursus dalam perkhidmatan dan kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi. Guru besar turut digambarkan sebagai ‘pemimpin pembelajaran’ yang bertanggungjawab merancang, memantau dan menilai hasil latihan guru secara sistematik.

Laporan kokurikulum sekolah turut menggariskan pendekatan guru besar dalam memberi penghargaan kepada guru yang menunjukkan prestasi tinggi, terutama dalam membawa murid mencapai kejayaan dalam pertandingan. Beliau menyediakan insentif dalaman seperti sijil penghargaan dan pengiktirafan dalam mesyuarat staf, sekali gus meningkatkan motivasi dan daya saing dalam kalangan guru. Manakala, dalam laporan penilaian guru, aspek penggunaan teknologi dalam PdP, inovasi pedagogi dan penglibatan dalam latihan berterusan dijadikan indikator utama penilaian. Ini mencerminkan pendekatan guru besar yang menyesuaikan penilaian dengan kehendak pendidikan abad ke-21. Dengan menjadikan inovasi sebagai salah satu kriteria utama, guru besar bukan sahaja memberi pengaruh secara tidak langsung, malah mendorong

guru untuk berkembang secara profesional.

Pemerhatian pengkaji di lapangan turut mengesahkan bahawa guru besar mempengaruhi guru melalui sikap dan tindakan teladan. Guru besar hadir awal ke sekolah, memantau persekitaran, meninjau bilik darjah, dan menyertai guru dalam latihan serta program PdP. Beliau juga aktif berkongsi bahan PdP terkini melalui saluran komunikasi seperti WhatsApp dan Google Drive, memperlihatkan keterlibatan langsung dalam usaha memperkasa guru.

Secara keseluruhannya, guru besar sekolah ini adalah seorang yang mempengaruhi para guru dalam pelbagai aspek. Beliau memastikan kecemerlangan guru – guru dengan cara mempengaruhi mereka. Hal ini adalah selaras dengan intipati model kepimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel (2007) yang mengatakan bahawa keupayaan pemimpin yang cemerlang adalah mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepimpinan yang diamalkan. Perkara ini melibatkan tingkah laku yang menjadi teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi dalam kalangan pengikut terutamanya dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru, membangunkan pengikut ke arah menjadi pemimpin yang lebih baik serta membimbing organisasi ke arah menjadi sebuah komuniti yang boleh menyahut cabaran.

4.4.3 Guru Besar Memberi Inspirasi Dan Menjadi Suri Teladan Kepada Para Guru

Guru besar juga berperanan dalam memastikan kecemerlangan guru dengan memberi inspirasi dan menjadi suri teladan kepada para guru. Guru besar kian menjadi tempat rujukan para guru sekolah ini. Sekiranya terdapat sebarang kemusykilan para guru didapati tidak teragak – agak untuk rujuk guru besar. Antara 15 orang guru yang ditemu bual, kesemua 15 orang guru menyatakan bahawa guru besar menjadi suri teladan kepada para guru dalam memastikan kecemerlangan mereka. GPK 2 menyatakan, beliau menjadi suri teladan dari segi pengurusan masa kerana tiada istilah kerja ‘last minute’ dalam pengurusan beliau. Ia adalah selari dengan Model kepimpinan transformasi Leithwood (1994) yang menyatakan dalam kepimpinan transformasional guru besar menjadi teladan terhadap nilai – nilai penting sesebuah organisasi.

Dalam temu bual yang dilaksanakan didapati guru besar sekolah ini akan memberikan masa yang secukupnya bagi para guru menyiapkan kerja yang disuruh dalam masa yang ditetapkan. Guru – guru mengutarakan pendapat bahawa hal ini mampu menjamin kecemerlangan mereka kerana mereka dapat bekerja dengan efisien. Para pendidik juga mengatakan, mereka tidak akan kelam – kabut dalam menyiapkan tugas kerana masa yang diberi oleh guru besar adalah mencukupi dan akan merancang tugas dengan teratur.

“Beliau menjadi suri teladan kepada kami di sekolah ini. Beliau sering menjadi macam bahan rujukan kami sebab memang agak mahir dalam semua perkara. Especially dalam hal uruskan organisasi sekolah. Sistem organisasi sekolah kami adalah bagus kerana pengurusan beliau. Tidak akan ada kerja ‘last minute’ sebab beliau akan beri masa yang secukupnya untuk para guru lengkapkan tugas yang diberi. Jadi kerja yang dibuat pun teratur. Contoh kalau guru kena sediakan kertas peperiksaan kepada pelajar beliau akan bagitahu awal – awal. Jadi kami pun akan mula prepare kertas dalam waktu yang ditetapkan. Takde nak tunggu last minute baru buat”.

Sumber: GPK 2

Pelan Pembangunan Sekolah 2023–2025 menunjukkan guru besar telah meletakkan sasaran ke arah pembinaan budaya kerja berasaskan nilai integriti, ketepatan masa dan komitmen. Salah satu inisiatif dalam pelan tersebut ialah memastikan semua warga sekolah menunjukkan amalan profesional dalam tugas, dan guru besar sendiri dijadikan ikon kepimpinan yang menunjukkan nilai tersebut. Analisis dokumen minit mesyuarat panitia dan mesyuarat pengurusan sekolah menunjukkan bahawa guru besar sering memberi galakan kepada guru untuk berkongsi pendapat, serta memberi kredit kepada guru atas usaha dan pencapaian masing-masing. Ini mencerminkan pendekatan yang membina kepercayaan dan memberikan motivasi intrinsik kepada warga sekolah.

Selain itu, guru besar juga memberi inspirasi dengan menonjolkan gaya kepimpinan yang tegas dan berusaha untuk mencapai kemajuan dalam semua aspek. Ia

menunjukkan guru besar turut mengamalkan amalan kepimpinan berdasarkan model kepimpinan instruksional. Contohnya, kalau seorang pelajar mengambil bahagian dalam sesebuah pertandingan, maka harus menang dalam pertandingan tersebut. Moto guru besar adalah bukan sahaja mengambil bahagian dalam pertandingan akan tetapi memenangi pertandingan tersebut. Perkara ini membakar semangat para guru, di mana para guru turut akan bertungkus lumus untuk melatih para pelajar. Pelan Pengurusan Kokurikulum Sekolah turut mencatatkan bahawa guru besar menetapkan sasaran pencapaian untuk setiap unit kokurikulum dan memberikan pengiktirafan kepada guru yang berjaya melatih pelajar ke peringkat daerah dan negeri. Kajian yang dijalankan didapati bahawa, guru – guru mengambil inisiatif sendiri dengan hadir ke sekolah pada cuti sekolah bagi melatih pelajar tersebut.

Di samping itu, guru besar juga didapati memberi inspirasi dari segi budaya kerja. Hal ini demikian kerana, guru besar sekolah ini akan mengajar pelajar mengikut waktu yang ditetapkan. Ramai guru yang menyatakan bahawa, sekarang tidak ramai guru besar yang sanggup mengambil kelas walaupun ia adalah suatu kewajipan mereka. Ia menunjukkan sikap guru besar yang boleh dicontohi oleh para guru.

“Contohnya beliau akan ajar Bahasa Melayu kepada pelajar ikut jadual yang ditetapkan. Sebab saya dengar sekarang ni tak ramai guru besar yang rela atau sudi amek kelas kepada muridlah. Tapi guru besar kami responsible laa kan. Beliau jalankan tanggungjawabnya dengan betul. Selain itu, kalau ada keperluan dan kekurangan guru contoh kalau para guru bawak murid untuk apape pertandingan luar jadi guru besar akan amek kelas tu. Tak jadi masalah pun untuk beliau masuk kelas. Perkara ini menjadi inspirasi kepada kami sebab boleh nampak kat situ yang walaupun beliau ni ade kuasa untuk tak masuk kelas dan sebagainya tapi beliau boleh je buat kerja dia dengan betul. Takde nak bagi alasan ke apa”.

Sumber: G2

Perkara ini juga turut dipersetujui oleh kebanyakan guru seperti berikut,

“Beliau selalu menjadi suri teladan kepada kami. Contohnya beliau akan mengajar Bahasa Melayu kepada pelajar mengikut jadual yang ditetapkan. Saya dengar sekarang tidak ramai guru besar yang mengambil kelas kepada murid. Tetapi guru besar kami menjalankan tanggungjawabnya dengan betul. Selain itu, kalau ada keperluan dan kekurangan guru contoh kalau para guru membawa murid untuk sebarang pertandingan luar maka guru besar akan mengambil kelas. Perkara ini menjadi inspirasi kepada kami”.

Sumber: KP2

“Ya. Beliau memberi inspirasi dari segi ketepatan masa dan ketegasan dalam menjalankan sesuatu tugas. Beliau menetapkan bahawa semua guru perlu hadir ke sekolah sebelum jam 7.35 pagi. Namun beliau sendiri juga akan hadir pada waktu yang ditetapkan. Jadi disitu memang nampak aspek ketepatan masa dalam diri beliau. Begitu juga jika mengadakan sebarang mesyuarat. Beliau tidak akan membazirkan waktu para guru dengan berborak panjang. Beliau akan sampaikan maklumat yang perlu dan habiskan mesyuarat dalam waktu yang ditetapkan”

Sumber: G4

“Beliau mempunyai keperibadian positif. Beliau bersifat tegas tetapi bertimbang rasa pada masa yang sama. Selain itu, beliau seorang yang sangat menepati masa. Ketepatan masa memang menjadi inspirasi kepada kami”.

Sumber: G5

“Beliau menjadi role model kepada kami di sekolah ini. Beliau bukan sahaja memberi perhatian kepada aspek Pendidikan tetapi turut memberi perhatian kepada hal – hal lain seperti program nilam, mengadakan program motivasi dan sebagainya. Jadi kami rasa inspired dengan beliau kerana tumpuan beliau bukan kepada aspek Pendidikan 100%. Sebab itu sekolah kami kekal kluster dalam permainan hoki dan kebitaraan Bahasa Melayu”.

Sumber: G7

Dalam aspek komitmen terhadap pengajaran, guru besar turut menunjukkan contoh teladan dengan mengajar mengikut jadual yang telah ditetapkan. Ini membuktikan bahawa beliau tidak menggunakan kedudukannya untuk mengelak tanggungjawab. Pemerhatian pengkaji juga mendapati bahawa guru besar hadir ke sekolah seawal jam 7.00 pagi setiap hari dan sering kali melakukan rondaan ke bilik darjah. Beliau juga mengambil inisiatif membantu guru dalam sesi PdP apabila diperlukan, terutamanya jika berlaku kekurangan guru akibat aktiviti luar seperti pertandingan atau lawatan.

Secara keseluruhannya, guru besar sekolah ini berjaya memberi inspirasi dan menjadi suri teladan kepada para guru melalui amalan pengurusan yang sistematik, penampilan peribadi yang berdisiplin, penglibatan dalam pengajaran dan kokurikulum serta komitmen terhadap pembangunan sekolah. Gaya kepimpinan beliau merangkumi elemen transformasional (inspirasi, teladan, nilai), instruksional (penekanan kepada pencapaian murid) dan distributif (penglibatan bersama guru dan pengiktirafan usaha guru). Hal ini menyokong dapatan Slocum dan Hellriegel (2007) bahawa pemimpin yang memberi inspirasi mampu meningkatkan komitmen guru terhadap matlamat sekolah, serta kajian Button (2003) yang menunjukkan guru berinspirasi tinggi cenderung menyumbang secara aktif dalam penambahbaikan PdP. Guru besar memainkan peranan sebagai agen motivasi dan contoh kepada warga sekolah, sekali gus membina budaya profesionalisme dan kecemerlangan yang mampan.

4.4.4 Guru Besar Menekankan Kaedah Para Guru Bekerja Dalam Satu Pasukan

Aspek seterusnya adalah guru besar akan memastikan kecemerlangan guru dengan menekankan kaedah para guru bekerja dalam satu pasukan. Temu bual yang dilakukan menunjukkan bahawa, seramai sembilan orang responden menyatakan para guru bekerja dalam satu pasukan. Perkara ini selaras dengan model kepimpinan distributif. Teras utama dalam kepemimpinan distributif ialah kepercayaan dan hubungan interpersonal yang berkesan antara pemimpin atasan dengan pemimpin bawahan pada setiap peringkat dalam organisasi. Menurut Odura (2004), kepemimpinan distributif di sekolah dapat difahami sebagai inisiatif guru besar dalam mengongsikan tanggungjawab dengan guru – guru lain, membina persekitaran yang membolehkan

guru berasa bebas dalam melakukan sebarang inisiatif, merasai tanggungjawab kepimpinan individu dan cara bagaimana pengetua, para guru, para pelajar berhubung antara satu sama lain.

Temu bual yang dijalankan mendapati guru besar sekolah ini menekankan amalan bekerja dalam satu pasukan. Hal ini didapati dapat dilaksanakan dengan cara pembahagian tugas mengikut guru panitia. Kajian mendapati guru besar akan menyerahkan tugas kepada ketua panitia dan ketua panitia akan mengagihkan tugas tersebut kepada guru - guru yang berkenaan. Perkara ini juga mewujudkan suasana interaksi yang erat dan mesra dalam kalangan warga sekolah. KP3 mengongsikan pendapat beliau seperti berikut,

“Selalunya guru besar akan membahagikan kerja mengikut opsyen guru. Kebanyakannya arahan akan diberi kepada ketua panitia. Jadi setiap Ketua panitia akan menyampaikan maklumat kepada guru – guru berkenaan”.

Sumber: KP3

Setiap ketua panitia akan membina kumpulan kerja yang mantap. Dengan berbuat demikian, ia akan memudahkan mereka untuk bekerja dengan efisien. Selain itu, bekerja dalam pasukan juga mewujudkan semangat kekitaan ke arah pencapaian matlamat yang sama. Matlamat guru besar serta guru – guru adalah untuk terus memastikan keklusteran sekolah serta meningkatkan kecemerlangan pelajar serta para guru. Selain itu, ketua panitia juga akan digalakkan untuk hadir sebarang lawatan ilmiah untuk mendapatkan maklumat relevan untuk masa kini. Maklumat yang diperolehi akan dikongsi bersama rakan sekerja.

“Selalunya tugas yang diberi adalah berdasarkan panitia. Jadi bagi memastikan semua guru bekerja secara pasukan, guru besar akan mengambil inisiatif untuk menghantar kami ke lawatan ilmiah panitia. Jadi ketua panitia dan beberapa guru akan mengambil bahagian dalam lawatan tersebut dan belajar perkara baharu dan memberi tunjuk ajar kepada guru lain”.

Sumber: KP5

Perkara di atas dikongsikan oleh KP5 dalam temu bual bersama beliau. Beliau turut menambah bahawa, Ketua panitia akan merancang pelbagai program bersama pasukan bagi para pelajar. KP 5 juga menyatakan ketua panitia Bahasa Inggeris ada memperkenalkan aktiviti ‘word scramble solver’ kepada pelajar pada waktu kokurikulum.

“Contoh baru – baru nie KP English ada kenalkan aktiviti word scramble solver. Aktiviti ni dikenalkan untuk waktu koku. Ramai jugak budak yang minat dalam aktiviti nie. Last – last tengok ade pertandingan word scramble solver peringkat daerah dan pelajar sekolah kami pun amek bahagian. Dia berjaya dapat tempat kelima antara 90 orang budak. Dan dapat masuk final. Perkara nie jadi sebab kami kerja dalam satu pasukan. Bukan seorang guru je yang train budak – budak nie”.

Sumber: KP 5

Kesemua ini adalah selari dengan dasar – dasar kurikulum yang tersenarai dalam pelan pengurusan sekolah. Analisis dokumen menunjukkan guru besar membuat penetapan bahawa mesyuarat panitia perlu dilaksanakan sebanyak minimum empat kali bagi setahun dan minit mesyuarat mestilah disediakan dalam tempoh seminggu tamat mesyuarat. Dalam dokumen tersebut juga dinyatakan bahawa setiap panitia perlu merancang aktiviti pengajaran dan pembelajaran secara kolektif dan berkongsi amalan terbaik melalui Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC). Semua panitia mestilah berusaha mengamalkan strategi pengajaran yang inovatif dan boleh mendorong serta menggerakkan kecenderungan murid – murid untuk belajar dengan lebih baik.

“Selalunya tugas yang diberi adalah kadang tak berape nak paham, jadi usually saya personally akan rujuk pada guru yang lebih mahirlah. Jadi keje saya pun takde nak kate complicated. Memang dah biase kami kerje dalam pasukan”.

Sumber: G3

“Kami para guru memang akan bekerja dalam pasukan. Hal ini demikian kerana, disebabkan sekolah kami kluster dalam bidang Bahasa Melayu dan hoki, maka kebanyakan hari guru yang melatih pelajar bermain hoki akan melatih mereka. Jadi waktu sebegitu guru lain perlu menggantikan seseorang guru. Jadi kerja dalam satu pasukan membolehkan kami bincang dan memutuskan cikgu mana yang perlu memasuki kelas ganti dan sebagainya”.

Sumber: KP 4

“Kitorang memang kerja dalam satu pasukan sebab kalau kerja dalam pasukan kita dapat nak tingkatkan kemahiran diri kita. Dan sebenarnya boleh belajar banyak perkara. Jadi penekanan yang diberi oleh guru besar untuk kerja dalam satu pasukan ni bagi saya memang satu benda yang baguslah”.

Sumber: GPK 3

Hal ini selari dengan kandungan dalam dokumen penilaian keberhasilan guru, yang telah dinilai secara spesifik mengenai elemen ‘bekerja dalam pasukan’ untuk menilai tahap kecemerlangan guru. Elemen ini termasuk kebolehan guru berkongsi pengetahuan, menyumbang idea dalam mesyuarat, serta penglibatan dalam aktiviti bersama yang memberi impak kepada murid dan sekolah. Guru besar jelas menekankan bahawa kecemerlangan seorang guru juga diukur melalui keupayaan berkolaborasi dan menyumbang dalam kumpulan. Kebanyakan guru juga mengutarakan pendapat mereka bahawa sememangnya mereka bekerja dalam satu pasukan bagi mencapai visi dan juga misi sekolah. Tidak semua guru yang mahir dalam semua perkara jadi sistem bekerja dalam satu pasukan memudahkan para guru untuk berkongsi pendapat dan idea dalam melaksanakan tugas yang diberi.

Pemerhatian pengkaji semasa sesi mesyuarat panitia pula mendapati bahawa guru besar tidak hanya memberi mandat, tetapi turut hadir memantau dan memberi galakan serta sokongan moral kepada pasukan panitia. Guru besar dilihat sering menegaskan kepentingan kolaborasi dan memastikan tidak ada guru yang bekerja bersendirian dalam menangani tugas atau isu PdP. Pemerhatian turut menunjukkan bahawa guru besar menyokong pembangunan profesional berterusan dengan membenarkan penyertaan guru dalam bengkel dan lawatan akademik, malah

mewajibkan sesi perkongsian ilmu selepas setiap lawatan atau kursus melalui mesyuarat panitia atau PLC. Ini menggalakkan pertukaran idea dan inovasi dalam pengajaran.

Dalam pemerhatian semasa aktiviti kokurikulum, pengkaji melihat guru-guru Bahasa Melayu dan Hoki saling membantu menggantikan kelas guru yang terlibat dengan latihan atau kejohanan. Hal ini menunjukkan sistem sokongan antara guru yang mantap serta fleksibiliti dalam perancangan pengajaran. Secara keseluruhannya ia menunjukkan semangat kekitaan antara para guru membawa kejayaan kepada sekolah. Keseluruhannya, dapatan temu bual, dokumen rasmi dan juga pemerhatian secara langsung menunjukkan bahawa budaya bekerja dalam satu pasukan menjadi teras amalan pengurusan dan kepimpinan sekolah kluster ini. Guru besar telah menunjukkan kepimpinan berimpak tinggi dengan mempromosi kolaborasi strategik, perkongsian ilmu serta sokongan berterusan dalam kalangan guru. Pendekatan ini bukan sahaja menyokong perkembangan profesional guru, tetapi juga menjamin kesinambungan prestasi cemerlang sekolah.

Rumusan daripada dapatan ini membuktikan bahawa model kepimpinan distributif bukan sahaja diamalkan, tetapi juga telah diinstitusikan dalam budaya kerja sekolah. Ia juga memperlihatkan keberkesanan strategi kepimpinan guru besar dalam membina ekosistem kerja yang menyokong kecemerlangan guru secara kolektif.

4.5 TANGGUNGJAWAB GURU BESAR DALAM MENJAMIN KEBERKESANAN SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN

Bagi menjawab persoalan kajian yang ketiga, iaitu apakah tanggungjawab guru besar dan guru dalam menjamin keberkesanan sekolah kluster kecemerlangan, pengkaji memperoleh data melalui hasil temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Temu bual yang dijalankan di atas 15 orang guru mendapati bahawa terdapat tiga tanggungjawab utama yang dimainkan oleh guru besar dan guru dalam menjamin kecemerlangan sekolah. Tanggungjawab guru besar dan guru dalam menjamin pembelajaran yang berkualiti dan memastikan perkembangan pelajar adalah sangat penting bagi memastikan keberkesanan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Setelah melakukan temu bual yang terperinci pengkaji mendapati tiga tanggungjawab tersebut

adalah berdasarkan beberapa model. Tanggungjawa – tanggungjawab tersebut adalah membawa perubahan dalam sistem sekolah, memastikan input sekolah mencukupi serta memastikan persekitaran sekolah cukup kondusif.

Jadual 4.5 Senarai kategori tema dan sub tema mengenai tanggungjawab guru besar

Kategori	Tema	Sub Tema
Tanggungjawab guru besar dalam menjamin kecemerlangan sekolah kluster kecemerlangan	a) Membawa perubahan dalam sistem sekolah	- Model bermatlamat
		- Model kepuasan
		- Model pengurusan kualiti keseluruhan
	b) Memastikan input sekolah mencukupi	- Trash free
		- Pengenalan program ABC
		- Model input resos
	c) Memastikan persekitaran sekolah cukup kondusif	- Model proses
		- Mendapat sumbangan NGO/ PIBG
		- Model kesahan, membina imej & reputasi
		- Model organisasi pembelajaran

Berdasarkan jadual 4.5, terdapat pelbagai pandangan yang dikemukakan oleh peserta kajian berkaitan tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan sekolah kluster kecemerlangan. Bagi mendapatkan gambaran dan pemahaman yang jelas dan teliti tentang tema yang diperolehi, pengkaji menghuraikan setiap tema tersebut secara terperinci berdasarkan dapatan temu bual, catatan pemerhatian dan analisis dokumen. Triangulasi data daripada kepelbagaian sumber pengumpulan data bertujuan untuk meningkatkan kesahan data kajian berkaitan amalan kepimpinan guru besar.

