

**KEPIMPINAN GURU BESAR DALAM PELAKSANAAN PENDIDIKAN ABAD KE-21:
SATU KAJIAN PRELIMINARI**
(Headmasters' Leadership in the Implementation of 21st Century Education: A Preliminary Study)

*Safiek Mokhlis

Fakulti Perniagaan, Ekonomi dan Pembangunan Sosial
Universiti Malaysia Terengganu
21030 Kuala Nerus, Terengganu, Malaysia.

*Corresponding author's email: safiek@umt.edu.my

Article History:

Submit: 26 July 2019

Accepted: 21 November 2019

Revised: 18 December 2019

Published: 31 December 2019

Attarbawiy: Malaysian Online Journal of Education

Vol. 3, No. 2 (2019), 11-21

Abstrak

Mengurus perubahan pendidikan di abad ke-21 sering dilihat sebagai satu masalah yang kompleks, iaitu, bukan dari segi perubahan itu sendiri tetapi pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka yang terlibat dan cara ia dizahirkan dalam bentuk tindakan. Persepsi dan tindak balas pemimpin sekolah terhadap perubahan yang dicadangkan boleh mempengaruhi hasil inisiatif perubahan. Kajian ini dijalankan untuk meneroka kepimpinan guru besar dalam pelaksanaan pendidikan abad ke-21 (PAK21) di dua buah sekolah rendah terpilih. Kajian ini menggunakan kaedah temu bual untuk mengumpulkan data. Peserta temu bual merupakan dua orang guru besar yang berpengalaman lebih 20 tahun dalam bidang pendidikan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar yang ditemu bual memahami dan boleh menghuraikan peranan dan tanggungjawab mereka dalam pelaksanaan PAK21. Secara khusus, mereka melaksanakan banyak fungsi kepimpinan melalui penetapan hala tuju sekolah, mengamalkan gaya kepimpinan yang bersesuaian, membuat keputusan, pemantauan dan penyeliaan, dan membina kerja berpasukan.

Kata kunci: Kepimpinan, Guru Besar, Pendidikan Abad ke-21, Perubahan Pendidikan.

Abstract

Managing educational changes in the 21st century are often perceived as a complex problem, that is, it is not the nature of the change itself but the nature of the knowledge, skills and attitudes of those involved and the way that these are expressed in action. School leaders' perceptions and responses to the proposed changes may influence the outcome of change initiative. This study was conducted to explore headmasters' leadership in the implementation of 21st century education in two selected primary schools. This study used the interview method for data collection. Participants for the interviews were two headmasters who have more than 20 years of experience in the field of education. The findings showed that the headmasters, who were interviewed, understood and could describe their roles and responsibilities in implementing 21st century education. In particular, they are enacting many functions of leadership through setting the direction of the school, practising appropriate leadership style, making decision, monitoring and supervision, and building teamwork.

Keywords: Leadership, Headmaster, 21st Century Education, Educational Change.

1.0 PENGENALAN

Pendidikan adalah satu sistem dinamik yang akan sentiasa melalui perubahan dari masa ke masa bagi memenuhi keperluan dan aspirasi negara. Perubahan yang berlaku antaranya adalah untuk menyediakan modal insan berkualiti yang sejajar dengan perubahan dunia semasa dalam memastikan negara membangun seiring dengan segala aspek perkembangan pada peringkat global. Justeru, institusi pendidikan sebagai pusat penghasilan modal insan perlu sentiasa peka dan bersedia untuk melakukan perubahan supaya generasi yang dibina melalui pelaksanaan kurikulum menjadi realiti dan berfungsi kepada negara. Matlamat sesuatu perubahan adalah bagi mencapai kecemerlangan pendidikan agar dapat melahirkan sekumpulan modal insan yang terlatih, dedikasi dan berinovasi bagi memenuhi keperluan tenaga kerja negara (Ishak, 2005).