4.5.1 Membawa Perubahan Dalam Sistem Sekolah

Antara tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan sekolah adalah membawa perubahan dalam sistem sekolah. Temu bual yang dijalankan ke atas 15 orang guru didapati kesemua 15 orang guru menjawab perkara yang sama. Semua guru yang ditemu bual menyatakan guru besar menjamin keberkesanan sekolah dengan cara membawa perubahan dalam sistem sekolah. Perubahan yang dimaksudkan adalah memperkenalkan pelbagai program baru dalam sistem yang sedia ada. Guru besar

sekolah ini memperkenalkan program ‘TRASH FREE’ bermaksud sekolah yang dikaji adalah bebas sampah. Kesemua 15 orang guru yang ditemu bual memberi pandangan mengenai program ini.

Para guru menyatakan tujuan utama guru besar memperkenalkan program ini adalah untuk melahirkan warga sekolah yang disiplin dan bebas sampah. Kaedah program ini adalah sangat senang sebenarnya. Para pelajar diminta membuat suatu tong sampah kecil yang sendiri dan akan membuang sebarang sampah ke dalam tong sampah tersebut. Jika tong sampah pelajar dah penuh, maka mereka boleh membuang sampah tersebut ke dalam tong sampah yang disediakan oleh pihak sekolah. Kajian mendapati guru besar ini merupakan orang pertama yang memperkenalkan program ini.

“Suatu perubahan yang dikenalkan adalah ‘TRASH FREE’ Programme. Beliau merupakan orang pertama yang memperkenalkan program ini. Objektif utama program ini adalah untuk menerapkan semangat membuang sampah di ruang yang disediakan. Semua pelajar mempunyai sebuah tong sampah tersendiri yang diperbuat daripada botol air. Kesemua murid akan membuang sampah dalam botol itu sahaja”.

Sumber: G1

“Saya rasa semua cikgu mesti ada beritahu mengenai program ini. Perubahan pertama adalah memberi keutamaan kepada kebersihan persekitaran. Oleh sebab itu, beliau memperkenalkan program TRASH FREE. Ia bertujuan untuk menyemai sikap disiplin dalam kalangan murid”.

Sumber: GPK 2

“Kebanyakannya persekitaran sekolah memang berubah sepenuhnya. Beliau seorang yang suka memastikan bahawa persekitaran sekolah bersih dan cantik, sedap mata memandang. Suatu perubahan yang sangat ketara adalah pengenalan program ‘TRASH FREE’. Maksudnya kita bebas sampah. Murid – murid akan ada tong sampah sendiri. Matlamat utama pengenalan program ini adalah untuk menerapkan nilai disiplin dalam kalangan pelajar. Beliau merupakan orang

pertama yang memperkenalkan program ini”.

Sumber: G2

“Salah sebuah perubahan yang dibawa oleh beliau adalah program ‘TRASH FREE’. Program ini diperkenalkan untuk mengurangkan amalan pembuangan sampah merata – rata dalam kalangan murid. Jadi ia lebih ke arah memupuk disiplin dalam kalangan pelajar”.

Sumber: G4

“Suatu perubahan yang sangat ketara adalah pengenalan program ‘TRASH FREE’. Maksudnya kita bebas sampah. Budak – budak nie adetong sampah sendiri. Objektif utama pengenalan program ini adalah untuk terapkan nilai disiplin dalam kalangan pelajar. GB kami yang nilah merupakan orang pertama yang kenalkan program ini. Perubahan yang lain adalah, ketepatan masa dalam diri guru – guru. Biasanya mesyuarat yang dianjurkan oleh ketua panitia akan mengambil masa yang lama tapi sekarang tak ambil masa yang Panjang”.

Sumber: G5

“Perubahan pertama adalah memberi keutamaan kepada kebersihan persekitaran. Oleh sebab itu, beliau memperkenalkan program TRASH FREE. Ia bertujuan untuk menyemai sikap disiplin dalam kalangan murid. Saya pun penah keje kat banyak sekolah tapi tulah nie first time saya lihat perubahan dalam aspek kebersihan. Sebab setahu saya semua GB focus dalam hal Pendidikan dan koku. Tapi GB nie agak berbeza dia bagi tumpuan yang sama dalam semua aspek. Sebab tu kebersihan sekolah pun jadi tumun beliau. Drastic sebegini”.

Sumber: GPK 1

“Suatu perubahan yang sangat ketara adalah pengenalan program ‘TRASH FREE’. Perubahan yang lain adalah sentiasa menang dalam semua pertandingan yang disertai. Sebelum ini pun akan menang tapi sekarang lagi banyak

kemenangan sekolah kami. Lagi satu pembaharuan bagi para guru iaitu pemakaian blazer pada hari isnin”.

Sumber: KP 2

“Saya rasa semua cikgu mesti ada beritahu mengenai program ini. Perubahan pertama adalah memberi keutamaan kepada kebersihan persekitaran. Oleh sebab itu, beliau memperkenalkan program TRASH FREE. Ia bertujuan untuk menyemai sikap disiplin dalam kalangan murid. Jadi sebagai seorang pemimpin sekolah ini, beliau turut memberi perhatian kepada sahsiah pelajar. Bukan sahaja murid, malah guru – guru juga perlu disiplin bagi pandangan beliau. Sebab itu beliau mewajibkan pemakaian blazer pada hari isnin. Semua guru wajib memakai blazer pada hari isnin. Ini bagi mempamerkan imej guru sekolah. Mesti saudara pun rase pelik dengan bende nie kan sebab setahu saya memang takde GB yang wajibkan perkara ini. Sebab saya sendiri rase pelik at first. Sebab sepanjang saya jadi guru selama 25 tahun kan takde pun GB buat perkara nie. Tapi bagusla kami pun nampak smart seragam”.

Sumber: GPK 3

Analisis dokumen menunjukkan pengenalan program TRASH FREE merupakan satu pendekatan perubahan strategik yang dicatatkan dalam dokumen pelan tindakan sekolah, dan selari dengan Model Bermatlamat. Model ini menekankan pencapaian objektif yang boleh diukur, dan dalam konteks ini, matlamat program adalah untuk mewujudkan persekitaran sekolah yang bersih dan teratur serta membentuk disiplin sendiri dalam kalangan murid. Penilaian kejayaan program ini boleh dilihat melalui peningkatan tahap kebersihan sekolah dan komitmen pelajar terhadap amalan kebersihan. Dokumen perancangan menunjukkan bahawa guru besar merancang program ini secara sistematik dan menyediakan indikator kejayaan yang jelas, seperti pengurangan aduan tentang sampah, bilangan murid yang mematuhi sistem tong sampah mini, serta pemerhatian rutin kebersihan bilik darjah.

Selain itu, pengenalan Program Pembangunan Sahsiah Anak Yang Baik Lagi Cerdik (ABC) turut ditekankan dalam pelan pengurusan sekolah sebagai langkah membentuk pelajar yang cemerlang dari segi akhlak, selari dengan falsafah pendidikan

kebangsaan. Program ini bukan sahaja bersifat akademik, malah menyeluruh melibatkan aspek sahsiah dan nilai murni. Dari sudut Model Kepuasan, program ini memenuhi keperluan emosi dan sosial murid, kerana mereka berasa dihargai apabila diberi bimbingan sahsiah melalui seminar, ceramah dan interaksi mesra dengan guru. Kepuasan ini bukan sahaja dirasai oleh pelajar, tetapi juga oleh guru-guru yang melihat kesan positif terhadap tingkah laku murid. Para guru mengutarakan pendapat mengenai program ini seperti berikut,

“Selain itu beliau juga melancarkan Program Pembangunan Sahsiah Anak Yang Baik Lagi Cerdik (ABC). Hal ini adalah bagi menjamin sahsiah pelajar. Beliau ingin membentuk generasi yang sahsiah dan terpuji. Actually tujuan GB kami adalah untuk membentuk dan memperkukuh sahsiah anak-anak agar diorang menjadi individu yang baik, cerdik, berdaya saing, bertanggungjawab, dan berkebolehan”.

Sumber: GPK 1

“Selain itu beliau juga melancarkan Program Pembangunan Sahsiah Anak Yang Baik Lagi Cerdik (ABC). Hal ini adalah bagi menjamin sahsiah pelajar. Beliau ingin membentuk generasi yang sahsiah dan terpuji”

Sumber: GPK 2

Pemerhatian langsung oleh pengkaji terhadap pelaksanaan program TRASH FREE menunjukkan bahawa 90% murid mematuhi arahan membawa tong sampah kecil dan menggunakannya dengan berkesan. Ini membuktikan wujudnya pengurusan berfokuskan kualiti secara menyeluruh, sebagaimana diterapkan dalam Model Pengurusan Kualiti Keseluruhan. Dalam model ini, kualiti tidak hanya tertumpu pada output (hasil akademik), tetapi melibatkan keseluruhan proses pengurusan termasuk budaya kerja guru, disiplin murid, dan suasana persekitaran sekolah. Pendekatan ini dapat dilihat dalam cara guru besar memastikan semua warga sekolah memainkan peranan – guru menjadi teladan (pemakaian blazer, ketepatan masa), murid

menunjukkan tanggungjawab sendiri (tong sampah sendiri), dan sokongan daripada pihak pentadbir yang merancang serta menilai secara berkala keberkesanan program.

“Lagi satu guru besar nie bawa perubahan dalam cara murid berkawan rapat dengan guru - guru. Jadi GB kenalkan sistem buddy, maksudnya guru – guru nie ade buddy dia. Buddy kat sini anak murid laa. Dalam sistem nie murid akan dapat sorang guru tapi bawah guru tu ade ramai budak, so kalau ade apape masalah budak tu boleh rujuk buddy diorang, lebih kepada macam friendly laa”.

Sumber: KP 2

Tambahan pula, melalui pemerhatian terhadap sistem “buddy” yang diperkenalkan oleh guru besar, jelas menunjukkan usaha mewujudkan hubungan yang lebih mesra dan bersifat mentor-mentee antara guru dan murid. Sistem ini membolehkan guru lebih memahami masalah pelajar dan memberikan bimbingan secara berfokus. Ini sekali gus meningkatkan tahap kepuasan emosi murid terhadap sistem sokongan sosial di sekolah, selaras dengan Model Kepuasan.

Secara keseluruhannya, dapat dirumuskan guru besar telah berjaya membawa perubahan signifikan dalam sistem sekolah melalui pelaksanaan program seperti TRASH FREE dan Program Pembangunan Sahsiah ABC yang menekankan disiplin, kebersihan dan sahsiah pelajar. Analisis dokumen menunjukkan perubahan ini dirancang secara sistematik dan berfokuskan matlamat yang boleh diukur (Model Bermatlamat). Pemerhatian pula menunjukkan pelajar dan guru memberi kerjasama tinggi, yang mencerminkan kepuasan terhadap pelaksanaan program (Model Kepuasan). Pendekatan menyeluruh yang melibatkan semua warga sekolah juga selari dengan amalan Model Pengurusan Kualiti Keseluruhan dalam membudayakan kualiti secara berterusan dalam sistem pendidikan sekolah.

4.5.2 Memastikan Input Sekolah Mencukupi

Tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan sekolah yang seterusnya adalah memastikan input sekolah mencukupi. Antara 15 orang guru yang ditemu bual, kesemua guru menyatakan bahawa input sekolah mereka memang mencukupi dan ia

membantu dalam menjamin keberkesanan sekolah. Input sekolah yang dimaksudkan di sini adalah dari segi kecukupan jumlah guru, fasiliti sekolah, bahan pengajaran dan sukan, teknologi pendidikan, sokongan kewangan dan kecukupan buku teks. Temu bual yang dilakukan bersama dengan para guru menunjukkan bahawa sekolah ini mendapat input yang mencukupi disebabkan oleh sokongan Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG). Contohnya, GPK 3 dan guru menyatakan bahawa sekolah ini sekolah yang kluster disebabkan permainan hoki dan juga kebitaraan Bahasa Melayu. Jadi beliau menyatakan baru – baru ini mereka memperolehi sumbangan peralatan hoki bagi meningkatkan lagi semangat para pelajar dengan peralatan hoki Baharu.

“Kami mendapat sumber input daripada pihak PIBG dan juga NGO. Baru – baru ini pun kami dapat sumbangan peralatan hoki daripada Tenaga Nasional. Jadi sumber input tidak menjadi masalah kepada kami. Memang dari segi fasiliti nie ade je pihak yang nak sponsor. Ia membakar lagi semangat kami untuk latih budak sebab nak hargai pemberian sponsors kan”.

Sumber: GPK 3

“Kebanyakannya kami akan mendapat sumber kewangan dari mana – mana NGO kalau perlu. Tetapi selalunya kami akan dapat Bantuan kewangan daripada PIBG. Guru besar memang mempunyai hubungan yang baik dengan PIBG. Jadi kalau ada apa – apa program dan memerlukan duit, PIBG akan menghulurkan bantuan secara sukarela”.

Sumber: G3

Selain dari segi kecukupan bahan sukan, input sekolah dari segi kewangan juga didapati mencukupi dalam menjamin keberkesanan sekolah. Guru – guru menyatakan bahawa sumber kewangan merupakan aspek yang penting kerana pelbagai program hanya akan dapat dijalankan sekiranya mempunyai wang yang mencukupi. Pada masa yang sama, antara 15 orang guru yang ditemu bual ada seorang guru yang menyatakan bahawa, guru tersebut rela mengeluarkan duit sendiri untuk kegunaan sekolah. Guru yang sama juga menyatakan bahawa Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) turut memberikan peruntukan untuk kebaikan sekolah. G2 berkongsi pandangan berikut,

‘Kalau kami sebenarnya mempunyai sumber kewangan dari KPM untuk panitia. Jadi kami gunakan duit tersebut. Kadang – kadang guru – guru sendiri pun ada keluar duit juga untuk sebarang penambahbaikan. Contoh untuk hias kelas macam itu. Tambahan pula, pihak PIBG juga banyak membantu dalam memberi sokongan dari segi kewangan. Kadang – kadang pihak PIBG akan bagi idea kat GB contoh macam anjurkan jualan pada hari kantin dan duit yang ibu bapa dapat tu mereka akan sumbangkan kepada sekolah.’.

Sumber: G2

Dapatan daripada analisis dokumen seperti pelan pengurusan sekolah menunjukkan bahawa pihak sekolah memiliki struktur pengurusan input yang sistematik. Contohnya, kewujudan Jawatankuasa Pengurusan Aset/Inventori dan Jawatankuasa Kewangan menunjukkan usaha berterusan guru besar dalam memastikan perancangan dan kawalan terhadap sumber input adalah tersusun. Dokumen juga menunjukkan bahawa peruntukan geran perkapita diagihkan kepada panitia secara telus dan berfokus. Ini membolehkan guru merancang penggunaan kewangan secara optimum untuk keperluan pengajaran dan pembelajaran.

Tambahan pula, guru – guru juga menyatakan teknologi pendidikan yang disediakan di sekolah juga amat mencukupi. Teknologi Pendidikan yang dimaksudkan adalah kemudahan komputer dan internet. Guru – guru bersepakat menyatakan bahawa penggunaan komputer dan internet menarik lagi minat pelajar di dalam kelas. Aplikasi dan platform pembelajaran berasaskan komputer menyediakan pengalaman pembelajaran yang lebih interaktif dan menarik. Pengajaran dengan bantuan komputer membantu pelajar untuk memahami konsep dengan lebih baik melalui video, animasi, dan latihan interaktif. Lagi satu pembelajaran berasaskan atas talian juga menjadi suatu kebiasaan di sekolah ini kerana ada guru yang sanggup mengajar pelajar pada hari cuti. Guru – guru berpendapat kecukupan input di sekolah membuka ruang kepada mereka untuk menaikkan lagi semangat para pelajar dalam aspek Pendidikan.

“budak zaman sekarang ni lebih tertarik dengan benda – benda yang attractive jadi kami sebagai guru pun kenalah ikut cara mereka. So penggunaan internet memang tinggi, sebab nak tunjukkan video animasi dan Latihan yang berkaitan

dengan pengajaran. Jadi kalau ade internet baru kami pun boleh tunjuk semua ni kepada murid. Kat sini takde masalah dalam hal internet sebab memang tersedia. Jadi tak perlu nak risau. Lagipun kadang ade pembelajaran dalam talian, jadi memang internet nie oleh dikatakan satu yang amat penting laa”.

Sumber: KP 3

Perkara – perkara ini adalah selari dengan model input resos kerana ia memberi perhatian kepada kecukupan sumber input untuk menghasilkan sekolah yang berkesan. Sumber input yang baik akan menghasilkan output yang baik. Indikator yang digunakan dalam model ini ialah resos (sumber) yang mencukupi, kemudahan yang disediakan, bantuan kewangan daripada pihak berkuasa pendidikan, pembentukan alumni serta sumbangan ibubapa dan badan-badan penaja. Analisis dokumen pelan pengurusan sekolah mendapati bahawa, terdapat jawatankuasa pengurusan asset/inventori untuk memastikan kecukupan asset sekolah. Selain itu, jawatankuasa kewangan juga turut dibentuk bagi menyelia penerimaan bantuan – bantuan dan sumbangan dari pelbagai pihak. Hasil pemerhatian pengkaji di Lokasi kajian turut mendapati pihak sekolah menerima peralatan hoki daripada pihak TNB bagi membakar lagi semangat pelajar dalam mencapai kemajuan dalam bidang hoki.

Selain itu, dalam analisis dokumen pelan pengurusan sekolah juga mendapati bantuan geran perkapita matapelajaran diagihkan mengikut panitia masing – masing. Ia adalah bagi membolehkan para guru merancang perbelanjaan dan memanfaatkannya bagi keperluan murid. Hal ini adalah sangat penting kerana, sekiranya bahan pembelajaran dipenuhi pelajar akan lebih bersemangat untuk belajar. Ini memupuk motivasi, meningkatkan kehadiran, dan mendorong pencapaian akademik yang lebih baik. Ia jelas menunjukkan guru besar dan para guru memastikan input sekolah mencukupi. Sekolah memerlukan input daripada pelbagai pihak termasuk guru, pelajar, ibu bapa, dan komuniti untuk melakukan penilaian semula dan penambahbaikan. Input yang mencukupi membolehkan sekolah mengesan kelemahan dan memperbaiki mutu pendidikan dari semasa ke semasa.

Rumusannya, melalui analisis dokumen, pemerhatian dan temu bual, jelas bahawa kecukupan input di sekolah ini tidak berlaku secara kebetulan, tetapi hasil daripada sistem pengurusan yang berasaskan Model Input Resos dan diperkukuhkan dengan Model Proses. Sekolah bukan sahaja menerima input daripada pelbagai pihak, tetapi turut mengurus dan menyalurkan input tersebut dengan efektif melalui proses perancangan, pelaksanaan dan pemantauan yang sistematik. Pendekatan ini secara langsung menyumbang kepada pencapaian sekolah yang berkesan dan mampan.

4.5.3 Memastikan Persekitaran Sekolah Cukup Kondusif

Di samping itu, memastikan persekitaran sekolah cukup kondusif juga merupakan tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan serta kecemerlangan sekolah. Persekitaran fizikal dan emosi yang selesa, selamat, dan merangsang memberi kesan besar kepada keberkesanan pengajaran dan pembelajaran serta pembentukan sahsiah pelajar. Berdasarkan kajian yang dijalankan, didapati bahawa guru besar menetapkan standard tinggi dalam pengurusan sekolah, menyediakan sumber daya yang mencukupi, dan memastikan semua sistem sekolah berfungsi dengan lancar.

Hal ini adalah disebabkan temu bual bersama para guru menunjukkan guru besar memberi penekanan kepada persekitaran sekolah. Kesemua 15 guru menyatakan guru besar sangat menitikberatkan aspek kebersihan, keceriaan dan keindahan sekolah. Beliau menetapkan garis panduan agar kawasan sekolah dihiasi dengan mural, kata-kata semangat, serta elemen visual yang menarik agar memberi impak positif kepada motivasi pelajar. Para guru berkongsi pendapat mengenai persekitaran kondusif seperti berikut,

“Sebab kalau lihat persekitaran sekolah pun boleh tahu betapa kondusifnya sekolah kami. Guru besar memastikan murid – murid belajar dalam keadaan yang kondusif. Dinding sekolah ini dihias dengan pelbagai mural oleh guru – guru dan murid sekolah ini. Lagi pun kata – kata semangat ditulis di dinding bagi menampakkan lagi kecemerlangan sekolah kami. Lagi satu budak – budak pun akan rasa tertarik dengan persekitaran sekolah. Budak darjah satu semua budak kecil kan jadi diorang suke lihat perkara dalam bentuk warna – warni”.

Sumber: G3

“Kelas kondusif kerana guru besar selalu peka dengan prasarana dan persekitaran sekolah. Persekitaran sekolah dihiasi dengan mural bagi menarik perhatian pelajar”.

Sumber: G5

“Setakat ini suasana pengajaran adalah unggul, kondusif dan baik. Persekitaran sekolah pun sedap mata memandang”.

Sumber: G7

“Keadaan sekolah amat kondusif dan bersih. Guru besar kami merupakan seorang yang memberi keutamaan kepada kebersihan jadi sekeliling sekolah pun sentiasa bersih dan kondusif”.

Sumber: GPK 2

“Keceriaan sekolah merupakan salah satu tumpuan utama sekolah ini. Jadi keadaan sekolah memang sentiasa bersih dan kondusif”.

Sumber: GPK 1

“Tak dapat dinafikan bahawa guru besar ini memberi penekanan yang lebih kepada aspek kebersihan dan keceriaan sekolah. Pada pandangan beliau, suasana sekolah yang ceria dapat meningkatkan semangat pelajar untuk belajar dan mereka juga akan mempunyai perasaan sayang terhadap sekolah”.

Sumber: KP 1

Selain itu, pemerhatian yang dilakukan oleh pengkaji juga jelas menunjukkan bahawa sekolah ini memang mempunyai persekitaran yang amat cantik, bersih teratur dan menarik. Kawasan sekolah kelihatan sangat terurus dengan cat baru di bangunan utama dan pagar sekolah, taman mini terpelihara, serta bilik darjah yang dihiasi dengan elemen motivasi pelajar. Aktiviti ini bertujuan memperindah sekolah sambil

memberikan pengalaman kepada pelajar mengenai kepentingan menjaga kemudahan awam. Bukan sahaja persekitaran sekolah malah kelas juga berada dalam keadaan kondusif dimana dapat mempengaruhi 'mood' pelajar. Akan tetapi terdapat beberapa guru yang menyatakan, kelas kecil dan jumlah pelajar adalah ramai jadi pelajar berasa kurang selesa. Ia juga menyukarkan para guru dalam menjalankan sebarang aktiviti di dalam kelas. Jadi bagi menangani masalah ini guru besar telah menambahkan bilangan kelas agar dapat memastikan para pelajar belajar dalam keadaan yang selesa serta turut membolehkan para guru menjalankan aktiviti P&P dengan selesa. Penambahan bilangan kelas yang dilakukan oleh pihak sekolah setelah aduan mengenai kesesakan kelas juga menunjukkan keprihatinan guru besar dalam memastikan keselesaan pembelajaran.

“Kelas baik just padat sikit sebab budak ramai. Pelajar nampak macam selesa cuma susah untuk menjalankan sebarang aktiviti di dalam kelas. Jadi lepas guru besar dapat tahu perkara nie dia tambahkan bilangan kelas. Jadi bilangan murid dalam setiap kelas tu kurang laa. Dapat pun budak – budak belajar dengan selesa. boleh buat aktiviti dalam kelas. Kalau tak ruang tak cukup, aktiviti takleh buat”.

Sumber: G1

Analisis dokumen laporan kokurikulum sekolah juga mendapati setiap bulan akan ada satu kali aktiviti gotong – royong bagi membersihkan kawasan sekolah. Pelajar akan dibahagikan kepada kumpulan untuk membersihkan kawasan seperti kelas, kantin, padang, tandas, serta kawasan sekitar sekolah. Laporan juga menunjukkan aktiviti menanam pokok, bunga, dan menjaga taman mini di kawasan sekolah turut dilaksanakan bagi mendidik pelajar tentang kelestarian dan penjagaan alam sekitar. Ia jelas menunjukkan guru besar dan para guru bertanggungjawab dalam memastikan persekitaran sekolah sentiasa bersih dan menarik minat orang ramai. Pelan Pembangunan Sekolah pula turut menyenaraikan "Persekitaran Pembelajaran Kondusif dan Selamat" sebagai salah satu teras utama pembangunan strategik sekolah. Antaranya termasuklah penambahbaikan kemudahan fizikal (tandas, padang, kelas tambahan), hiasan mural bertema nilai murni dan juga inisiatif Hijau Sekolah (Green School Initiative).

Perkara – perkara ini dapat dikaitkan dengan model organisasi pembelajaran oleh Peter Senge, khususnya dalam elemen *Shared Vision* dan *Team Learning*. Guru besar menggerakkan budaya kerja berpasukan dalam menceriaikan sekolah, manakala guru dan murid melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti penjagaan dan pengindahan persekitaran. Ini melahirkan komuniti pembelajaran yang saling menyokong antara satu sama lain. Ia selari dengan model kesahan kerana ia dapat membina imej dan reputasi sekolah.

Secara keseluruhan, komitmen guru besar dalam memastikan persekitaran yang kondusif telah memberi impak langsung terhadap suasana pembelajaran dan motivasi pelajar. Keadaan fizikal yang bersih, ceria dan terurus bukan sahaja mempengaruhi *mood* pelajar, malah menjadi pemangkin kepada penglibatan mereka dalam aktiviti kokurikulum, seni, dan pembangunan sahsiah. Hal ini juga menjadi cerminan kepada identiti dan imej sekolah yang cemerlang dalam kalangan masyarakat setempat.

4.6 ANALISIS BERDASARKAN DEMOGRAFI PESERTA KAJIAN

Dalam bahagian ini kita boleh melihat sejauh manakah latar belakang guru boleh mempengaruhi persepsi mereka terhadap amalan kepimpinan guru besar. Latar belakang guru merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana seseorang guru menilai dan memberi maklum balas terhadap gaya kepimpinan guru besar. Berdasarkan kajian di sekolah yang dikaji, beberapa dimensi latar belakang telah dikenal pasti memberi kesan kepada persepsi ini, termasuk jantina, umur, pengalaman mengajar, tahap pendidikan, dan jawatan disandang.

Aspek pertama yang diambil kira adalah jantina. Kajian yang dijalankan didapati peserta kajian perempuan adalah lebih ramai berbanding peserta kajian lelaki. Walaupun sekolah yang dikaji mempunyai jumlah guru seramai 81 orang akan tetapi sewaktu menemu bual sendiri pengkaji dapat melihat bahawa guru perempuan mendominasi di sekolah tersebut. Guru perempuan yang lebih ramai dalam kalangan peserta kajian didapati lebih cenderung menunjukkan kepatuhan dan sokongan terhadap arahan guru besar. Mereka juga dilihat lebih fleksibel dan komited dalam melaksanakan tugas di luar waktu sekolah seperti menghadiri latihan sukan dan program luar bilik

darjah. Ini menunjukkan bahawa guru perempuan mungkin mempunyai persepsi yang lebih positif terhadap kepimpinan guru besar, terutama apabila gaya kepimpinan tersebut bersifat sistematik dan tersusun. Perkara ini dikongsikan oleh salah seorang guru perempuan seperti berikut,

“Sama jugak untuk permainan hoki. Saya rela datang untuk train budak, kadang saya yang akan bawak diorang pegi pertandingan tau. Kalau ikutkan GB mintak guru laki pegi kalau boleh tapi itulah guru laki tak ramai kan and sometimes diorang busy dengan sport lain cam bola sepak”.

Sumber: G3

Seterusnya adalah, peringkat umur peserta kajian. Guru dalam lingkungan umur 41–50 tahun merupakan kumpulan paling dominan dalam kajian ini. Mereka yang berpengalaman lebih lama menunjukkan penghargaan terhadap usaha kepimpinan guru besar yang menekankan kerja berpasukan dan disiplin organisasi. Dalam masa yang sama, mereka turut menyedari kepentingan menyokong guru muda, yang mana mencerminkan persepsi bahawa kepimpinan guru besar memberi ruang kolaboratif antara generasi guru. Sebaliknya, guru muda pula menunjukkan keupayaan tinggi dalam aspek teknologi pendidikan, menjadikan mereka lebih responsif terhadap kepimpinan yang menyokong inovasi dan penggunaan ICT. Maka, persepsi guru muda terhadap kepimpinan akan lebih positif sekiranya guru besar memberi ruang kepada kreativiti dan pendekatan pengajaran moden.

Di samping itu, kajian yang dijalankan juga menunjukkan disebabkan kebanyakan guru adalah berumur 41 hingga 50 maka kebanyakan guru yang mengambil bahagian dalam melatih pelajar berkenaan bidang sukan adalah guru muda. Dalam kajian ini ada juga informan yang sebenarnya mengatakan dengan agak kecewa bahawa ramai pemuda pemudi tidak ingin menerima kerjaya guru. Oleh sebab itu, di sekolah ini sendiri angka guru muda rendah berbanding dengan guru berumur. Perkara ini dikongsi oleh GPK2 seperti berikut,

“Baru – baru ini juga kami berjaya meraih johan dalam pertandingan Kejohanan Bola Baling MSS Melaka Sekolah Rendah Tahun 2023. Perkara ini terhasil kerana

guru – guru berani turun padang dan rajin melatih pelajar. Tapi itulah ramai cikgu kat sini dah berumur. Guru muda pulak sikit. Jadi yang turun padang untuk latih budak guru muda. Diorang aktif kan.... Tapi agak kecewa jugak la. Sebab tak ramai yang nak join jadi cikgu. Rata – rata tengok cakap taknak laa. Keje banyak laa. Aduhhh!! Kan senang kalau ade ramai sikit cikgu muda, kurang sikit beban kami. Guru muda yang ade sekarang pun takkan rase terbeban sangat”.

Sumber: GPK 2

Namun demikian, informan yang sama juga menyatakan bahawa walaupun guru muda tidak ramai tetapi mereka mempunyai kemahiran yang mendalam dalam bidang teknologi. Ternyata mereka mempunyai pengetahuan atau ilmu yang lebih banyak dalam bidang teknologi berbanding dengan guru yang berumur. Guru muda cenderung lebih mahir dalam menggabungkan teknologi dalam proses pengajaran. Mereka juga didapati menggunakan persembahan digital, platform pembelajaran dalam talian, atau perisian pendidikan khas. Secara tidak langsung, penggunaan teknologi ini dapat meningkatkan penglibatan pelajar dan memberikan variasi dalam cara mengajar. Ia dikongsi oleh GPK 2 seperti berikut,

“Guru muda nie sikit tapi tulah mahir dalam bidang IT nie. Kalau tengok kan cara diorang ajar budak nie lain daripada kami. Kami ajar biase – biase je. Diorang ajar dengan gabungan teknologi. Maksud saya tengok slide presentation diorang pun boleh tau memang agak menarik dan senang untuk budak- budak nie paham. Attractive pulak tu”.

Sumber: GPK 2

Selain itu, aspek pengalaman mengajar juga menjadi aspek penting dalam kajian ini. Kajian mendapati kebanyakan peserta kajian mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 20 tahun. Kajian yang dijalankan menunjukkan sebanyak 46% informan mempunyai pengalaman mengajar selama 21 hingga 30 tahun, manakala jumlah informan yang mempunyai pengalaman mengajar selama 1 hingga 10 tahun serta 11 hingga 20 tahun adalah sama iaitu 27%. Guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih dari 20 tahun menunjukkan penghargaan terhadap perubahan dan pembaharuan

yang dibawa oleh guru besar. Begitu juga dalam kajian ini para informan menyatakan jangka masa yang lama di sesebuah sekolah membolehkan para guru melihat sejauh mana sesebuah sekolah itu telah berkembang dalam pelbagai aspek. Hal ini disentuh oleh semua informan dalam kajian ini. Perkara ini dikongsi oleh GPK 1 seperti berikut,

“Saya rasa semua cikgu mesti ada beritahu mengenai program ini. Perubahan pertama adalah memberi keutamaan kepada kebersihan persekitaran. Oleh sebab itu, beliau memperkenalkan program TRASH FREE. Ia bertujuan untuk menyemai sikap disiplin dalam kalangan murid. Saya pun pernah keje kat banyak sekolah tapi itulah nie first time saya lihat perubahan dalam aspek kebersihan. Sebab setahu saya semua GB focus dalam hal Pendidikan dan koku. Tapi GB nie agak berbeza dia bagi tumpuan yang sama dalam semua aspek. Sebab tu kebersihan sekolah pun jadi tumpuan beliau”

Sumber: GPK1

Mereka cenderung mengaitkan pengalaman mereka dengan transformasi yang berlaku di sekolah, seperti pelaksanaan program kebersihan dan pemakaian blazer. Ini menunjukkan bahawa semakin lama pengalaman seseorang guru, semakin tinggi kepekaan mereka terhadap perubahan kepimpinan, dan mereka akan menilai guru besar berdasarkan konsistensi dan kesan jangka panjang kepimpinan tersebut. Perkara ini dipersetujui oleh kesemua informan yang ditemu bual sama ada yang mempunyai pengalaman mengajar lama mahupun pengalaman mengajar yang singkat. Contohnya, guru yang mempunyai pengalaman mengajar selama lapan tahun, 15 tahun dan 25 tahun berkongsi pengalaman seperti berikut,

“Beliau seorang yang tegas. Contohnya, sebelum ini tiada sebarang guru besar yang minta kami macam memakai blazer pada hari isnin. Tetapi guru besar ini mewajibkan kesemua guru untuk memakai blazer pada hari isnin. Mungkin beliau mahukan suatu system yang organise, boleh dikatakan sistematik. Tapi itu laaa selama saya bekerja sebagai guru selama lapan tahun kan, tak pernah ade sistem macam nie, maksud saya wajib pakai blazer”.

Sumber: G3

“Bukan itu sahaja, beliau juga turut memperkenalkan amalan pemakaian blazer dalam kalangan guru pada setiap hari. Ia merupakan perubahan yang tidak pernah dibuat oleh mana- mana guru besar. Secara jujur kan selama saya berkhidmat 15 tahun nie tak ernah ada GB yang mintak guru dia wajib pakai blazer. Tapi GB nie tetapkan perkara nie. Tapi bukan kene pakai blazer setiap hari Cuma hari isnin je. Sekolah yang saya penah ajar sebelum nie takde perkara macam nie. Cuma kalau ade apape event kami pakaila blazer tu”.

Sumber: KP3

“Bukan sahaja murid, malah guru – guru juga perlu disiplin bagi pandangan beliau. Sebab itu beliau mewajibkan pemakaian blazer pada hari isnin. Semua guru wajib memakai blazer pada hari isnin. Ini bagi mempamerkan imej guru sekolah. Mesti saudari pun rase pelik dengan bende nie kan sebab setahu saya memang takde GB yang wajibkan perkara ini. Sebab saya sendiri rase pelik at first. Sebab sepanjang saya jadi guru selama 25 tahun kan takde pun GB buat perkara nie. Tapi bagusla kami pun nampak smart seragam”.

Sumber: GPK3

Aspek seterusnya adalah tahap pendidikan guru. Kajian mendapati kebanyakan guru yang berkhidmat di sekolah yang dikaji mempunyai tahap pendidikan Ijazah Sarjana Muda dan seramai lima orang guru mempunyai tahap pendidikan Sarjana. Guru yang mempunyai tahap pendidikan sarjana didapati mempunyai pengetahuan yang lagi luas dan senang untuk dirujuk bagi semua perkara. Ia juga menunjukkan bahawa guru berpendidikan tinggi akan lebih menghormati dan menerima gaya kepimpinan yang mementingkan pembangunan profesional dan ilmu. Pendidikan sarjana membekalkan guru dengan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk menyampaikan bahan pelajaran dengan cara yang lebih berkualiti. Mereka dapat memilih kaedah pengajaran yang sesuai dan menarik bagi memudahkan pemahaman murid. Guru yang mempunyai tahap Pendidikan Sarjana sendiri menyatakan bahawa mereka lebih terbuka terhadap

inovasi dalam pengajaran dan dapat menggunakan teknologi serta pendekatan pembelajaran terkini untuk meningkatkan keterlibatan murid. Ia dikongsikan oleh GPK3 seperti berikut,

“Bagi tingkatkan lagi kompetensi para guru GB galakkan kami untuk lanjutkan Pelajaran ke tahap yang seterusnya. Contoh saya dah ade master, beliau bagi motivasi untuk buat PhD pulak. Tapi itulah tak sempat lagi nak buat. Benda tu bagus sebenarnya, sebab lagi luas kita teruskan level Pendidikan lagi banyak pengetahuan kita kan. Contoh saya sendiri saya dapat bagi yang terbaik untuk pelajar sebab dalam master saya belajar kaedah – kaedah pengajaran yang efektif yang lagi tertarik. Jadi saya apply benda yang saya belajar kepada pelajar nie”.

Sumber: GPK 3

Aspek latar belakang yang terakhir adalah jawatan yang disandang oleh guru. Kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa terdapat tiga orang Guru Penolong Kanan di sekolah ini iaitu Guru Penolong Kanan 1 (GPK1), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM) dan juga Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koku). Ketua panitia yang dipilih adalah seramai lima orang dan selebihnya adalah guru biasa. Dalam kajian ini, dapat dilihat bahawa GPK memainkan peranan yang penting sewaktu ketiadaan guru besar. Temu bual yang dijalankan mendapati GPK akan mengikut gaya kepimpinan guru besar dalam kesemua perkara. Selain itu, guru besar juga mempunyai kepercayaan yang sepenuhnya terhadap GPK ini. Guru besar memberikan hak untuk membuat keputusan sewaktu ketiadaan guru besar kepada GPK di sekolah ini. Selain GPK ketua panitia juga memainkan peranan yang penting dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Rata – rata kesemua ketua panitia mengatakan bahawa guru besar akan memberikan tugas kepada ketua panitia dan mereka harus mengagihkan tugas berdasarkan bidang masing – masing.

“Selalunya tugas yang diberi adalah berdasarkan panitia. Jadi bagi memastikan semua guru bekerja secara pasukan, guru besar akan mengambil inisiatif untuk manghantar kami ke lawatan ilmiah panitia. Jadi ketua panitia dan beberapa guru akan mengambil bahagian dalam lawatan tersebut dan belajar

perkara baharu dan memberi tunjuk ajar kepada guru lain”.

Sumber: KP 5

“Sebenarnya kami semua guru memang bekerja secara pasukan. Dalam hal ini guru besar akan memastikan kerja yang diberi adalah berdasarkan panitia. Jadi ketua panitia akan membahagikan kerja kepada guru – guru berdasarkan matapelajaran yang diajar”.

Sumber: G1

“Kebanyakannya arahan yang diberi oleh guru besar akan disampaikan kepada GPK atau pentadbir. Dan mereka akan sampaikan kepada kita. Setakat ini kami bekerja ikut panitia. Jadi kami memang akan bergerak ikut panitia masing – masing. Kami akan adakan mesyuarat dan guru besar akan turut serta dalam mesyuarat itu”.

Sumber: G2

Guru yang memegang jawatan seperti GPK dan ketua panitia menunjukkan persepsi yang lebih mendalam dan strategik terhadap kepimpinan guru besar. Mereka menyedari kepercayaan yang diberikan oleh guru besar dan memainkan peranan penting dalam melaksanakan arahan serta dasar sekolah. Ini memperlihatkan bahawa kedudukan dalam hierarki sekolah turut membentuk persepsi yang lebih positif dan bertanggungjawab terhadap kepimpinan.

Secara keseluruhan, latar belakang guru mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepimpinan guru besar melalui pengalaman, jangkaan profesional, keupayaan teknologi, dan pendedahan terhadap tanggungjawab organisasi. Gabungan faktor-faktor ini membentuk penerimaan atau cabaran terhadap gaya kepimpinan, sama ada bersifat transformasional, instruksional atau distributif. Guru besar yang mampu menyesuaikan pendekatan kepimpinan dengan latar belakang guru akan lebih berjaya memupuk kerjasama dan meningkatkan keberkesanan sekolah secara menyeluruh.

4.7 RUMUSAN

Secara keseluruhannya, hasil analisis dapatan kajian yang diperoleh melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen telah dibentangkan secara tematik merangkumi tema dan sub-tema utama. Rumusan keseluruhan menunjukkan bahawa guru besar memainkan peranan yang sangat signifikan dalam memastikan kecemerlangan sekolah dan pembangunan profesional guru. Amalan kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar menunjukkan ciri-ciri kepimpinan transformasional, instruksional dan distributif, selari dengan model-model kepimpinan yang menjadi asas kajian ini.

Walaupun setiap guru besar mempunyai pendekatan kepimpinan yang berbeza, dapatan kajian ini secara khusus mendapati bahawa guru besar sekolah yang dikaji memiliki ciri kepimpinan yang unik dan berkesan. Beliau bukan sahaja berperanan sebagai peneraju utama dalam memacu visi dan misi sekolah, tetapi juga sebagai pemudah cara yang membuka ruang kepada kerjasama dan keterlibatan guru dalam membuat keputusan, pelaksanaan dasar dan pelbagai program sekolah. Kepercayaan dan komunikasi dua hala yang kukuh antara guru besar dan guru telah membentuk budaya kerja yang positif, seterusnya menyumbang kepada pencapaian kecemerlangan sekolah secara menyeluruh.

Secara keseluruhannya, dapatan ini membuktikan bahawa kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada gaya kepimpinan guru besar yang bukan sahaja berkesan dari segi pengurusan, malah mampu membina jaringan kolaboratif yang utuh bersama warga sekolah. Amalan kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar telah berjaya mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif, profesionalisme keguruan yang tinggi serta pencapaian akademik dan kokurikulum yang membanggakan.

BAB V

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN KAJIAN

5.1 PENGENALAN

Bahagian ini akan membincangkan ringkasan kajian, berkaitan dengan dapatan kajian, perbincangan serta implikasi kajian. Perbincangan dilakukan berdasarkan objektif yang ditetapkan dalam bab 1 dan dapatan kajian yang diperolehi dari bab 4. Di samping itu, perbincangan turut dilakukan dengan membandingkan dapatan kajian dengan kajian – kajian lepas dan juga model yang digunakan. Selain itu, beberapa cadangan turut dikemukakan kepada penyelidik akan datang untuk dikaji

5.2 RINGKASAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan guru besar di Sekolah Kluster Kecemerlangan di Melaka berdasarkan model-model kepimpinan sekolah, khususnya model transformasional, instruksional, transaksional dan distributif. Kajian ini dijalankan berikutan bilangan sekolah kluster kecemerlangan di Melaka yang masih rendah. Sehubungan itu, kajian ini menumpukan kepada penerokaan peranan guru besar dalam memastikan kecemerlangan sekolah melalui amalan kepimpinan yang diamalkan di sekolah terpilih.

Melalui kajian yang dijalankan, didapati pengkaji dapat mengenal pasti amalan yang diamalkan oleh guru besar dalam usaha mengekalkan dan meningkatkan kecemerlangan sekolah. Hasil kajian menunjukkan terdapat empat amalan utama kepimpinan yang menjadi pegangan guru besar. Dapatan juga menunjukkan bahawa guru besar mengamalkan pendekatan kepimpinan berasaskan model transformasional, instruksional, transaksional dan distributif. Empat peranan utama yang dikenal pasti melalui keempat - empat model ini memainkan peranan penting dalam menjamin kecemerlangan guru dan sekolah. Di samping itu, kajian juga mendapati guru besar

bertanggungjawab dalam memastikan kualiti pembelajaran dan perkembangan holistik murid. Tiga tanggungjawab utama telah dikenal pasti dalam kajian ini.

5.3 PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

Dalam bahagian ini pengkaji akan menerangkan dengan lebih lanjut mengenai perkara – perkara yang didapati dalam dapatan kajian dengan membandingkan kajian – kajian lepas.

5.3.1 Meneroka Amalan Kepimpinan Guru Besar

a. Amalan Kepimpinan Guru Besar Yang Bersistematik Dan Berorganisasi

Melalui dapatan kajian, didapati bahawa amalan kepimpinan guru besar yang bersistematik dan berorganisasi adalah sangat penting untuk memastikan keberkesanan pengurusan sekolah. Kepimpinan yang bersistematik dan berorganisasi melibatkan beberapa aspek penting seperti perancangan strategik. Guru besar harus mempunyai visi yang jelas tentang arah tuju pendidikan di sekolahnya. Ini termasuk pembentukan matlamat jangka panjang dan pendek, serta strategi untuk mencapainya. Perancangan yang baik akan membantu sekolah mengalokasikan sumber dengan efektif dan menghadapi cabaran dengan lebih bersedia. Selain itu amalan kepimpinan yang baik termasuklah pengurusan sumber manusia, kewangan, dan fizikal sekolah secara berkesan.

Guru besar perlu memastikan sumber ini digunakan dengan cara yang paling optimum untuk memaksimumkan pembelajaran dan kebajikan murid. Ia adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hamzah (2020) yang menerangkan mengenai amalan kepimpinan lestari dalam mencapai keberkesanan sekolah. Kajian beliau turut menerangkan bahawa guru besar harus mendorong dan menyokong pembangunan profesional guru-guru dan staf sokongan. Ini boleh dilakukan melalui latihan, bengkel, dan perkongsian ilmu. Pembangunan kemahiran staf akan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, kemahiran komunikasi yang cemerlang adalah penting dalam kepimpinan. Guru besar perlu berkomunikasi dengan jelas dan efektif

dengan pelbagai pihak seperti guru, staf, ibu bapa, dan komuniti. Komunikasi yang baik membantu dalam penyelesaian sebarang masalah. Seorang guru besar yang berkesan juga harus aktif melibatkan komuniti lokal dalam aktiviti sekolah.

Keterlibatan ini boleh dalam bentuk kerjasama dengan perniagaan tempatan, pihak berkuasa tempatan, dan organisasi bukan kerajaan untuk mendapatkan sumber dan sokongan tambahan untuk program sekolah. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa guru besar sekolah ini sememangnya seorang yang memastikan kesemua perkara ini terjamin dalam sistem organisasi sekolah. Melalui amalan-amalan ini, guru besar bukan sahaja mengurus tetapi juga memimpin sekolah mereka menuju kearah kecemerlangan, membentuk generasi pelajar yang bukan hanya cemerlang secara akademik tetapi juga matang secara emosi dan sosial.

Secara ringkasnya, amalan kepimpinan guru besar yang bersistematik dan berorganisasi memastikan pengurusan sekolah berjalan lancar, teratur dan efisien. Pendekatan ini membantu mencapai matlamat pendidikan dengan lebih berkesan melalui perancangan, pelaksanaan dan pemantauan yang tersusun.

b. Amalan Kepimpinan Guru Besar Secara Penyertaan

Amalan kepimpinan secara penyertaan merujuk kepada gaya kepimpinan di mana guru besar tidak membuat keputusan secara unilateral, tetapi melibatkan pelbagai pihak seperti guru, staf sokongan, pelajar, ibu bapa dan komuniti dalam proses membuat keputusan. Gaya kepimpinan ini dikenali sebagai kepimpinan demokratik atau partisipatif, yang memberi penekanan kepada keterlibatan bersama. Kajian ini mendapati bahawa guru besar sekolah ini mengamalkan pendekatan penyertaan secara aktif, terutamanya dalam aspek perkongsian kuasa membuat keputusan. Pendekatan ini telah meningkatkan rasa memiliki dan komitmen warga sekolah kerana mereka merasa suara mereka didengar dan dihargai.

Amalan ini selari dengan dapatan kajian Amalina (2017) yang menegaskan bahawa kepimpinan penyertaan mampu memperkukuh kepercayaan para guru terhadap pihak pentadbiran. Sebagai sebahagian daripada pendekatan ini, guru besar sekolah ini

turut mengadakan mesyuarat berkala bersama wakil guru, staf sokongan, pelajar dan ibu bapa. Mesyuarat ini menjadi platform perbincangan isu, cadangan idea baharu serta penilaian terhadap polisi dan perubahan yang diperlukan.

Namun, tidak semua kajian menyokong keberkesanan kepemimpinan penyertaan. Chandolia & Anastasiou (2020) mendapati bahawa dalam beberapa konteks sekolah, kepemimpinan secara penyertaan gagal dilaksanakan sepenuhnya akibat kekurangan kepercayaan antara guru dan pentadbiran. Walaupun wujud struktur mesyuarat atau jawatankuasa secara formal, guru besar dalam kajian tersebut masih membuat keputusan penting secara bersendirian. Ini menunjukkan bahawa mekanisme penyertaan sahaja tidak menjamin keterbukaan dan kepercayaan. Begitu juga dengan dapatan Poh, Lai Nan, & Mei Kin Tai (2021) yang melaporkan bahawa terdapat guru besar yang enggan melepaskan kawalan dalam proses membuat keputusan kerana bimbang ia boleh menjejaskan autoriti dan kelancaran pentadbiran. Gaya kepemimpinan autokratik ini menyebabkan guru dan staf merasa terpinggir, walaupun mereka mempunyai pengalaman dan idea yang bernas untuk disumbangkan.

Kajian Jasni (2014) turut menyentuh fenomena 'pseudo-participation', di mana guru besar kelihatan demokratik di permukaan, namun hakikatnya masih mengawal keseluruhan proses dan hanya menerima pandangan yang selari dengan kehendak sendiri. Sebaliknya, guru besar dalam kajian ini menunjukkan sikap yang berbeza apabila bersedia berkongsi kuasa dan memberi ruang kepada eksperimen serta inovasi. Guru besar ini juga menonjolkan ciri-ciri keterbukaan dengan berkongsi maklumat penting seperti kewangan dan keputusan pentadbiran bersama warga sekolah. Ini menunjukkan tahap ketelusan yang tinggi dalam pengurusan. Dalam konteks ini, kemahiran mendengar juga penting. Guru besar perlu menjadi pendengar yang baik, bukan sahaja kepada guru dan staf, tetapi juga kepada pelajar. Pendapat Sharil (2002) menyatakan bahawa keupayaan untuk mendengar dengan ikhlas menjadikan guru dan warga sekolah merasa dihargai.

Selain itu, guru besar turut terlibat secara langsung dalam aktiviti sekolah dan proses pengajaran pembelajaran. Ini bukan sahaja meningkatkan hubungan dengan warga sekolah, malah membantu beliau memahami keperluan dan cabaran sebenar di

lapangan. Guru besar juga menggalakkan guru, staf dan pelajar mengambil inisiatif dan peranan kepemimpinan dalam projek tertentu. Amalan ini memperkukuh kemahiran kepimpinan dan memberikan rasa bangga terhadap pencapaian masing-masing (Anusha & Azlin 2021). Sesi maklum balas juga menjadi sebahagian penting dalam pendekatan kepimpinan ini. Melalui perbincangan bersama guru, staf dan pelajar, banyak aspek pengurusan sekolah dapat ditambah baik. Malah, guru besar turut meraikan kejayaan bersama-sama warga sekolah – sama ada dalam akademik, kokurikulum atau sukan – sebagai tanda penghargaan terhadap usaha mereka. Ini menambahkan semangat komuniti dalam kalangan warga sekolah.

Kepimpinan penyertaan juga mengakui bahawa tidak semua keputusan akan membuahkan kejayaan serta-merta. Oleh itu, guru besar memberi ruang kepada semua pihak untuk mencuba perkara baharu serta mengambil risiko yang terkira demi inovasi dan pertumbuhan. Dalam hal ini, dasar sekolah tidak hanya ditentukan oleh guru besar, tetapi dibentuk secara bersama dengan warga sekolah dan pihak berkepentingan. Dapatan ini selari dengan kajian Mohamad Najib Abdul Ghafar dan Tay Siok Beng (2011) yang menyatakan bahawa amalan penyertaan dapat meningkatkan semangat dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas mereka secara lebih berkesan.

Secara ringkasnya, kepimpinan penyertaan membantu mewujudkan budaya kerjasama dan keterlibatan dalam kalangan warga sekolah. Melalui penglibatan bersama dalam membuat keputusan, guru besar dapat meningkatkan komitmen, motivasi dan rasa tanggungjawab semua pihak terhadap kemajuan sekolah.

c. Amalan Kepimpinan Guru Besar Bertanggungjawab Dan Beretika

Amalan kepimpinan guru besar yang bertanggungjawab dan beretika adalah asas penting dalam pengurusan sekolah yang cemerlang. Kepimpinan yang beretika melibatkan beberapa aspek penting yang harus dipraktikkan oleh guru besar untuk memastikan integriti dan keadilan dalam semua tindakan dan keputusan mereka. Perkara ini jelas diterangkan oleh para guru yang telah ditemu bual dalam kajian ini. Terdapat beberapa prinsip utama yang terlibat dalam amalan kepimpinan yang bertanggungjawab dan beretika.

Kajian mendapati bahawa guru besar sekolah ini menunjukkan integriti tinggi dalam semua tindakan. Perkara ini termasuk kejujuran dalam komunikasi, adil dalam membuat keputusan, dan konsisten dalam mengamalkan polisi sekolah. Integriti membina kepercayaan dan rasa hormat antara guru, staf, pelajar, dan komuniti. Kajian yang dijalankan oleh Azlin (2004) jelas menunjukkan bahawa integriti merupakan suatu aspek yang penting, yang harus dimiliki oleh semua guru besar sekolah. Beliau menyatakan bahawa amalan integriti ini sangat penting dalam memperolehi kepercayaan orang bawahan. Hal ini kerana, integriti yang baik akan menunjukkan sikap sebenar seseorang.

Selain itu, pengurusan yang adil melibatkan layanan yang saksama terhadap semua staf dan pelajar tanpa diskriminasi juga turut dilihat dalam kajian ini. Hal ini termasuk memastikan peluang yang sama untuk semua tanpa mengira bangsa, jantina, kepercayaan, atau latar belakang sosioekonomi. Kajian yang dijalankan di sekolah dikaji menunjukkan bahawa guru besar sentiasa memastikan bahawa semua tindakan sekolah mematuhi undang-undang tempatan dan kebangsaan. Ini juga termasuk pematuhan terhadap polisi dan garis panduan pendidikan yang ditetapkan oleh pihak Kementerian Pendidikan.

Guru besar juga mengamalkan ketelusan dalam pengurusan sekolah dan membantu memastikan bahawa semua keputusan dibuat dengan cara yang boleh dipertanggungjawabkan. Ia termasuk berkongsi maklumat penting dengan staf dan komuniti sekolah dan memastikan proses keputusan yang terbuka. Sebagai pemimpin, guru besar melaksanakan tanggungjawab beliau dengan memupuk budaya yang menggalakkan tingkah laku etikal. Perkara ini dilihat mampu dicapai melalui pendidikan, latihan, dan contoh peribadi. Etika dalam diri guru besar juga menonjol apabila beliau responsif terhadap kebimbangan yang diutarakan oleh guru, pelajar, atau ibu bapa. Beliau sentiasa mendengar dan bertindak berdasarkan perkara yang diajukan. Ia menunjukkan penghormatan yang ditunjukkan oleh guru besar kepada pendapat orang lain dan komitmen terhadap peningkatan sekolah.

Kajian yang dijalankan oleh Miswan (2001) menunjukkan bahawa guru besar memainkan peranan yang penting dalam menerima pendapat orang bawahan serta

menghormati para guru. Beliau turut menekankan bahawa guru besar harus sentiasa menjaga kebajikan para guru. Perkara ini jelas ditunjukkan oleh guru besar sekolah ini di mana beliau sentiasa menjaga kebajikan para guru termasuk kebajikan emosi, fizikal, dan akademik pelajar. Pada masa yang sama, aspek bertanggungjawab dan integriti ini menunjukkan bahawa guru besar menjadi contoh teladan yang baik dalam tingkah laku dan tindakan beliau. Ia adalah cara yang baik dan berkesan untuk menanam nilai-nilai yang baik dalam komuniti sekolah. Beliau juga seorang yang membina hubungan baik dengan semua pihak berkepentingan, termasuk guru, staf, pelajar, ibu bapa, dan komuniti melalui kerjasama yang berkesan dan kolaborasi yang etikal.

Namun begitu, terdapat beberapa kajian menunjukkan isu serius berkaitan integriti dan ketelusan dalam pengurusan sekolah. Contohnya, rekod kehilangan dana sekolah melibatkan jutaan ringgit pernah dicatatkan, kesemuanya berpunca daripada ketidakjujuran pengurusan. Dalam satu laporan, pendakwaan jenayah diambil setelah wang RM1.24 juta dari 73 buah sekolah dikategorikan hilang akibat sikap perangai tidak beretika pengetua. Kesimpulannya, penyelidik menyatakan bahawa “majoriti pengetua kurang mempunyai nilai moral dan amalan etika dalam kerja” (A. Ghani et al., 2017). Walau bagaimanapun, penemuan ini tidak bersifat mutlak. Kajian kes lain di Malaysia pula melaporkan bahawa kemahiran pengurusan kewangan pengetua adalah cekap dengan tahap akauntabiliti dan integriti yang tinggi. Dapatan bertentangan ini mencadangkan bahawa tahap integriti pengurusan sekolah boleh berubah mengikut konteks kajian, sekaligus menimbulkan persoalan mengapa sesetengah sekolah beroperasi dengan ketelusan tinggi manakala yang lain menghadapi isu integriti.

Antara contoh konflik etika ialah sikap pilih kasih yang tidak rasmi misalnya, pengetua yang lebih memberi perhatian kepada pegawai tertentu atau gagal berlaku adil dalam pengagihan peluang. Situasi sebegini menimbulkan ketegangan dalaman dan merosakkan semangat kerja. Walaupun kajian khusus tentang konflik pentadbiran di sekolah Malaysia masih terhad, hasil penyelidikan antarabangsa menekankan bahawa praktik seperti diskriminasi atau favoritisme mengancam budaya sekolah beretika, mengurangkan kepercayaan organisasi dan menyebabkan pergolakan dalam kalangan staf (Sakçak, Arslan & Polat, 2023).

Secara keseluruhannya, amalan kepimpinan guru besar yang bertanggungjawab dan beretika memainkan peranan penting dalam memastikan pengurusan sekolah berjalan dengan telus, adil dan berintegriti. Nilai-nilai ini bukan sahaja membina kepercayaan warga sekolah, malah menjadi asas kepada kecemerlangan dan kesejahteraan komuniti sekolah secara keseluruhan.

d. Amalan Kepimpinan Guru Besar Yang Sedia Menerima Pandangan

Amalan kepimpinan guru besar yang sedia menerima pandangan merupakan ciri penting dalam membina persekitaran sekolah yang inklusif dan berdaya maju. Kajian mendapati, guru besar merupakan seorang yang mempunyai amalan kepimpinan yang mengadakan sesi dialog terbuka kerana didapati ia adalah platform yang penting untuk membolehkan guru besar dan kakitangan sekolah berinteraksi secara langsung. Guru besar juga memastikan bahawa suasana dalam sesi ini santai dan mesra, memberi kebebasan kepada setiap individu untuk menyuarakan pendapat tanpa rasa takut. Setiap pandangan yang disampaikan juga dihargai dan difikirkan untuk kemungkinan penambahbaikan. Perkara ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Muhammad Hisham Adnan (2017) yang mengatakan setiap orang harus diberikan peluang untuk mengutarakan pendapat mahupun suara hati mereka.

Tambahan lagi, guru besar turut mengamalkan penggunaan peti cadangan sebagai salah satu cara untuk memberi peluang kepada individu bagi berkongsi pandangan mereka tanpa perlu merasa tertekan dengan penilaian dari pihak lain. Guru besar juga memastikan bahawa peti cadangan ini dilayan dengan rahsia dan setiap cadangan diberi perhatian yang sewajarnya. Hal ini membolehkan individu yang mungkin pemalu atau tidak selesa untuk berinteraksi secara terbuka turut memberi sumbangan. Ia merupakan suatu perkara yang unik kerana tidak banyak sekolah yang mempunyai amalan ini.

Selain itu, terdapat juga sesi perbincangan berstruktur dimana dalam hal ini, guru besar akan menetapkan agenda yang jelas untuk memastikan bahawa semua isu penting dibincangkan secara menyeluruh. Guru besar memainkan peranan sebagai moderator yang efektif, memberi peluang kepada semua pihak untuk menyumbang

pendapat mereka dan memastikan bahawa semua pandangan didengar. Beliau turut mengamalkan kaedah konsultasi individu. Kaedah ini dikatakan penting kerana setiap individu mungkin mempunyai isu atau pandangan yang unik. Guru besar perlu menunjukkan kesediaan untuk mendengar secara peribadi dan memberikan nasihat atau bantuan yang sesuai. Ia bukan sahaja menyumbang idea ke pembangunan sekolah malah turut membina kepercayaan antara guru besar dan kakitangan serta mendorong komunikasi terbuka. Kajian turut mendapati guru besar mengadakan penilaian berkala. Menurut para guru penilaian berkala memberi peluang kepada guru besar untuk menilai keberkesanan amalan kepimpinan beliau dalam menerima pandangan. Guru besar akan mengambil maklum balas daripada kakitangan dan menggunakan maklum balas tersebut untuk membuat perubahan yang diperlukan. Ini menunjukkan kepada kakitangan bahawa pandangan mereka penting dan diambil kira.

Bukan itu sahaja, dibawah aspek ini guru besar turut mengamalkan sikap keterbukaan dalam semua aspek pengurusan sekolah. Beliau memberikan contoh dengan menjadi seorang yang mudah didekati, mendengar dengan teliti, dan memberi maklum balas yang konstruktif. Keterbukaan ini membina hubungan saling percaya antara guru besar dan kakitangan. Kajian – kajian lepas menunjukkan tidak semua guru besar mempunyai amalan mudah didekati. Contohnya, kajian yang dijalankan oleh Fauzi Sulehan (2013) mendapati bahawa guru besar di sekolah yang dikaji oleh beliau adalah seorang yang sukar untuk didekati, malah agak sukar untuk para guru memberikan pendapat kepada beliau.

Jadi dalam kajian yang dijalankan guru besar sekolah ini mempunyai amalan kepimpinan yang sedia menerima pandangan. Ia adalah sangat penting dan suatu amalan yang bagus kerana para guru tidak akan rasa tertekan dalam memberitahu masalah mereka kepada guru besar. Guru besar juga turut memberikan pengiktirafan kepada individu yang memberikan pandangan atau cadangan yang bernilai. Ia adalah penting kerana, dengan berbuat demikian ia akan mendorong kakitangan untuk terus berinteraksi secara aktif dan memberikan pendapat mereka dengan lebih kerap. Guru besar juga mengambil inisiatif untuk memberikan penghargaan secara adil dan berkala kepada individu yang memberi sumbangan positif kepada sekolah.

Secara keseluruhannya dapat dirumuskan bahawa, guru besar sekolah ini sememangnya memiliki amalan kepimpinan yang cemerlang. Ia menjadi tunjang kepada kecemerlangan sekolah kluster kecemerlangan sekolah yang dikaji. Amalan kepimpinan beliau kelihatan seperti aspek yang dimiliki oleh guru besar yang lain akan tetapi perkara – perkara yang diambil kira melalui aspek kepimpinan beliau adalah berbeza jika dibandingkan dengan guru besar lain.

5.3.2 Meneroka Peranan Guru Besar Dalam Memastikan Kecemerlangan Guru Berdasarkan Model - Model Kepimpinan

a. Guru Besar Memberi Motivasi Kepada Guru

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasional, instruksional, transaksional dan distributif memainkan peranan yang signifikan dalam memastikan kecemerlangan guru. Salah satu elemen utama dalam model kepimpinan transformasional ialah keupayaan pemimpin memberi motivasi kepada warga sekolah, khususnya guru-guru. Kajian Slocum dan Hellriegel (2007) menegaskan bahawa pemimpin transformasional cenderung memberi penekanan terhadap motivasi, yang berupaya mendorong individu di bawah pimpinan mereka untuk mencapai prestasi yang tinggi. Dalam konteks kajian ini, kesemua responden menyatakan bahawa guru besar menunjukkan usaha yang konsisten dalam memotivasikan guru melalui pelbagai kaedah yang membina.

Dapatan ini selari dengan pandangan Harris (2003) yang menyatakan bahawa motivasi yang diberikan oleh pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam menentukan tahap komitmen kerja guru. Berdasarkan temubual guru besar sering memberikan pengiktirafan terhadap usaha dan pencapaian guru melalui pelbagai bentuk seperti pujian terbuka, penghargaan secara formal, serta pemberian peluang untuk menerajui projek-projek penting di sekolah. Sokongan ini dilihat meningkatkan semangat guru untuk terus memberikan sumbangan yang bermakna kepada sekolah. Dapatan ini turut menyokong kajian Gray et al. (2001) yang menyatakan bahawa pengiktirafan dan sokongan daripada pihak atasan mampu meningkatkan motivasi kerja serta membina budaya profesionalisme dalam kalangan guru.

Menariknya, guru besar dalam kajian ini turut memainkan peranan sebagai pendengar yang aktif, di mana beliau sentiasa memberi ruang kepada guru untuk meluahkan kebimbangan, berkongsi idea serta membincangkan isu-isu yang dihadapi dalam tugas harian. Kebanyakan responden menyatakan bahawa guru besar akan meluahkan masa untuk mendengar masalah mereka, dan secara bersama mencari jalan penyelesaian. Penemuan ini adalah selari dengan dapatan kajian Noorazma Hamzah (2018) yang mendapati guru besar yang bersikap terbuka dan prihatin terhadap keperluan emosi guru, berjaya membina hubungan profesional yang kukuh dan saling mempercayai.

Selain itu, guru besar juga menunjukkan komitmen dalam menggalakkan pembangunan profesional guru. Beliau menyediakan pelbagai peluang seperti kursus, bengkel, seminar dan pertukaran pengalaman untuk membantu guru meningkatkan pengetahuan serta kemahiran pedagogi. Malah, guru turut digalakkan untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Usaha ini selari dengan dapatan Leithwood (2000) yang menegaskan bahawa pembangunan profesional yang berterusan merupakan salah satu bentuk motivasi yang efektif dalam membina guru yang berkualiti dan berdaya tahan. Tambahan pula, sokongan terhadap penyediaan sumber dan keperluan pengajaran juga diberi perhatian. Semua guru yang ditemu bual menyatakan bahawa mereka tidak menghadapi sebarang halangan dalam mendapatkan bahan atau kemudahan yang diperlukan untuk pengajaran.

Perkara ini jelas membuktikan bahawa guru besar memberi penekanan terhadap penyediaan sokongan fizikal dan sumber pembelajaran yang mencukupi. Kajian oleh Loh Kong Cheang (2011) turut menyokong penemuan ini apabila beliau mendapati bahawa kekurangan sumber merupakan antara faktor utama yang menghalang keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran.

Salah satu penemuan yang tidak dijangka dalam kajian ini ialah keprihatinan guru besar terhadap kebajikan peribadi guru. Sebagai contoh, seorang responden berkongsi bahawa beliau dibenarkan pulang awal apabila anaknya jatuh sakit. Keputusan ini mencerminkan kepekaan guru besar terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan guru. Dapatan ini agak berbeza dengan kajian-kajian terdahulu seperti Tan

dan Munirah (2012) yang lebih menekankan kepada sokongan profesional dan aspek kerja sahaja. Penemuan ini seiring dengan konsep "individualised consideration" dalam kepimpinan transformasional yang dijelaskan oleh Leithwood dan Jantzi (2006), di mana pemimpin memahami keperluan peribadi ahli pasukan dan bertindak secara empati.

Namun begitu, kajian ini juga menunjukkan perbezaan yang ketara dengan kajian oleh Mohd Yusof dan Zaidah (2015), yang melaporkan bahawa terdapat sekolah yang mana guru besar kurang memberi motivasi atau pengiktirafan kepada guru. Dalam kajian tersebut, beberapa guru menyatakan bahawa mereka kurang dihargai dan merasa kurang diberi perhatian oleh pihak pentadbiran. Perbezaan ini mungkin disebabkan oleh budaya organisasi yang berbeza, pengalaman kepimpinan guru besar atau beban tugas pentadbiran yang tinggi sehingga menjejaskan aspek hubungan interpersonal.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini memperlihatkan bahawa guru besar memainkan peranan penting dalam memberi motivasi melalui pendekatan transformasional yang menekankan sokongan emosi, pengiktirafan, pembangunan profesional dan penyediaan sumber. Motivasi yang diberikan bukan sahaja meningkatkan prestasi kerja guru, tetapi juga mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan menyokong pencapaian kecemerlangan sekolah.

b. Guru Besar Mempengaruhi Para Guru Dalam Semua Perkara

Guru besar memainkan peranan yang amat signifikan dalam mempengaruhi para guru dalam pelbagai aspek profesionalisme dan pembangunan kerjaya. Pengaruh ini berlaku merentasi pelbagai dimensi kepimpinan termasuk kepimpinan transformasional, instruksional, distributif dan transaksional. Dalam kajian ini, pengaruh guru besar terhadap guru dilihat secara menyeluruh, merangkumi pembangunan ilmu, pembudayaan cabaran, autonomi dalam keputusan, serta pengukuhan akauntabiliti melalui penilaian.

Kajian menunjukkan bahawa guru besar memberi dorongan berterusan kepada guru untuk menyertai seminar dan lawatan ilmiah, terutamanya dalam bidang teknologi

maklumat (ICT). Usaha ini selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang menekankan penguasaan Pembelajaran Abad ke-21 (PAK21). Langkah ini mencerminkan dimensi “intellectual stimulation” dalam model kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), yang mendorong guru untuk sentiasa memperkaya ilmu dan berinovasi dalam pengajaran. Namun begitu, dapatan ini berbeza dengan kajian oleh Leithwood et al. (2004) yang menunjukkan bahawa dalam beberapa konteks, guru besar lebih menekankan keperluan operasi dan penyeliaan rutin berbanding pembangunan intelektual guru. Ini menunjukkan bahawa pendekatan transformasional yang diamalkan dalam kajian ini adalah satu strategi progresif yang dapat mempercepatkan kecemerlangan guru dalam persekitaran yang dinamik.

Satu penemuan unik dalam kajian ini ialah guru besar memberi tugas yang melebihi kebolehan sedia ada guru sebagai usaha untuk mencabar potensi mereka. Tindakan ini dilihat memberi kesan positif, apabila guru mampu menyelesaikan masalah yang kompleks dan memastikan situasi yang sama tidak berulang. Pendekatan ini mencerminkan model kepemimpinan transformasional, khususnya elemen “individualized consideration” dan pemberian cabaran intelektual, di mana guru dilatih untuk berfikir secara kritikal dan kreatif. Berbeza dengan kebiasaan dalam beberapa kajian terdahulu seperti yang dicadangkan oleh Hallinger (2005) melalui kerangka kepemimpinan instruksional, guru lazimnya diberi tugas berdasarkan kemahiran semasa. Justeru, dapatan kajian ini memperlihatkan satu penemuan tidak dijangka, iaitu strategi cabaran mampu mempercepatkan pertumbuhan profesional, berbanding hanya menyokong pada tahap sedia ada.

Selain itu, guru besar dalam kajian ini juga mempengaruhi guru melalui penetapan visi dan misi sekolah yang jelas, selaras dengan matlamat jangka panjang sekolah. Menurut Pusat Statistik dan Penilaian Pusat (2012), kewujudan visi dan misi yang mantap adalah elemen penting dalam keberkesanan sekolah. Ini selari dengan dimensi “setting school goals” dalam kepemimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985) serta komponen “inspirational motivation” dalam kepemimpinan transformasional.

Guru yang jelas dengan matlamat sekolah lebih mudah mengelakkan konflik, memfokuskan tugas, dan bergerak seiring dalam usaha mencapai matlamat

pendidikan. Ini memperkuat hujah bahawa pengaruh strategik guru besar melalui hala tuju yang tersusun mampu menyatukan warga sekolah. Satu lagi dapatan penting ialah guru besar memberi kuasa kepada guru untuk membuat keputusan ketika ketiadaannya. Ini termasuk dalam aspek pengagihan tugas, penubuhan kumpulan kerja, dan perancangan aktiviti sekolah. Walaupun keputusan akhir perlu mendapat pengesahan guru besar, namun peluang membuat keputusan yang diberikan melambangkan amalan kepimpinan distributif, di mana kuasa diagihkan kepada pemimpin pertengahan untuk meningkatkan kebertanggungjawaban bersama (Spillane, 2006).

Dapatan ini disokong oleh Zaidatol Akmaliah (1993) yang menyatakan bahawa kepercayaan terhadap guru adalah asas kepada keberkesanan kepimpinan. Namun, berbeza dengan kajian yang lebih transaksional sifatnya, seperti oleh Fullan (2001), pendekatan distributif dilihat lebih berkesan dalam memupuk rasa kepemilikan terhadap perubahan dalam kalangan guru. Guru besar juga mempengaruhi guru melalui penilaian prestasi dan pemberian maklum balas yang konstruktif. Kajian menunjukkan bahawa guru besar kadangkala menjalankan pemerhatian mengejut ke dalam kelas sebagai satu mekanisme menilai kesediaan guru. Tindakan ini bukan sahaja menggambarkan elemen pengawasan pengajaran dalam kepimpinan instruksional, malah turut memperlihatkan pendekatan transaksional, di mana prestasi dinilai berdasarkan pematuhan terhadap piawai yang ditetapkan.

Penemuan ini disokong oleh Eddy (2013) yang menyatakan bahawa guru yang cemerlang adalah mereka yang bersedia pada setiap masa tanpa bergantung kepada persediaan khusus untuk penilaian. Dalam konteks ini, pengaruh guru besar bukan sekadar pengawasan, tetapi membentuk budaya profesionalisme yang tinggi dalam kalangan guru.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar mempengaruhi para guru dalam pelbagai dimensi, yang secara kolektif menyumbang kepada kecemerlangan guru dan sekolah. Pengaruh ini tidak terbatas kepada satu model kepimpinan, sebaliknya merupakan gabungan pelbagai pendekatan yang fleksibel dan kontekstual, termasuk transformasional, instruksional, distributif dan transaksional. Perbandingan dengan kajian terdahulu dan penemuan tidak dijangka dalam kajian ini

memperkuat hujah bahawa kepimpinan yang efektif ialah kepimpinan yang mampu menyesuaikan pendekatan dengan keperluan sebenar warga sekolah.

c. Guru Besar Memberi Inspirasi Dan Menjadi Suri Teladan Kepada Para Guru

Hasil kajian ini mendapati bahawa semua responden secara konsisten bersetuju bahawa guru besar di sekolah yang dikaji merupakan seorang pemimpin yang memberi inspirasi dan menjadi suri teladan kepada para guru. Peranan ini merupakan elemen penting dalam model kepimpinan transformasional, khususnya dalam dimensi “idealized influence” atau pengaruh ideal, sebagaimana yang diketengahkan oleh Leithwood (1994), yang menyatakan bahawa pemimpin yang berjaya perlu menunjukkan nilai, kepercayaan dan standard moral yang tinggi agar mampu membangkitkan motivasi dan kepercayaan dalam kalangan warga organisasi.

Guru besar yang memberi inspirasi bukan sahaja menonjolkan kepemimpinan berwibawa, bahkan juga menunjukkan ketegasan dalam keputusan, keadilan dalam penilaian, serta integriti dalam tindakan, menjadikan beliau sebagai individu yang dipercayai dan dihormati oleh guru. Ini secara tidak langsung menyokong pandangan Collinwood (2008) bahawa pemimpin sebagai “role model” memberi impak signifikan terhadap pembentukan sikap dan amalan kerja dalam kalangan subordinat. Menariknya, kajian ini turut mendapati bahawa guru besar bukan sahaja memainkan peranan sebagai teladan dari aspek transformasional semata-mata, tetapi juga menunjukkan elemen kepemimpinan instruksional, apabila beliau sendiri mengambil inisiatif mempelajari teknologi terkini dan menghadiri kursus-kursus profesional berkaitan, sebelum berkongsi pengetahuan tersebut bersama guru. Tindakan ini sejajar dengan pandangan Hallinger (2003) yang menyatakan bahawa pemimpin instruksional perlu menunjukkan penglibatan langsung dalam pembangunan pengajaran dan pembelajaran.

Lebih mengejutkan, beberapa responden melaporkan bahawa guru besar juga mengamalkan pendekatan kepimpinan distributif, apabila beliau memberi kepercayaan penuh kepada guru untuk membuat keputusan berkaitan pengajaran, membenarkan mereka memimpin inisiatif tertentu, serta menyokong setiap cadangan baharu yang dikemukakan. Ini mencerminkan elemen “empowerment” dan kepercayaan kepada

keupayaan profesional guru – satu penemuan tidak dijangka kerana kebanyakan literatur menunjukkan bahawa amalan distributif biasanya lebih menonjol dalam kalangan pengetua sekolah menengah. Penemuan ini memperkukuh pandangan Harris (2008) yang menegaskan bahawa kepimpinan distributif meningkatkan komitmen dan tanggungjawab bersama dalam kalangan guru.

Selain itu, guru besar juga menginspirasi guru melalui komunikasi yang berkesan. Beliau jelas menyampaikan visi, hala tuju dan jangkaan prestasi, serta bersedia mendengar pandangan guru, sekaligus memenuhi ciri komunikasi dua hala yang disarankan oleh Sutrisno (2010). Dalam konteks kepimpinan transaksional, komunikasi yang jelas dan penegasan harapan prestasi yang tinggi adalah ciri penting yang meningkatkan kejelasan peranan guru dan mengurangkan konflik dalam organisasi. Satu lagi dimensi penting yang diperhatikan ialah budaya kerjasama yang dipupuk oleh guru besar. Guru besar menggalakkan perkongsian amalan terbaik dan kolaborasi antara guru. Ini sekali lagi menunjukkan ciri kepimpinan distributif, apabila guru diberikan ruang untuk bersama-sama membangunkan komuniti pembelajaran profesional. Muhammad Faizal A. Ghani (2008) menegaskan bahawa guru besar yang menjadi ‘role model’ dalam hubungan profesional akan membentuk suasana kerja yang harmoni dan produktif.

Kajian juga mendapati bahawa guru besar menunjukkan integriti tinggi dalam setiap aspek pengurusan. Beliau bukan sahaja menjadi teladan dari segi amalan kerja profesional, tetapi turut mendemonstrasikan nilai etika, tanggungjawab dan kejujuran dalam interaksi dengan pelajar, ibu bapa dan komuniti. Ini bertepatan dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang menekankan nilai profesionalisme dan akauntabiliti sebagai asas kecemerlangan kepimpinan.

Penemuan tidak dijangka dalam kajian ini ialah sejauh mana guru besar mengamalkan gabungan ciri pelbagai model kepimpinan secara serentak. Walaupun beliau dikenali sebagai pemimpin transformasional yang memberi inspirasi dan motivasi kepada guru, beliau juga menunjukkan amalan instruksional dalam membimbing guru secara langsung, pendekatan distributif dalam mempercayai dan memberi kuasa kepada guru, serta pendekatan transaksional dalam menetapkan

matlamat, ganjaran dan pemantauan. Ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah masa kini tidak semestinya terikat kepada satu pendekatan sahaja, tetapi mampu mengintegrasikan pelbagai gaya kepimpinan berdasarkan keperluan situasi – satu pandangan yang turut dikongsi oleh Bush (2008) dalam konsep “contingent leadership”.

Secara keseluruhan, peranan guru besar sebagai sumber inspirasi dan suri teladan telah membuktikan kesan positif terhadap motivasi, profesionalisme dan kolaborasi guru, yang menjadi asas kepada peningkatan kecemerlangan guru. Gabungan elemen pelbagai model kepimpinan yang diamalkan secara seimbang dan berstrategi oleh guru besar menjadi satu pendekatan yang efektif dalam membina budaya sekolah yang proaktif dan berprestasi tinggi.

d. Guru Besar Menekankan Kaedah Para Guru Bekerja Dalam Satu Pasukan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa, kesemua 15 responden menyatakan guru besar menekankan kaedah para guru bekerja dalam satu pasukan. Perkara ini merupakan aspek utama yang tersenarai dalam model kepimpinan distributif. Teras utama dalam kepemimpinan distributif ialah kepercayaan dan hubungan interpersonal yang berkesan antara pemimpin atasan dengan pemimpin bawahan pada setiap peringkat dalam organisasi. Hal ini selari dengan pendapat Odura (2004), yang menyatakan kepemimpinan distributif di sekolah dapat difahami sebagai inisiatif guru besar dalam mengongsikan tanggungjawab dengan guru – guru lain, membina persekitaran yang membolehkan guru berasa bebas dalam melakukan sebarang inisiatif, merasai tanggungjawab kepemimpinan individu dan cara bagaimana pengetua, para guru, para pelajar berhubung antara satu sama lain.

Amalan bekerja dalam pasukan ini menunjukkan bahawa seseorang guru besar mementingkan pembinaan hubungan kerjasama yang kukuh dalam kalangan para guru. Guru besar menggalakkan suasana terbuka di mana para guru dapat berkongsi idea, pengalaman, dan sumber daya secara aktif. Dapatan ini menyamai pandangan Richard Elmore (2000), seorang Profesor di Fakulti Pendidikan Universiti Harvard yang menekankan perkongsian idea antara para guru dapat mencapai kepelbagaian idea dan setiap orang dapat menyumbang kepada Pembangunan sekolah. Dalam aspek bekerja

dalam pasukan, guru besar memainkan peranan penting dalam menegaskan matlamat bersama dalam kalangan para guru. Beliau didapati mengadakan sesi-sesi perbincangan strategik untuk merancang langkah-langkah kerjasama dalam mencapai objektif sekolah dan meningkatkan pencapaian pelajar. Kajian yang dijalankan oleh Junaidah (2009) turut menyokong perkara ini dimana aspek bekerja dalam satu pasukan mampu membawa kepada keberkesanan sekolah. Guru Besar juga akan mengagihkan tugas dan tanggungjawab kepada para guru secara adil dan efisien. Beliau membentuk pasukan kerja yang berkaitan dengan bidang-bidang tertentu, seperti kurikulum, kokurikulum, atau pembangunan profesional, untuk memastikan pelaksanaan yang berjaya.

Perkara ini dikongsikan oleh kesemua ketua panitia yang telah ditemu bual dimana pengagihan tugas dilakukan berdasarkan panitia. Ketua panitia akan memainkan peranan dalam mengagihkan tugas tersebut kepada para guru yang lain. Perkara ini selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012), yang akan beranjak ke arah model kepimpinan distributif bagi mempertingkatkan lagi kualiti kepimpinan di setiap sekolah dan menuju ke arah bekerja dalam satu pasukan. Kajian juga mendapati bahawa, amalan bekerja dalam pasukan membolehkan guru besar serta para guru mempunyai harapan yang sama terhadap Pembangunan sekolah.

Selain itu, guru besar juga berperanan sebagai pembimbing dan mentor kepada para guru dalam memastikan para guru bekerja dalam pasukan. Beliau akan menyediakan bimbingan dan sokongan kepada guru-guru yang memerlukan bantuan dalam meningkatkan kemahiran mengajar, pengurusan kelas, atau penggunaan teknologi dalam pengajaran. Perkara ini adalah penting kerana walaupun bekerja dalam pasukan seseorang guru tidak boleh bergantung sepenuhnya kepada guru yang berkebolehan. Hal ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Jantzi (2000) di Canada yang menunjukkan kekurangan pengetahuan dalam kalangan guru menyebabkan murid – murid ketinggalan dalam pelbagai aspek pembelajaran.

Tambahan pula, seseorang guru besar yang memahami nilai inovasi dan kreativiti akan menggalakkan para guru untuk berfikir secara kreatif dalam merancang pengajaran dan pembelajaran. Mereka mungkin menyokong inisiatif-inisiatif inovatif

dari para guru dan memberi ruang untuk eksperimen dalam pengajaran. Perkara yang sama juga berlaku di sekolah yang dikaji. Guru besar menggalakkan para guru bekerja dalam pasukan dengan cara menggalakkan penerokaan idea – idea baharu. Perkara ini selari dengan Model kepimpinan transformasi Leithwood (1994) yang menggalakkan budaya organisasi yang kreatif. Ia juga selari dengan pendapat Walker (2008) yang menyatakan bahawa guru cemerlang mempunyai gaya pengajaran yang kreatif dimana mereka akan menggunakan pelbagai sumber dan cara dalam menyampaikan kandungan mata pelajaran agar dapat menarik perhatian murid.

Guru Besar juga mempunyai tanggungjawab untuk mengiktiraf dan menghargai usaha serta pencapaian para guru dalam kerja berpasukan. Penghargaan seperti sijil penghargaan, pujian awam, atau peluang-peluang pembangunan kerjaya boleh memberi dorongan kepada para guru untuk terus berusaha dalam meningkatkan prestasi mereka. Ia menjadi suatu amalan guru besar sekolah ini yang memberi galakkan secara berterusan dengan menghargai setiap perkara yang dibuat oleh para guru. Secara keseluruhannya dapat dilihat bahawa amalan kepimpinan guru besar berdasarkan model kepimpinan transformasional dan juga model kepimpinan distributif adalah dominan.

Akan tetapi dapatan kajian menunjukkan bahawa antara 15 orang guru yang ditemu bual terdapat 5 orang responden kajian yang mengatakan guru besar sekolah ini merupakan seorang yang mengamalkan amalan kepimpinan mengarah dalam memastikan kecemerlangan guru. Para guru menyatakan bukan selalu guru besar akan tumpu pada kepimpinan jenis demokratik sahaja. Hal ini bertentangan dengan jangkaan awal bahawa seorang guru besar yang mengamalkan kepimpinan distributif cenderung menyerahkan tanggungjawab kepada guru-guru secara penuh tanpa perlu mengarah secara spesifik. Namun, penemuan ini memperlihatkan kepelbagaian gaya kepimpinan sebagai satu kekuatan iaitu keupayaan guru besar untuk menyesuaikan gaya kepimpinannya berdasarkan keperluan semasa dan konteks organisasi. Ini selari dengan pandangan Hallinger (2003) yang menyatakan bahawa pemimpin pendidikan yang efektif selalunya mengamalkan pendekatan pelbagai model kepimpinan secara fleksibel dan responsif.

Tambahan lagi, Hoy & Miskel (2007) menegaskan bahawa gaya kepimpinan instruksional yang mengarah ini membolehkan pengetua atau guru besar menentukan visi dengan lebih jelas dan memacu warga sekolah ke arah pencapaian matlamat melalui disiplin organisasi yang tinggi. Maka, amalan kepimpinan bersifat instruksional bukan sahaja tidak menjejaskan semangat berpasukan, malah menjadi pelengkap kepada amalan distributif dan transformasional dengan menekankan kejelasan peranan, pemantauan rapi, serta penyeliaan sistematik.

Di bawah amalan kepimpinan instruksional juga didapati guru besar akan mengadakan aktiviti pemantauan kemajuan bagi para guru. Beliau didapati akan mengadakan sesi pemerhatian kelas, menilai rancangan pengajaran, dan memberikan maklum balas yang konstruktif kepada guru untuk memperbaiki kualiti pengajaran. Ia adalah selari dengan dapatan kajian Hussein Mahmood (2016) dalam kajiannya yang bertajuk kepimpinan dan keberkesanan sekolah menyenaraikan bahawa amalan kepimpinan instruksional dapat memastikan para guru memperbaiki kualiti pengajaran dengan komen – komen yang diberi oleh guru besar melalui pemantauan yang dijalankan.

Selain itu, di bawah aspek instruksional juga didapati guru besar akan menggunakan data prestasi pelajar untuk membuat keputusan yang berinformasi. Beliau akan menganalisis data peperiksaan, penilaian formatif, dan maklum balas pelajar untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan dalam proses pembelajaran dan mengatur strategi intervensi yang sesuai. Ia adalah bertepatan dengan kajian model yang dirangka oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang menjelaskan dibawah kepimpinan bersifat instruksional guru besar dapat menyelia dan mengurus program kurikulum dan juga kokurikulum.

Tambahan pula, guru besar juga didapati menggalakkan budaya kerja secara kolaboratif di kalangan guru dan kakitangan. Mereka mengadakan mesyuarat berkala, komuniti pembelajaran profesional, dan sesi perkongsian amalan terbaik untuk membolehkan pertukaran idea dan strategi antara guru. Ia adakah perkara yang turut

didapati dalam kajian yang dijalankan oleh Noorazma Hamzah (2018) yang menyatakan amalan ini mampu meningkatkan tahap disiplin guru serta meningkatkan tahap kepimpinan guru.

Kewujudan pelbagai gaya ini memberikan gambaran bahawa kepimpinan pendidikan yang efektif tidak bersifat statik, tetapi fleksibel, adaptif, dan bersandarkan kepada keperluan organisasi dan individu. Maka, dalam usaha memastikan kecemerlangan guru, seseorang guru besar perlu menjadi pemimpin pelbagai dimensi, yang mampu menggunakan gabungan model kepimpinan untuk menyokong, memantau, dan memotivasikan guru ke arah prestasi profesional yang lebih cemerlang.

5.3.3 Meneroka Tanggungjawab Guru Besar Dalam Memastikan Kecemerlangan Sekolah.

a. Membawa Perubahan Dalam Sistem Sekolah

Secara keseluruhannya dapatan kajian mendapati tanggungjawab guru besar dalam memastikan keberkesanan mahupun kecemerlangan sekolah adalah berada pada tahap yang tinggi. Membawa perubahan dalam sistem sekolah oleh seseorang guru dan guru besar memerlukan pendekatan yang sistematik dan berfokus kepada peningkatan kualiti pendidikan. Di sekolah yang dikaji, guru besar membawa pelbagai perubahan dalam sistem sekolah. Kajian mendapati sesebuah perubahan yang dibawa merupakan perubahan yang unik dimana tidak pernah dibuat oleh mana – mana pemimpin sekolah. Didapati perubahan yang dilaksanakan mengambil masa yang agak lama kerana guru dan guru besar melakukan penilaian awal untuk mengenal pasti keperluan dan masalah yang wujud dalam sistem sekolah serta mengumpul data melalui ujian, tinjauan, dan pemerhatian untuk memahami isu-isu utama yang perlu diberi perhatian.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar memainkan peranan aktif dan inovatif dalam membawa perubahan yang unik dalam sistem sekolah seperti pelaksanaan program ‘Trash Free’ dan pemantapan imej profesional guru melalui pemakaian blazer. Ini berbeza dengan kajian oleh Ali dan Norliza (2015) yang mendapati kebanyakan perubahan di sekolah hanya bersifat kosmetik dan tidak

menyentuh amalan harian guru atau budaya murid secara mendalam. Dalam kajian tersebut, guru besar hanya bertindak secara reaktif terhadap arahan atasan tanpa mengembangkan inisiatif tersendiri.

Tambahan pula, kajian oleh Salleh & Ahmad (2019) menekankan bahawa perubahan dalam sistem sekolah seringkali berhadapan dengan penentangan daripada warga sekolah, terutama apabila perubahan dilakukan secara tergesa-gesa tanpa melibatkan guru dalam perancangan awal. Namun, kajian ini menunjukkan sebaliknya—guru besar melibatkan semua kakitangan dalam sesi perancangan strategik, sejajar dengan pendekatan kolaboratif dalam pengurusan perubahan. Satu penemuan yang tidak dijangka dalam kajian ini ialah inovasi program kebersihan yang berasaskan inisiatif pelajar sendiri (iaitu penggunaan botol air sebagai tong sampah mini individu). Ini bukan sahaja menunjukkan kreativiti guru besar, tetapi juga menggambarkan tahap kebertanggungjawaban murid yang tinggi dalam menjaga kebersihan. Ini agak berbeza daripada dapatan kajian Yusri & Hanim (2020) yang menunjukkan bahawa program kitar semula di sekolah sering gagal disebabkan kurangnya pemantauan dan komitmen murid.

Selain itu, inisiatif mewajibkan pemakaian blazer oleh guru juga merupakan pendekatan luar jangka yang menekankan elemen profesionalisme visual sebagai sebahagian daripada strategi membina imej sekolah. Walaupun kelihatan seperti aspek luaran, ia memberi impak terhadap persepsi komuniti dan tahap keyakinan guru, sejajar dengan penemuan Hallinger (2003) tentang pentingnya imej institusi pendidikan dalam meraih sokongan masyarakat. Dalam kajian ini, tindakan guru besar melaksanakan perubahan sistematik dan menetapkan visi sekolah yang jelas melalui pelan strategik melambangkan pendekatan yang sangat konsisten dengan model bermatlama. Program seperti *'Trash Free'* dan pemakaian blazer merupakan inisiatif berorientasikan hasil, di mana kejayaan diukur melalui pengurangan sampah (indikator fizikal), disiplin pelajar (indikator sikap) dan peningkatan imej profesional guru (indikator persepsi).

Manakala, Model Kepuasan menilai kejayaan organisasi berdasarkan tahap kepuasan pelbagai pihak berkepentingan (murid, guru, ibu bapa, masyarakat). Dalam konteks ini pelibatan pelajar dalam program kebersihan meningkatkan rasa pemilikan

dan tanggungjawab, yang menyumbang kepada kepuasan pelajar terhadap persekitaran sekolah. Guru pula merasa lebih dihargai dan profesional apabila berpakaian seragam (blazer), meningkatkan motivasi dan kebanggaan diri, seterusnya menyumbang kepada kepuasan kerja. Seterusnya, ibu bapa dan NGO menunjukkan kesediaan untuk memberi sumbangan dan dana, yang mencerminkan kepuasan dan kepercayaan komuniti terhadap kepimpinan sekolah.

Secara keseluruhan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan guru besar yang berani dan inovatif membawa perubahan sistematik dalam sekolah. Pendekatan ini berbeza dan lebih progresif berbanding dengan kajian lain yang mendapati perubahan bersifat pasif dan tidak menyeluruh. Penemuan tidak dijangka seperti penglibatan pelajar secara aktif dalam program kebersihan serta penekanan terhadap imej profesional guru menunjukkan potensi besar kepimpinan transformasional di sekolah. Penggunaan Model Bermatlamat dan Model Kepuasan memperkukuhkan dapatan bahawa keberkesanan sekolah dapat dicapai melalui perancangan strategik, pelaksanaan sistematik, dan penglibatan seluruh warga sekolah. Pendekatan seperti ini bukan sahaja boleh menjadi contoh kepada sekolah lain, tetapi juga relevan untuk dijadikan amalan terbaik dalam kepimpinan sekolah abad ke-21.

b. Memastikan Input Sekolah Mencukupi

Aspek seterusnya adalah para guru dan juga guru besar memastikan input sekolah mencukupi dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Guru besar memainkan peranan penting dalam memastikan semua input yang diperlukan untuk operasi sekolah mencukupi dan berfungsi dengan baik. Input sekolah merangkumi aspek seperti sumber manusia, kewangan, peralatan pendidikan, infrastruktur, dan sokongan komuniti. Dapatan kajian menunjukkan kesemua responden menyatakan guru besar sekolah yang dikaji memastikan input sekolah mencukupi dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Dalam memastikan kecukupan input, guru besar memastikan pengurusan sumber manusia.

Guru besar memastikan guru-guru ditempatkan mengikut kepakaran dan keperluan kurikulum sekolah. Penempatan yang strategik membantu meningkatkan

keberkesanan pengajaran. Perkara ini selari dengan pendapat Saberi & Hamzah (2020) dalam kajian mereka yang menyatakan penempatan guru cemerlang di sekolah merupakan aspek penting yang menjamin kecemerlangan sekolah. Kajian turut mendapati guru besar menyusun program latihan dan pembangunan profesional untuk guru-guru seperti bengkel, kursus, dan seminar yang berkaitan dengan teknik pengajaran terkini dan perkembangan pendidikan. Beliau turut melakukan penilaian prestasi berkala untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan guru, serta menyediakan sokongan dan bimbingan untuk peningkatan profesional. Perkara ini selari dengan kajian Cheng (1996) yang mendapati sokongan dan bimbingan kepada guru adalah penting dalam memastikan para guru meningkatkan tahap pengajaran dan pengetahuan dalam semua bidang.

Namun begitu, jika dibandingkan dengan dapatan daripada kajian Noraini Idris et al. (2010), pelaksanaan latihan profesional di beberapa sekolah menghadapi kekangan masa dan penglibatan guru yang terhad akibat beban tugas. Justeru, walaupun perancangan latihan telah disediakan, keberkesannya masih bergantung kepada proses pelaksanaan dan sokongan pentadbiran. Ini menunjukkan bahawa keberkesanan input tidak hanya bergantung kepada kehadiran sumber, tetapi juga bagaimana sumber tersebut dimanfaatkan secara optimum. Selain itu, para guru dan guru besar juga memastikan sumber kewangan sekolah mencukupi. Guru besar turut menyediakan bajet tahunan yang merangkumi semua keperluan sekolah, termasuk pengajaran, penyelenggaraan, aktiviti kokurikulum, dan pembangunan infrastruktur.

Seterusnya, beliau turut memastikan perbelanjaan sekolah dijalankan mengikut bajet yang telah dirancang dan memantau penggunaan dana untuk mengelakkan sebarang pembaziran. Para guru juga memastikan mereka memberi keutamaan kepada perbelanjaan berdasarkan keperluan mendesak dan kepentingan pendidikan. Contohnya, memastikan dana mencukupi untuk buku teks, alat bantu mengajar, dan bahan pendidikan lain sebelum perbelanjaan ke atas perkara-perkara sekunder. Bendahari sekolah juga dikehendaki menyediakan laporan kewangan yang telus dan terperinci kepada pihak berkuasa dan ibu bapa untuk memastikan akauntabiliti.

Kecukupan sumber kewangan ini merupakan suatu aspek yang tunjang dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Dapatan ini disokong oleh Rosnah Ishak, Muhammad Faizal Abd Ghani, & Zuraidah Abdullah (2013) yang mendapati sumber kewangan harus sentiasa mencukupi dalam melengkapkan semua keperluan murid di sekolah. Namun begitu, dalam kajian Kamaruddin dan Alias (2015), dinyatakan bahawa sekolah-sekolah luar bandar masih mengalami kekurangan dana meskipun guru besar telah berusaha mendapatkan sumber tambahan. Ini menunjukkan bahawa faktor geografi dan status sosioekonomi komuniti juga mempengaruhi keupayaan guru besar dalam menjana dan mengurus input kewangan secara optimum.

Bukan itu sahaja, dalam kajian ini juga dapat dilihat bahawa guru besar sekolah mengadakan suatu hubungan yang baik dengan komuniti. Oleh sebab itu, sekolah memperolehi tajaan daripada komuniti, syarikat, dan NGO serta lain-lain pihak dalam bentuk dana kepada pembangunan sekolah ini. Strategi ini mencerminkan kecekapan guru besar dalam menggerakkan potensi komuniti luar sebagai sumber tambahan kepada input kewangan sekolah. Di samping itu, guru besar dan para guru juga memastikan penyediaan peralatan pendidikan adalah mencukupi. Inventori bahan pendidikan termasuk buku teks, alat bantu mengajar, komputer, dan peralatan makmal sentiasa mencukupi dan dikemaskini. Kajian turut mendapati mereka memastikan pengurusan penyimpanan bahan pendidikan dengan sistematik untuk memudahkan akses dan mengelakkan kerosakan. Tugas pemeliharaan dan penyelenggaraan juga akan diadakan selalu dalam memastikan peralatan pendidikan berfungsi dengan baik dan selamat digunakan.

Dapatan kajian juga menunjukkan guru besar akan menyediakan peruntukan untuk pembaikan dan penggantian peralatan yang rosak atau usang. Hal ini menunjukkan sikap bersedia seseorang guru besar dalam sentiasa memastikan peralatan pendidikan mencukupi yang membawa kepada kecemerlangan sekolah ini. Ia adalah selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Myazaitul Akma Mohammad (2012) yang mendapati seseorang guru besar harus memastikan peralatan sekolah sentiasa mencukupi serta pembangunan infrastruktur adalah sempurna.

Dapatan kajian menunjukkan guru besar dan para guru merancang dan memastikan kemudahan fizikal seperti bilik darjah, makmal, perpustakaan, dan kemudahan sukan mencukupi dan memenuhi keperluan pelajar. Ramai responden menyatakan keadaan bilik darjah serta kemudahan yang disediakan adalah mencukupi. Tetapi ada seorang responden yang menyatakan kelas agak kecil dan terpaksa menampung lebih ramai murid. Hal ini menyukarkan guru dalam melakukan aktiviti pengajaran yang inovatif. Pada masa yang sama, beliau turut menambah bahawa guru besar sedang merancang untuk menambahkan bilangan kelas agar dapat mengurangkan kapasiti dalam setiap kelas. Ia akan memudahkan para guru untuk mengajar dengan lebih selesa. Penemuan ini adalah tidak dijangka memandangkan sekolah tersebut telah dikenal pasti sebagai sekolah cemerlang. Hal ini menunjukkan bahawa walaupun sekolah mencapai tahap prestasi akademik yang tinggi, cabaran dari aspek kemudahan fizikal masih wujud.

Dapatan ini disokong dengan kajian yang dijalankan oleh Cheng (1996) yang menyatakan sekolah berasrama penuh (SBP) dan Maktab Rendah Sains Mara (MRSM) mampu mencapai tahap cemerlang disebabkan kemudahan infrastruktur yang disediakan. Namun begitu, kajian oleh Shahril (2017) mendapati sesetengah sekolah berprestasi tinggi masih menghadapi kekurangan dari aspek fizikal seperti bilik darjah yang sesak atau peralatan usang. Walaupun begitu, mereka masih mampu mengekalkan prestasi pelajar melalui intervensi pedagogi dan pengurusan yang berkesan. Ini menunjukkan bahawa kejayaan sekolah tidak semata-mata ditentukan oleh kesempurnaan input, tetapi juga bagaimana input itu diuruskan.

Dalam hal ini, dapatan kajian dapat dijelaskan melalui dua model iaitu Model Resos dan Model Proses. Model Resos menekankan kepentingan penyediaan input seperti guru, kewangan, kemudahan dan peralatan, yang menjadi asas kepada pencapaian matlamat Pendidikan (Cheng, 1996). Kajian ini membuktikan bahawa guru besar memberi penekanan yang tinggi terhadap aspek resos. Namun begitu, Model Proses pula memberikan gambaran bahawa kejayaan bukan hanya bergantung pada input, tetapi juga proses pengurusan, interaksi guru-pelajar, budaya kerja, serta strategi kepimpinan. Guru besar dalam kajian ini jelas mengurus proses dengan cekap – seperti menyusun guru mengikut kepakaran, menilai prestasi, dan merancang pelbagai program

pembangunan – yang seterusnya membawa impak positif terhadap kemenjadian murid. Guru besar mempunyai tanggungjawab besar dalam memastikan input sekolah mencukupi untuk menyokong operasi dan pencapaian matlamat pendidikan.

Melalui pengurusan yang berkesan dalam aspek sumber manusia, kewangan, peralatan pendidikan, infrastruktur, hubungan komuniti, kurikulum, teknologi, dan pemantauan, guru besar dapat memastikan persekitaran pembelajaran yang kondusif dan berkualiti bagi semua warga sekolah. Ini bukan sahaja akan meningkatkan prestasi pelajar tetapi juga memastikan sekolah berfungsi dengan baik dan mendapat sokongan penuh dari semua pihak berkepentingan. Dalam konteks ini, keberhasilan sesebuah sekolah harus dilihat melalui gabungan keupayaan mengurus input (Model Resos) dan kecekapan melaksanakan proses (Model Proses) secara sinergi.

c. Memastikan Persekitaran Sekolah Cukup Kondusif

Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar di sekolah kajian memberi penekanan yang sangat tinggi terhadap penyediaan persekitaran pembelajaran yang kondusif sebagai satu usaha strategik menjamin kecemerlangan sekolah. Ini sejajar dengan tanggungjawab utama kepimpinan sekolah dalam memastikan keselamatan, kesejahteraan, dan keselesaan pelajar serta warga sekolah secara keseluruhan.

Persekitaran yang kondusif merangkumi elemen keselamatan fizikal seperti pemasangan CCTV, rondaan keselamatan secara berkala, dan pelaksanaan pelan evakuasi. Perkara ini disokong oleh model Organisasi Pembelajaran oleh Senge (1990) yang menekankan keperluan kepada sistem sokongan fizikal dan emosi untuk memudahkan proses pembelajaran berlaku secara efektif. Dalam konteks ini, keselamatan fizikal menjadi asas kepada wujudnya suasana psikologi yang selamat untuk pelajar dan guru berkembang dari segi akademik dan sosial.

Namun begitu, dapatan ini berbeza dengan kajian oleh Mahzan dan Hamzah (2015) yang menunjukkan bahawa sebahagian besar sekolah luar bandar kurang menitikberatkan aspek keselamatan teknologi seperti CCTV atas kekangan bajet dan keutamaan kepada keperluan akademik. Maka, dapatan kajian ini menunjukkan satu

penemuan tidak dijangka, iaitu keberhasilan sebuah sekolah dalam menyediakan sistem keselamatan yang lengkap walaupun beroperasi dalam ekosistem pendidikan yang lazimnya menghadapi keterbatasan sumber. Penemuan ini mencabar andaian umum

bahawa hanya sekolah berprestasi tinggi atau sekolah bandar mampu menyediakan persekitaran yang lengkap dari segi keselamatan.

Selain keselamatan, kajian ini juga menunjukkan guru besar memberi perhatian terhadap aspek kesihatan dan kesejahteraan pelajar, termasuk penyediaan bilik rawatan, kit kecemasan dan program kesihatan mental. Ini mencerminkan pendekatan kepimpinan holistik, selari dengan Model Kesahan Dalaman oleh Stufflebeam (1983) dalam model penilaian CIPP (Context, Input, Process, Product), di mana keutamaan terhadap kesihatan pelajar adalah input penting yang menyumbang kepada hasil pembelajaran yang optimum. Walaupun kebanyakan kajian sebelum ini, seperti yang dilaporkan oleh Azlin (2014), hanya menekankan kemudahan pembelajaran seperti perpustakaan dan makmal sains sebagai indikator persekitaran kondusif, dapatan kajian ini memperluas dimensi tersebut dengan memasukkan komponen kesihatan fizikal dan mental sebagai sebahagian daripada persekitaran yang menyokong.

Tambahan pula, persekitaran pembelajaran turut dibentuk melalui nilai estetika dan suasana bilik darjah yang menyenangkan seperti hiasan motivasi, warna menenangkan, dan penggunaan bahan penebat bunyi. Kajian terdahulu oleh Noor Azam (2012) turut menyatakan bahawa persekitaran yang dihias dengan elemen visual yang menarik memberi kesan psikologi positif kepada pelajar, khususnya dalam aspek tumpuan dan minat belajar. Namun begitu, penemuan kajian ini turut menunjukkan bahawa guru besar secara aktif terlibat dalam memantau dan menyokong inisiatif guru untuk menghias bilik darjah, sesuatu yang kurang ditekankan dalam kajian lain yang hanya menyentuh inisiatif guru secara individu. Ini menandakan adanya hubungan kepimpinan distributif, iaitu guru besar memberikan autonomi kepada guru namun tetap menyediakan bimbingan dan pengiktirafan terhadap usaha mereka.

Kajian ini juga menemukan bahawa persekitaran fizikal digunakan sebagai medium pembelajaran – contohnya pembinaan kolam ekologi dan penanaman pokok

dengan label nama saintifik. Ini memperlihatkan pendekatan organisasi pembelajaran secara aktif, di mana persekitaran luar bilik darjah turut menjadi ruang pedagogi. Ia menguatkan hujah bahawa persekitaran kondusif bukan sahaja terhad kepada fizikal dan suasana tetapi merangkumi potensi untuk menjadi “*learning tools*” yang bersifat kontekstual dan aplikatif. Pendekatan ini memperkukuh dapatan oleh Hussein (2016) bahawa suasana ceria dan kreatif mampu menyemai semangat cinta akan sekolah serta meningkatkan kehadiran pelajar.

Walau bagaimanapun, kajian ini juga mendapati satu aspek yang mungkin kurang diberi penekanan ialah penglibatan pelajar secara sistematik dalam membuat keputusan berkaitan persekitaran sekolah. Walaupun pelajar terlibat dalam aktiviti seperti menjaga kolam atau taman, belum jelas sejauh mana suara pelajar diberi tempat dalam merancang pembangunan fizikal sekolah. Ini berbeza dengan pendekatan dalam kajian oleh Tan (2019) yang menekankan *student voice* sebagai elemen penting dalam membentuk sekolah yang truly kondusif. Maka, walaupun persekitaran fizikal kelihatan cemerlang, dimensi penglibatan pelajar dalam proses membuat keputusan boleh menjadi satu ruang penambahbaikan.

Secara keseluruhannya, penemuan kajian ini menunjukkan bahawa tanggungjawab guru besar dalam memastikan persekitaran kondusif bukan sahaja tertumpu kepada aspek keselamatan dan keselesaan, tetapi merangkumi pembentukan budaya sekolah yang menyokong perkembangan menyeluruh pelajar. Perbandingan dengan kajian lain menunjukkan bahawa keberhasilan ini boleh dicapai melalui kepimpinan transformasional dan distributif yang memberi penekanan terhadap elemen fizikal, emosi, dan sosial secara seimbang. Dapatan ini memperkukuh kefahaman bahawa persekitaran sekolah yang kondusif merupakan gabungan pelbagai dimensi – fizikal, psikologi, sosial dan akademik – yang saling melengkapi dalam membina sebuah sekolah yang efektif dan cemerlang.

5.4 KESIMPULAN DAPATAN KAJIAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan yang berkesan memainkan peranan yang amat penting dalam memacu kecemerlangan

sesebuah sekolah, khususnya dalam konteks sekolah kluster kecemerlangan. Pemimpin sekolah yang dikaji telah menunjukkan komitmen tinggi, kebijaksanaan dalam membuat keputusan, serta kecekapan dalam mengurus sumber manusia dan fizikal secara strategik. Kajian ini mengesahkan bahawa amalan kepimpinan yang mantap menjadi tunjang utama kepada kejayaan sesebuah institusi pendidikan.

Dapatan kajian turut memperlihatkan bahawa walaupun kemahiran kepimpinan boleh dipelajari, namun keupayaan untuk menjadi pemimpin yang benar-benar efektif memerlukan satu proses pembentukan jati diri yang mendalam. Pemimpin unggul perlu memiliki ketahanan mental, keimanan dan integriti yang tinggi, kebijaksanaan dalam membuat pertimbangan, serta kepekaan terhadap keperluan warga sekolah. Sikap sentiasa kompeten, bertanggungjawab, terbuka terhadap teguran dan saranan, serta kebolehan menjadi penghubung yang berkesan antara pihak pengurusan, guru, pelajar dan komuniti turut menjadi elemen penting dalam membina budaya organisasi yang cemerlang.

Kajian ini telah mengenal pasti sebanyak sebelas ciri kepimpinan berkesan yang dikategorikan kepada empat model utama, iaitu Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Instruksional, Kepimpinan Transaksional dan Kepimpinan Distributif. Kesemua ciri ini telah disepakati oleh 15 orang responden melalui sesi temu bual yang dijalankan. Penemuan ini bukan sahaja memberikan gambaran jelas tentang amalan kepimpinan berkesan dalam konteks sekolah kluster, tetapi turut menjadi rujukan yang signifikan dalam memperkukuh kerangka pembangunan profesional pemimpin sekolah masa kini.

Secara tuntas, kajian ini menyumbang kepada pengukuhan ilmu dalam bidang kepimpinan pendidikan dan memberikan cadangan praktikal yang boleh menambah serba sedikit dalam usaha pemimpin sekolah lain untuk membina sekolah yang berkualiti, berprestasi tinggi dan diiktiraf.

5.5 IMPLIKASI KAJIAN

Masyarakat kini memberikan pengiktirafan yang tinggi kepada profesion perguruan. Sehubungan itu, kejayaan sesebuah sekolah amat bergantung kepada strategi kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua atau guru besar serta dorongan yang mampu mewujudkan sinergi dalam kalangan warga pendidik. Fenomena ini selari dengan tuntutan era digital yang memerlukan kreativiti dan inovasi dalam kalangan guru untuk menguasai kemahiran abad ke-21, kemahiran berfikir aras tinggi (KBAT), serta mendokong transformasi pendidikan.

Amalan kepimpinan strategik seperti kepimpinan teragih dan kepimpinan pengajaran memainkan peranan penting dan boleh diamalkan oleh guru besar berdasarkan kekuatan peribadi mereka. Oleh itu, kajian ini berpotensi menjadi rujukan dan panduan kepada guru besar di sekolah lain dalam usaha mencapai status sekolah cemerlang. Seperti dinyatakan dalam bab satu, hanya lima buah sekolah di daerah Melaka Tengah dikategorikan sebagai Sekolah Kluster Kecemerlangan. Maka, kajian ini memberikan gambaran yang jelas tentang pendekatan kepimpinan yang telah menyumbang kepada kejayaan tersebut.

5.5.1 Implikasi Model Kepimpinan

Kajian ini membincangkan secara terperinci bagi meneroka amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model kepimpinan guru besar. Merujuk kepada model – model kepimpinan yang digunakan dalam kajian ini, didapati guru besar sekolah ini mengamalkan gaya kepimpinan berdasarkan empat model kepimpinan iaitu model kepimpinan transformasional, model kepimpinan instruksional, model kepimpinan transaksional dan juga model kepimpinan distributif. Model – model ini menjadi satu panduan kepada guru besar dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Kepimpinan instruksional memberi tumpuan kepada kemajuan akademik pelajar. Fokus-fokus ini termasuk nilai mencipta matlamat pendidikan yang jelas, merancang kurikulum, dan menilai kualiti guru serta pengajaran mereka.

Model ini menyatakan bahawa usaha guru besar harus tertumpu kepada mempromosikan hasil yang lebih baik untuk pelajar, dan kepentingan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Hal ini ditekankan lagi oleh Hallinger (2003) yang menyatakan kepimpinan instruksional sebagai melibatkan tiga matlamat utama iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, menyelia pelaksanaan kurikulum, dan menggalakkan persekitaran pembelajaran sekolah yang positif. Tetapi dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan berdasarkan konsep instruksional adalah minor sahaja. Hal ini kerana, tidak semua guru yang memberikan pendapat mengenai konsep instruksional ini.

Manakala, model kepimpinan transformasional pula memberi tumpuan kepada penubuhan budaya dan visi sekolah untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran sekolah, membangunkan individu, dan memperbaiki organisasi (Shatzer et al., 2014). Guru besar sekolah ini mengenal pasti dan berkongsi visi sekolah, memimpin dan memberi inspirasi kepada orang lain melalui teladan, mewujudkan budaya pembelajaran, dan menggalakkan kakitangan untuk melaksanakan pembangunan profesional. Shatzer et al. menyatakan bahawa teori kepimpinan transformasional memberi tumpuan kepada empat bidang utama iaitu memberi motivasi serta inspirasi, amalan pertimbangan individu, pengaruh ideal (karisma) dan juga rangsangan intelektual. Penekanan yang lebih besar terhadap individu telah terbukti memberi pengaruh positif terhadap persekitaran sekolah, sikap dan kepuasan guru (Bogler, 2005).

Dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa guru besar sekolah ini memang mengamalkan kesemua perkara ini dalam mencapai kecemerlangan guru dan juga kecemerlangan sekolah. Akan tetapi kajian – kajian yang dijalankan oleh Jantzi (2006) telah menyimpulkan bahawa kesan positif ini mempunyai pengaruh yang jauh lebih lemah terhadap pencapaian pelajar. Namun dapatan kajian ini sangat berbeza dengan pendapat tokoh tersebut. Hal ini demikian kerana, kitab oleh melihat pelajar sekolah ini meraih pelbagai kemenangan dalam banyak aktiviti serta sangat aktif dalam acara – acara yang dianjurkan.

Seterusnya adalah model kepimpinan distributif. Bennet et al. (2003) dalam satu kajiannya telah mencadangkan bahawa, walaupun terdapat beberapa variasi dalam definisi, kepimpinan distributif adalah berdasarkan tiga komponen utama iaitu kepimpinan adalah sifat yang muncul daripada kumpulan atau rangkaian individu yang berinteraksi, terdapat keterbukaan terhadap Batasan kepimpinan dan ketiga, pelbagai kepakaran diagihkan kepada ramai, bukan sedikit. Hal ini jelas dapat dilihat bahawa guru besar sekolah ini pun mengamalkan konsep bekerja dalam pasukan dan selalunya mengagihkan kerja kepada para guru. Jadi kepimpinan ini juga digambarkan sebagai dinamik, relasional, inklusif, kolaboratif dan berasaskan konteks. Ia juga memerlukan perspektif seluruh sistem yang bukan sahaja melangkaui tahap dan peranan organisasi tetapi juga organisasi. Oleh itu, kepimpinan distributif adalah sebahagian integral daripada aktiviti dan interaksi harian setiap orang dalam organisasi, tanpa mengira kedudukan. Ia ditunjukkan secara sama rata dalam kesemua perkara yang dibuat oleh para guru serta guru besar.

5.5.2 Implikasi Kepada Amalan Kepimpinan Pentadbir Sekolah

Amalan kepimpinan guru besar mampu mencapai kecemerlangan sekolah. Seperti yang didapati dalam dapatan kajian kita oleh melihat pelbagai aspek yang telah menjadi fokus utama guru besar dalam memastikan sekolah ini mencapai taraf kluster serta mengekalkan status tersebut selama lebih daripada sepuluh tahun. Jadi amalan – amalan beliau semestinya dapat menjadi suatu panduan kepada guru besar lain. Kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar ini mempunyai impak yang kuat terhadap pengajaran di bilik darjah. Amalan kepimpinan beliau turut membimbing para guru untuk meningkatkan hasil pelajar dan mencapai matlamat mereka.

Boleh dikatakan bahawa amalan kepimpinan beliau yang idea, menggalakkan semua ahli pasukan untuk bertukar idea. Beliau turut menunjukkan semangat dan tenaga positif, yang menjadi suatu motivasi kepada para guru. Selain itu, beliau juga menggalakkan ahli sekolah untuk menjadi peserta aktif yang bermotivasi untuk bekerja ke arah matlamat bersama, seperti pencapaian pelajar atau pengajaran di bilik darjah. Leithwood dan Mascall (2008) menyatakan bahawa ini membolehkan guru – guru untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru.

Amalan kepimpinan beliau juga dapat dijadikan contoh kerana, sekolah yang berjaya dalam persekitaran yang mencabar biasanya mempunyai pemimpin yang berhubung rapat dan dipercayai tinggi oleh pihak berkepentingan utama dan komuniti sekitarnya (Hargreaves, Halasz & Pont, 2008). Pemimpin-pemimpin ini menghabiskan lebih banyak masa di sekolah bersama kanak-kanak dan memberi tumpuan lebih kepada meningkatkan kebajikan dan pencapaian pelajar melalui penglibatan dengan rakan kongsi dalam komuniti yang lebih luas termasuk kelab sukan, perniagaan, dan kumpulan agama (Pricewaterhouse Coopers, 2007).

Idealisme ini kelihatan paling sesuai dengan model kepimpinan transformasional. Gilles (2006) mencatatkan bahawa keupayaan pengetua sekolah untuk bertindak sebagai pemimpin transformasional kolaboratif boleh dimoderasi oleh sifat peribadi dan konteks sekolah. Penemuan ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah mesti menyesuaikan kepimpinan mereka dengan ciri-ciri utama komuniti di mana mereka bekerja. Hal – hal ini menunjukkan bahawa guru besar sekolah yang dikaji menepati kesemua kriteria ini dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Jadi para guru dan guru besar sekolah lain boleh menjadikan sekolah ini sebagai contoh dalam mencapai kecemerlangan serta meningkatkan lagi amalan kepimpinan mereka.

5.6 CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Kajian ini hanya meneroka amalan kepimpinan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model -model kepimpinan guru besar di sebuah sekolah sahaja. Kajian sedia ada merujuk kepada pengurusan dan kepimpinan yang melibatkan guru besar dan para guru dari sebuah sekolah sahaja. Adalah dicadangkan kajian yang serupa dijalankan bagi menguji hipotesis dalam amalan kepimpinan guru besar dalam mencapai kecemerlangan sekolah di lebih daripada sebuah sekolah. Selain itu, kajian sedia ada menggunakan pendekatan kualitatif. Jadi bagi kajian selanjutnya dicadangkan supaya menggunakan kaedah gabungan dalam pengumpulan data supaya data yang dikutip akan mendapatkan maklumat yang tepat dan jelas dengan memahami pertanyaan masalah.

Dapatan kajian menggunakan kaedah gabungan ini lebih menyeluruh jika melibatkan soalan-soalan yang melibatkan soalan yang sukar dijawab. Namun ia akan memberi idea dan gambaran kepada responden dalam menjawab soalan – soalan yang diajukan. Hasil kajian ini juga dapat menjadi asas kepada kajian lain untuk meneroka secara lebih mendalam yang melibatkan para murid juga dalam kajian agar dapat meneroka dengan lebih mendalam mengenai amalan kepimpinan guru besar. Pengkaji akan datang dapat mengetahui sejauh manakah hubungan guru besar dengan murid.

Populasi kajian ini hanya melibatkan sebuah sekolah kluster kecemerlangan di daerah melaka Tengah. Oleh itu, dicadangkan kajian pada masa akan datang diperluaskan lagi kepada skop kajian di seluruh negeri melaka ataupun lebih banyak lagi negeri supaya dapatan kajian dapat digeneralisasikan kepada seluruh negara. Model kepimpinan yang digunakan dalam kajian ini juga adalah tidak menyeluruh. Jadi pengkaji akan datang boleh mengkaji amalan kepimpinan guru besar berdasarkan setiap model kepimpinan. Hal ini dapat memberi gambaran yang lebih luas kepada guru besar. Selain itu, cabaran – cabaran yang dihadapi oleh guru besar dalam mencapai amalan kepimpinan terbaik juga turut boleh dikaji agar kekurangan dalam amalan kepimpinan dapat diperbaiki.

5.7 KESIMPULAN

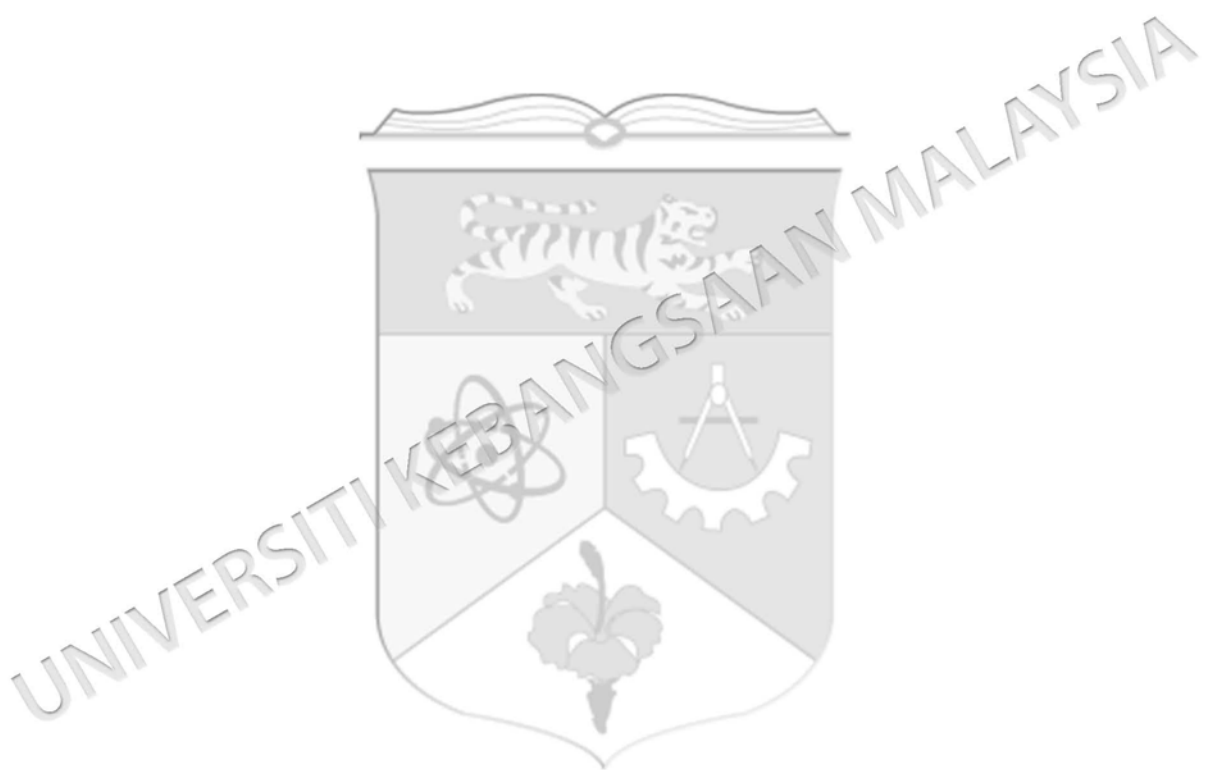
Kesimpulannya, kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah bergantung sepenuhnya kepada kebolehan pemimpin dalam membimbing dan membawa tenaga pengajar iaitu para guru ke arah mencapai matlamat organisasi sekolah. Kajian ini menonjolkan kepentingan amalan kepimpinan dalam memastikan kemajuan akademik pelajar, kualiti guru serta pencapaian sekolah dalam aspek kokurikulum dan juga kurikulum. Walaupun dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan berdasarkan model kepimpinan transformasional, transaksional, instruksional dan distributif menjadi amalan guru besar sekolah ini, tetapi sudah semestinya setiap guru besar akan mempunyai amalan kepimpinan yang tersendiri.

Guru besar perlu memastikan bahawa mereka telah membangunkan pemahaman yang kukuh mengenai aspek-aspek unik sekolah mereka sebelum mereka memutuskan gaya kepimpinan dan strategi yang akan mereka gunakan untuk penambahbaikan. Penemuan kajian terdahulu Marks & Printy (2003) mendapati bahawa kepimpinan instruksional boleh memberikan lebih banyak kejayaan dalam pencapaian akademik pelajar berbanding kepimpinan transformasional. Walau bagaimanapun, di yang dikaji pengkaji mendapati guru besar lebihkan amalan transformasional serta distributif berbanding dengan kepimpinan instruksional.

Dapat dirumuskan juga bahawa amalan kepimpinan guru besar sekolah ini mempengaruhi kemampuan pemimpin sekolah untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dengan berkesan. Selain itu, amalan kepimpinan beliau turut telah berjaya mendorong penglibatan aktif pihak-pihak yang signifikan dalam menyelesaikan isu dan membuat keputusan, dengan demikian membimbing institusi pendidikan, komunitinya, dan mereka yang mempunyai kepentingan dalam hasil yang diinginkan. Akibatnya, mereka telah berjaya membangunkan kapasiti untuk memenuhi keperluan unik sekolah dan komuniti dengan cekap yang akan mempersiapkan mereka dengan baik untuk situasi krisis sekiranya situasi sedemikian berlaku lagi pada masa depan. Selain itu, fokus dalam meningkatkan kecemerlangan guru juga dapat meningkatkan kualiti guru di dalam bilik darjah yang menentukan kejayaan pelajar di seluruh sekolah. Pelajar yang diajar oleh pendidik yang cemerlang lebih cenderung mencapai matlamat akademik mereka berbanding dengan mereka yang diajar oleh guru yang kurang berkesan. Di bawah amalan kepimpinan beliau juga didapati para guru dapat mengasah ilmu mereka dengan melanjutkan Pelajaran ke tahap yang lebih tinggi.

Amalan kepimpinan guru besar seperti memberi motivasi, menjadi suri teladan, serta amalan kepimpinan penyertaan menggambarkan sikap tanggungjawab guru besar sekolah ini dalam memastikan sekolah yang dikaji terus mencapai tahap kecemerlangan. Jadi kesemua guru besar harus menyemai sikap tanggungjawab ini agar dapat mencapai tahap sekolah kluster sekaligus meningkatkan kemenjadian murid dan sekolah yang berkualiti tinggi selaras dengan keperluan semasa pendidikan di negara kita. Pelbagai strategi yang lebih berkesan perlu direka untuk memastikan bahawa golongan guru semasa memahami kepentingan dan peranan mereka. Pada masa yang

sama, guru besar juga harus guru pemimpin. Usaha-usaha perlu dilakukan untuk memudahkan pemindahan lebih ramai guru bukan pemimpin kepada peranan kepimpinan. Ini akan menyumbang kepada kejayaan kelas, sekolah, dan daerah secara keseluruhan.



RUJUKAN

- Al Ramaiah. 1992. *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*: Selangor: Penerbit IBS Buku SDN. BHD, Selangor
- Amalina I., Fatimah Wati (2017). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Guru Sekolah. *International Research Journal of Education and Science (IRJES)*. 1(1): 51 – 54
- Anita Ahmad & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2022). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah rendah di daerah Kota Setar. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial*, 5(14), 39-49.
- Anrelson Nara & Azlin Mansor. (2021). Amalan kepimpinan instruksional guru besar terhadap motivasi guru di sekolah rendah daerah Sri Aman, Sarawak. *International Conference on Business Studies and Education (ICBE)*, 137-142.
- Anusha Selvadurai, & Azlin Norhaini Mansor. (2021). Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Komitmen Guru Di Zon Mantin, Negeri Sembilan. *Proceeding Of International Conference on Business Studies and Education*, 30-37.
- Azizi Yahaya, Noordin Yahaya, Halimah Maalip and Lim Ting Theng (2010) Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan Di Sekolah Penerima Anugerah Sekolah Cemerlang Di Negeri Melaka. *Journal of Science & Mathematics Education* .
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: manual for multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, California: Mind Garden, Inc
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Buletin Anjakan (Bil. 4, 2015). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025
- Bush, T., & Glover, D. (2016). *School Leadership in the 21st Century: Leading in the Age of Accountability*. Routledge.
- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020) Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455–468.
- Chong, Cheng Keong, Muhammad Faizal A. Ghaini & Zuraidah Abdullah. (2019). Cabaran Amalan Komuniti Pembelajaran Dalam Kalangan Guru Sekolah Berprestasi Tinggi, *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik Julai*, Bil.7, Isu 3.
- Davies, B. (2009). *The Essentials of School Leadership (2nd. Ed)*. Thousand Oaks, California: Sage Publication

- Dawson, C.A.(2008).The effects of teacher leadership on school culture. Leadership and Organizational Development. USA: Michigan State University.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2017). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies*. Educational Administration Quarterly, 53(3), 401–435.
- Donaldson, G. 2006. *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice (2nd ed.)*. New York: Teachers College Press
- Dubin Robert. 1958. The World of Work: Industrial Sociology and Human Relations. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall 448
- Esah Sulaiman. 2003. *Amalan profesionalisme perguruan*. Skudai: Penerbit UTM
- Fadzilah, M. Z., & Nordin, H. (2018). Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Kesannya terhadap Kualiti Pengajaran. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(1), 14–27.
- Faisol Elham, Muhammad Faizal A.Ghani, Ainoor Mahfuzah Ahmad & Maszuria A.Ghani. (2016). Cabaran Keberkesanan Sekolah. Perspektif Sekolah Menengah Agama Berprestasi Tinggi. *Isu Dalam Pendidikan*, 40.
- Fauzi Sulehan. (2013). Amalan kepimpinan lestari pengetua Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di Daerah Pontian. Tesis Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Fitri, A. A., & Permatasari, T. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 2(1), 669-677.
- Fraenkel, J.R, Wallen, N. E. & Hyun, H.H. (2012). *How to design and evaluate research in education (8th Ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Hallinger, P. & Heck, R.(2010).Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30, (2), 95-110.
- Hallinger, P. (2013). Measurement properties of the principal instructional management rating scale: Technical report Ver. 4.7. HK: *Hong Kong Institute of Education*.
- Hallinger, P.(2011).A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: a lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2) 271-306. DOI: 10.1177/0013161X10383412.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). *Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning*. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2019). *Exploring the Impact of Principal Leadership on School Performance: A Synthesis of Empirical Research*. *Educational Administration Quarterly*, 55(1), 136–170.
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23, No. 3, m.s. 313–324
- Harris, A. 2009. *Distributed Leadership: Different Perspectives*, Springer, Amsterdam.
- Harris, A., & Muijs, D. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. London: Open University Press.
- Hussein Mahmood (2016). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah (edisi kedua)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Hussein, A. 1993. The Role of the Headmaster in Ensuring Quality Education. Dalam S.Rahman (Editor), *Leadership in Education*. Penerbit Pendidikan Nasional
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009). *Standard Guru Malaysia (SGM)*. Putrajaya: Bahagian Pendidikan Guru
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Laporan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Klenke, K. 2008. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. London: Emerald Group Publishing.
- Kvale, S. 2007. *Research Methods in Educational Leadership & Management*. Ann R. J.Briggs, Marianne Coleman & Marlene Morrison. Ed.ke 3. SAGE Publications Ltd
- Leithwood, K., et al. 2008. Principal Leadership for Teacher Learning and Growth: A Comprehensive Review. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 45-62.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 40(1), 27-50.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of Research: How Leadership Influences Student Learning*. New York, USA.

- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management*, 10th ed. South-Western, Ohio.
- Merriam, S.B. 2009. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohamad, A. B., & Abdul Ghani, M. F. (2019). Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Prestasi Sekolah Kluster Kecemerlangan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(2), 45-61.
- Murugan (2023). Amalan kepimpinan transformasional guru besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) Melaka Tengah. *Jurnal Pendidikan dan Pembangunan Diri*, 11(2), 45-58.
- Nik Badrul Hisham Nik Ismail & Mastura Mahfar. (2015). Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi dalam kalangan guru SMK Harian Daerah Kluang, Johor. *Sains Humanika*, 5(1), 9-18.
- Nik Sasliza Bt Nik Saberi & Mohd Izham Mohd. (2020) Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Dan Keberkesanan Sekolah Kebangsaan Di Hulu Langat, Selangor.
- Noor Asma Ismail & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2017). Tahap kepimpinan instruksional dan rekabentuk instruksional pengetua di sekolah – sekolah menengah daerah Pendang, Kedah. *Jurnal Wacana Sarjana* 1(1), 1-13.
- Norlia Mat Norwani, Hamidah Yusof, Mahaliza Mansor, & Wan Mohd Nazri Wan Mohd Daud. (2016). Development of teacher leadership guiding principles in preparing teachers for the future. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 374 - 388.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Othman Lebar (2014). Penyelidikan kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metode. Tanjong Malim, Perak: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Poh, Lai Nan, & Mei Kin Tai. (2021). Kepimpinan teragih di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(4):79–93. doi: 10.47405/mjssh.v6i4.746.
- Rashidah Othman, Mohd Izham Mohd Hamzah & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2022). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru Sekolah Rendah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 1- 12.
- Robinson, 2008. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674

- Robinson, V.M.J., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quartel*, 44(5), pp.635-674. Di muat turun pada 12.09.2022 dari <http://eaq.sagepub.com/content/44/5/635>
- Saberi, N.S.N., & Hamzah, M.I.M. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan keberkesanan sekolah di Hulu Langat, Selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 7(3), 20-37.
- Sakçak, A., Arslan, Y., & Polat, S. (2023). Favouritism behaviours of school principals: teachers' perceptions on the causes and consequences of favouritism in Turkey. *Educational Studies*, 49(6), 877-895.
- Siti Azaha Bohari & Bity Salwana Alias. (2022). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Dan Prestasi Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 9(4), 19-37.
- Siti Nazatul Norashikin Ali. (2016). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Komitmen Guru Pjk Di Sekolah – Sekolah Menengah Daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceeding of ICERS*, 1 (2016), 123 – 130. International Seminar of Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27.
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. USA: Thomson South Western.
- Somprach, K., Tang, K.N., & Popoonsak, P. (2017). The relationship between school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools. *Educational Research for Policy and Practice*, 16, 157-165.
- Somprach, K., Tang, K.N., & Popoonsak, P. (2017). The relationship between school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools. *Educational Research for Policy and Practice*, 16, 157-165. doi: [10.1007/s10671-016-9206-7](https://doi.org/10.1007/s10671-016-9206-7).
- Stogdill, R.M. (1974) Handbook of Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Sufean Hussin (2004). Pendidikan di Malaysia: Sejarah, sistem dan falsafah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Surayati Zainal, Wan Ahmad Faiz Marzuki Wan Hassan & Mohd Yusof Abdullah (2022) Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Motivasi Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Melaka Tengah.
- Suriyankietkaew, S., & Hallinger, P. (2019). Empirical research on education for sustainable development in Sufficiency – Based Schools. South Africa. *European Journal of Sustainable Development*, 7(3), 205 – 216.

Tan,L.K.(2018). Faktor dalaman sekolah dan komitmen guru terhadap organisasi: Pengaruh – pengantara kualiti kehidupan kerja guru di SBT dan SBBT (Disertasi Doktor Falsafah, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Sains Malaysia).

Teng, L.F., & Norzaini Azman. (2017). Hubungan kecerdasan emosi dengan komitmen guru LINUS di daerah Padawan. *Seminar Penyelidikan Pendidikan 2017 Institut Pendidikan Guru Batu Lintang*, 1790-1801.

Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Edisi ke-4. California: SAGE Publication.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2007). Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar. *Kertas Kerja Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-14 IAB, Genting Highland.s*



LAMPIRAN A

Protokol Temu Bual PROTOKOL TEMU BUAL



PROTOKOL TEMU BUAL PARA GURU

Amalan Terbaik Guru Besar Di Sekolah Kluster Kecemerlangan Berdasarkan Model – Model Kepimpinan Guru Besar: Satu Kajian Kes

Salam Sejahtera

Tuan/Puan yang dihormati,

Saya adalah Vishaliny Ellangovan, pelajar yang mengikuti kursus Sarjana Pendidikan (Pentadbiran Pendidikan) di Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia. Protokol temu bual ini dijalankan untuk meneroka amalan terbaik guru besar di sekolah kluster kecemerlangan berdasarkan model – model kepimpinan guru besar. Kajian ini dilaksanakan bagi mengumpul maklumat sebagai prasyarat penyediaan penulisan tesis. Protokol ini mengandungi soalan – soalan sebagaimana yang disenaraikan. Sehubungan dengan itu, saya ingin memohon Kerjasama dan kesudian pihak tuan/puan untuk menjawab soalan – soalan temu bual ini dengan jujur. Semua jawapan dan maklumat yang anda berikan adalah sulit dan hanya digunakan untuk tujuan kajian ini sahaja.

Jasa baik dan kesudian Tuan/Puan untuk terlibat dalam kajian ini amat dihargai dan sidahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

BAHAGIAN A

Latar Belakang Responden

Nama:

Taraf Pendidikan:

Umur:

Jantina: () Lelaki () Perempuan

Pengalaman Mengajar (Tahun):

Jawatan yang disandang:

Bil	Objektif kajian	Persoalan Kajian	Protokol temu bual	Komen/Cadangan
1	Meneroka amalan terbaik guru besar di sekolah kluster kecemerlangan yang dikaji	Bagaimanakah amalan kepimpinan guru besar di sekolah yang dikaji	1. Pada pandangan cikgu, adakah guru besar seorang yang mementingkan sistematik dan berorganisasi?	
			2. Kebiasaannya guru besar akan turut serta dalam sesebuah aktiviti ataupun tidak?	
			3. adakah cikgu berasa guru besar mempunyai sikap tanggungjawab yang mencukupi dan beretika dalam melaksanakan tugas?	
			4. Pada pandangan cikgu, guru besar ini senaang terima pendapat atau pun pandangan para guru atau pun tidak?	
2	Meneroka peranan guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru berdasarkan model – model kepimpinan.	Sejauh manakah model – model kepimpinan membantu guru besar dalam memastikan kecemerlangan guru di sekolah kluster kecemerlangan yang dikaji?	5. Adakah guru besar mempengaruhi guru – guru dalam melakukan sesuatu perkara ataupun tugas?	
			6. Pada pendapat cikgu, guru besar anda suka mengarah guru – guru dalam menyiapkan sesebuah kerja atau pun turut serta dalam menyiapkan kerja tersebut?	
			7. Pernahkah cikgu berasa guru besar memberi inspirasi kepada anda dalam membuat sesebuah tugas?	
			8. Pada pandangan cikgu, adakah guru besar memberi motivasi kepada anda sewaktu anda amat memerlukannya?	
			9. Setahu cikgu, sepanjang perkhidmatan guru besar, apakah perubahan yang dibawa oleh beliau di sekolah ini?	
			10. Bagaimanakah guru besar memastikan cikgu – cikgu semua bekerja dalam satu pasukan	

			11. Apakah peranan yang dimainkan oleh guru besar dalam memastikan kecemerlangan para guru?	
			12. Kalau saya bagi pilihan kepada cikgu, yang mana cikgu rasa menggambarkan gaya kepimpinan guru besar- Instruksional, transformasional, distributif ataupun transaksional	
3.	Meneroka mengenai tanggungjawab guru besar dan guru dalam memastikan keberkesanan sekolah.	Apakah tanggungjawab guru besar dalam menjamin keberkesanan sekolah kluster kecemerlangan yang dikaji?	13. Pada hemah cikgu, apakah perkara yang dilakukan oleh cikgu dan guru besar dalam memastikan pencapaian matlamat sekolah?	
			14. Sekolah yang berkesan adalah sekolah yang mempunyai sumber input yang mencukupi. Jadi apakah langkah yang diambil oleh cikgu ataupun guru besar dalam memastikan hal ini?	
			15. Bagaimanakah hubungan para guru dan guru besar di sekolah ini?	
			16. Pada pendapat cikgu, adakah para ibu bapa, murid – murid mahupun cikgu sendiri berpuas hati dengan sistem yang dipraktikkan di sekolah?	
			17. Sejauh manakah persekitaran ataupun keadaan sekolah bagi menjalankan proses pengajaran dan pembelajaran? Adakah ia berada dalam keadaan yang kondusif? Jika ya boleh cikgu terangkan situasi yang menyebabkan cikgu rasa ia cukup kondusif?	

LAMPIRAN B

Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Jabatan Pendidikan Negeri Melaka



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
 Jabatan Pendidikan Negeri Melaka
 Jalan Istana, Bukit Beruang
 75450 Melaka

Pengarah : 06-2323782
 Timbalan : 06-2323781
 Pejabat Aid : 06-2323777
 : 06-2323778
 : 06-2323779
 Peperiksaan : 06-2323780
 Faks : 06-2320500

Ruj.Kami : JPNM.SPS.PSR.500-3/3/1Jld.10(27)
 Tarikh : 19 April 2023

Vishaliny A/P Ellangovan
 No 639 Taman Pengkalan Balak,
 78300 Masjid Tanah, Melaka.

Tuan,

**MAKLUMBALAS PERMOHONAN KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN
 PENYELIDIKAN SARJANA DI SEKOLAH JLN DATUK PALEMBANG**

Dengan segala hormatnya merujuk surat tuan bertarikh 11 April 2023 berkaitan perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Jabatan Pendidikan Negeri Melaka *tiada halangan* membenarkan tuan bagi menjalankan kajian "Gaya Kepimpinan Guru Besar Kecemerlangan Guru dan Keberkesanan Sekolah".
3. Untuk makluman, tuan terikat dengan peraturan-peraturan dan syarat yang telah dikeluarkan oleh Bahagian Pengurusan Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia. Tuan juga perlu mendapatkan kebenaran daripada Guru Besar sekolah berkenaan. Kelulusan ini sah digunakan *mulai 1 Mei 2023 hingga 27 Oktober 2023*.
4. Kerjasama dan keprihatinan tuan kami dahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Sekian, terima kasih.

"MALAYSIA MADANI"
 "BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"
 "MELAKAKU MAJU JAYA, RAKYAT BAHAGIA, MENGGAMIT DUNIA"

Saya yang menjalankan amanah,

(HAJI KARIM BIN TUMIM)
 Timbalan Pengarah Pendidikan,
 Sektor Pengurusan Sekolah,
 b.p. Pengarah Pendidikan,
 Jabatan Pendidikan Negeri Melaka.

s.k | Falsi Penyelaras

Vishaliny A/P Ellangovan
No 639 Taman Pengkalun Balak,
78300 Masjid Tanah, Melaka.



Pengarah,
Jabatan Pendidikan Negeri Melaka,
Jalan Istana, 75450 Bukit Beruang,
Melaka

Tuan,

PERMOHONAN KEBENARAN MENJALANKAN RAJIAN PENYELIDIKAN SARJANA DI SEKOLAH JLN DATUK PALEMBANG

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan kepada tuan bahawa saya adalah pelajar Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), ingin memohon kebenaran daripada pihak tuan untuk menjalankan penyelidikan peringkat sarjana di Sekolah Jln Datuk Palembang.

3. Maklumat permohonan saya adalah seperti berikut:

Nama: Vishaliny A/P Ellangovan
No. KP: 950209055432
No Tel: 016-2146164
E-mel: vishalinyv@comcast.com
Tajuk Kajian: Gaya Kepimpinan Guru Besar Kecemerlangan Guru dan Keberkesanan Sekolah
Sampel Kajian: 15 orang

4. Bersama-sama surat ini saya sertakan surat pengesahan pelajar untuk menjalankan penyelidikan dari pihak UKM dan surat kebenaran menjalankan penyelidikan dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk rujukan Tuan.

5. Sehubungan dengan itu, saya memohon kepada tuan agar saya memperoleh kebenaran untuk menjalankan penyelidikan demi meningkatkan lagi kualiti pendidikan negara. Segala perhatian dan keperhatian pihak tuan diucapkan jutaan terima kasih.

Sekian.

Yang benar,

(VISHALINY A/P ELLANGOVAN)

SEKTOR PENYELIDIKAN	
DOKUMEN DAN TINDAKAN	
<input checked="" type="checkbox"/>	1. APN MAJLISAH
<input type="checkbox"/>	2. LPP/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	3. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	4. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	5. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	6. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	7. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	8. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	9. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	10. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	11. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	12. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	13. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	14. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	15. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	16. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	17. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	18. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	19. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK
<input type="checkbox"/>	20. LPP/PPK/PTK/PPK/PTK

05 18/4

PENSAJUT	
<input checked="" type="checkbox"/>	1. PENGARAH
<input checked="" type="checkbox"/>	2. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	3. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	4. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	5. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	6. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	7. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	8. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	9. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	10. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	11. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	12. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	13. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	14. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	15. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	16. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	17. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	18. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	19. PENYELIDIKAN
<input checked="" type="checkbox"/>	20. PENYELIDIKAN

05 12/4

LAMPIRAN C

Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
 BAGHIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
 ARAS 1-4, BLOK E8
 KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
 PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
 62604 PUTRAJAYA

TEL : 0388846591
 FAKS : 0388846579

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3-eras(15793)
 Tarikh : 20 Mac 2023

VISHALINY A/P ELLANGOVA
 NO. KP : 950209055432

OMQ BLOK JKR 9(F) PANGKALAN UDARA KUANTAN
 25990 KUANTAN
 PAHANG

Tuan,

**KELULUSAN BERSYARAT UNTUK MENJALANKAN KAJIAN :
 GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR,KECEMERLANGAN GURU DAN KEBERKESANAN SEKOLAH DI MELAKA**

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan dengan syarat :

" KELULUSAN INI BERGANTUNG KEPADA KEBENARAN PENGARAH JPN DAN PERTIMBANGAN PENTADBIR SEKOLAH. PENGUTIPAN DATA TIDAK BOLEH MENGGANGGU AKTIVITI PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN MURID. PENGLIBATAN RESPONDEN HENDAKLAH SECARA SUKARELA. "

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari 1 Mei 2023 hingga 27 Oktober 2023

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak diterbitkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

Ketua Penolong Pengarah Kanan
 Sektor Penyelidikan dan Penilaian Dasar
 b.p. Pengarah
 Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
 Kementerian Pendidikan Malaysia

salinan kepada:-

JABATAN PENDIDIKAN MELAKA

LAMPIRAN D

Surat Akuan Menyemak Kesahan Kandungan Soal Selidik



UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
The National University of Malaysia

Fakulti Pendidikan

Faculty of Education

AKUAN MENYEMAK KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN SOAL SELIDIK

Adalah saya Dr Mohana Dass Ramasamy dengan ini mengaku telah menyemak dan membuat kesahan kandungan instrumen soal selidik yang akan dilaksanakan oleh **Vishaliny A/P Ellangovan (P114818)** calon **Sarjana (Pentadbiran Pendidikan)** di Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Hasil semakan yang telah saya laksanakan mendapati

semua soalan dibentuk temu bual berkait rapat dengan persoalan kajian. Kesemua soalan juga berhubungkait di antara satu sama lain. Cuma beberapa soalan perlu diubah tempat dan dibuat pengolatan balasan untuk memastikan kesemuanya memberi laluan kepada pencetus maklumat yang diharapkan. Syabas.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,

(Dr. Mohana Dass Ramasamy)
Nama dan Cop rasmi:

Tarikh: 01/04/2023

DR. MOHANA DASS RAMASAMY
Senior Lecturer
Department of Indian Studies
Faculty of Arts & Social Sciences
University of Malaysia, 50603 Kuala Lumpur



UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
The National University of Malaysia

Fakulti Pendidikan

Faculty of Education

AKUAN MENYEMAK KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN SOAL SELIDIK

Adalah saya Dr. Mohamed Yusoff Bin Mohd Nor dengan ini mengaku telah menyemak dan membuat kesahan kandungan instrumen soal selidik yang akan dilaksanakan oleh **Vishaliny A/P Ellangovan (P114818)** calon Sarjana (Pentadbiran Pendidikan) di Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Hasil semakan yang telah saya laksanakan mendapati

Semua soalan boleh diterima dengan sedikit olahan. Cuma pastikan waktu membuat temu bual dengan responden soalan-soalan yang diajukan ditanya dengan tepat agar dapat mencapai objektif kajian

Sekian, terima kasih.

Yang benar,


Dr. Mohamed Yusoff Bin Mohd Nor
Pegawai Kanan (Pengiraan & Penyelidikan)
Pusat Kajian Kemahiran dan Perkembangan
Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia

(Dr. Mohamed Yusoff Bin Mohd Nor)
Nama dan Cop rasmi:

Tarikh: 05/04/2023



UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
The National University of Malaysia

Fakulti Pendidikan
Faculty of Education

AKUAN MENYEMAK KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN SOAL SELIDIK

Adalah saya Dr. Bity Salwana Binti Alias dengan ini mengaku telah menyemak dan membuat kesahan kandungan instrumen soal selidik yang akan dilaksanakan oleh **Vishaliny A/P Ellangovan (P114818)** calon Sarjana (Pentadbiran Pendidikan) di Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Hasil semakan yang telah saya laksanakan mendapati

Elah menepati dan sah.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,



Nama dan Hujah resmi:
DR. BITY SALWANA ALIAS
PENSYARAH
PUSKAS PIMPINAN DAN POLISI PENDIDIKAN
FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

Tarikh: 01/04/2023

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan
Telefon: +603-8921 6231 Faksimili: +603-8925 4372 E-mel: bity@ukm.edu.my Laman Web: <http://www.ukm.my/pendidikan>

Menginspirasi Harapan, Mencipta Masa Depan • Inspiring Futures, Nurturing Possibilities
www.ukm.my

LAMPIRAN E

Rajah yang menunjukkan penggunaan perisian NVivo 14 untuk dapatkan tema – tema

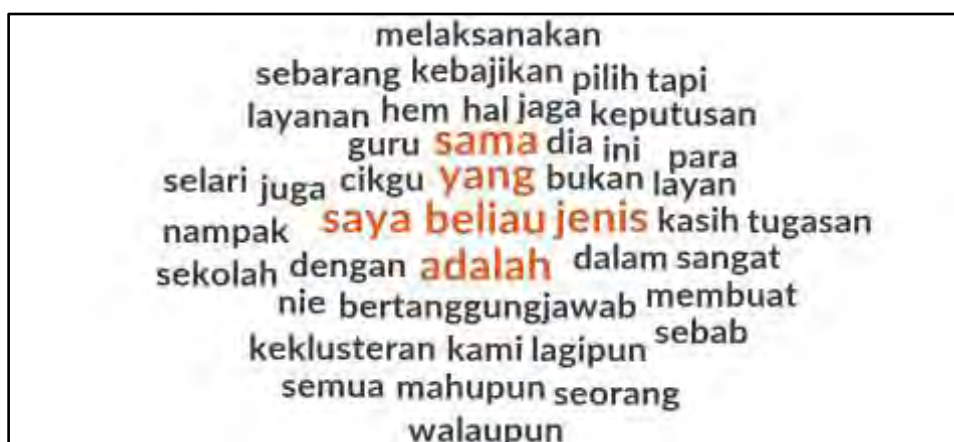
1. Kekerapan penggunaan perkataan organisasi dan sistematik oleh peserta kajian



2. Kekerapan penggunaan perkataan penyertaan oleh peserta kajian



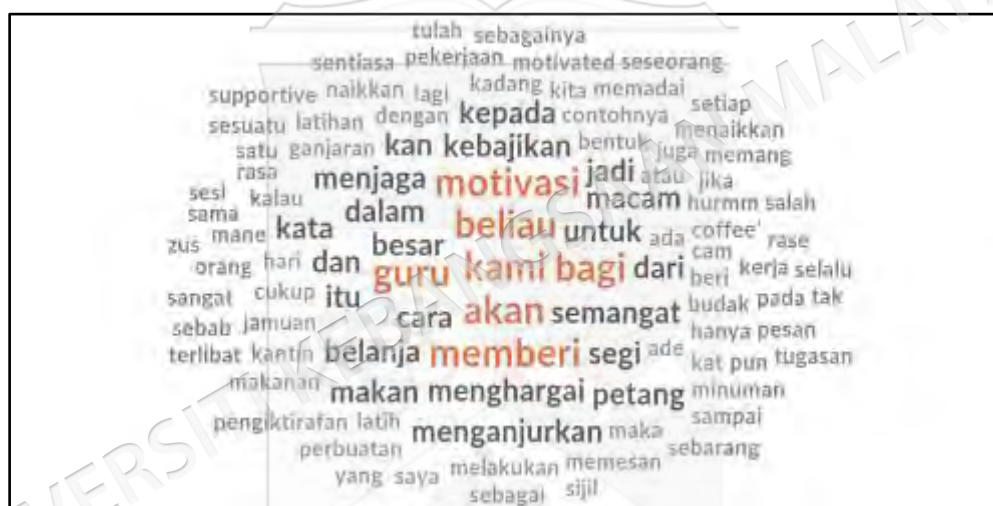
3. Kekerapan penggunaan perkataan tanggungjawab oleh peserta kajian



4. Kekerapan penggunaan perkataan sedia menerima pandangan oleh peserta kajian



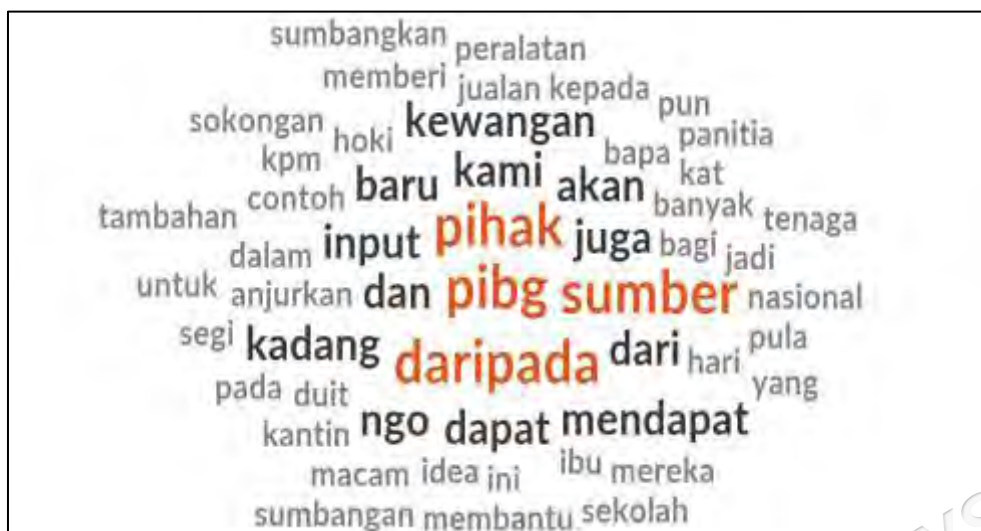
5. Kekerapan penggunaan perkataan motivasi oleh peserta kajian



6. Kekerapan penggunaan perkataan mempengaruhi oleh peserta kajian



10. Kekerapan penggunaan perkataan kecukupan input sekolah oleh peserta kajian



11. Kekerapan penggunaan perkataan kecukupan input sekolah oleh peserta kajian