Menurut Sufean (2004), perubahan mempunyai erti atau konotasi peralihan, anjakan, transformasi, inovasi, adaptasi, atau reformasi; dan kesemua istilah ini merujuk kepada keadaan yang berubah daripada keadaan yang sedia ada kepada suatu keadaan yang lebih baik dan maju. Perubahan dilakukan bertujuan untuk membantu institusi pendidikan mencapai matlamat dengan lebih berkesan dengan cara menggantikan struktur kurikulum atau amalan dengan suatu yang lebih baik daripada sebelumnya agar seiring dengan keperluan dan trenda semasa (Ishak, 2005). Perubahan ini dijangka menghasilkan impak yang positif seperti meningkatkan kualiti pendidikan, meningkatkan kefahaman dan prestasi pelajar dalam pembelajarannya serta meningkatkan kemahiran pelajar. Walau bagaimanapun, sebarang inovasi dan perubahan dipandu arah berteraskan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Ini adalah kerana pendidikan merupakan wahana utama dalam pembangunan dan kemajuan negara dari segi ekonomi, sosial dan politikal (Sharifah Nor & T. Subahan, 2006).

Terdapat pelbagai faktor yang mendorong kepada perubahan pendidikan. Globalisasi dan perkembangan pesat teknologi maklumat dan komunikasi (TMK) adalah antara faktor utama yang menuntut perubahan sama ada pendidikan di sekolah rendah dan menengah mahupun pendidikan di peringkat tinggi. Di samping itu, faktor persekitaran sosial, ekonomi dan politik yang semakin kompleks, memainkan peranan penting yang mendorong kepada institusi pendidikan untuk melakukan perubahan bagi memastikan sekolah akan dapat terus memainkan peranannya dengan berkesan untuk memastikan pelajar yang dikeluarkan bukan sahaja mempunyai ilmu pengetahuan malah mampu menguasai kemahiran abad ke-21 bagi menghadapi cabaran era globalisasi pada masa ini. Perubahan-perubahan ini terkandung dalam dasar-dasar yang sedang dilaksanakan oleh kerajaan Malaysia seperti dalam Rancangan Malaysia ke-11, Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PIPP), Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, Standard Guru Malaysia, Panduan Pelaksanaan Pendidikan Abad ke-21 dan sebagainya. Semua yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ini bermatlamat untuk melahirkan modal insan kelas pertama, pelajar yang seimbang dalam pembelajaran dan kokurikulum, serta melahirkan pelajar yang seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial seperti yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (KPM, 2001).

Pendidikan abad ke-21 atau ringkasnya PAK21 ditekankan dalam pengisian transformasi pendidikan negara melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM, 2013). Pelan tersebut menyatakan bahawa perubahan dalam sistem pendidikan untuk melonjakkan pencapaian pelajar memerlukan pendekatan baharu bagi menyediakan setiap warga Malaysia dengan kemahiran yang diperlukan dalam abad ke-21; dan membangunkan kemahiran abad ke-21 iaitu berfikir kritis, kreatif dan menggalakkan perkembangan sahsiah pelajar yang holistik untuk menghadapi cabaran ekonomi abad ke-21 (KPM, 2013). Bagi membantu guru memahami dan bersedia melakukan perubahan dalam pengajaran dan pembelajaran sesuai dengan hasrat transformasi pendidikan, KPM telah melancarkan inisiatif PAK21 secara rintis pada tahun 2014 dan meluaskan pelaksanaannya ke seluruh negara mulai tahun 2015 (Buletin Anjakan Bil. 4, 2015).

Kejayaan pelaksanaan PAK21 menuntut usaha dan komitmen berterusan daripada pelbagai pihak khususnya pihak pentadbir sekolah dalam mengurus perubahan. Ini kerana secara asasnya matlamat pentadbiran sekolah adalah untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Secara tidak langsung, kepimpinan guru besar akan menjadi tumpuan kerana salah satu tanggungjawab guru besar adalah untuk menyokong dan memastikan kejayaan pelaksanaan sesuatu perubahan di sekolah. Sebagaimana pandangan Fullan (2007), proses perubahan pendidikan adalah berdasarkan tiga aspek dengan menitikberatkan individu sebagai pelaksana perubahan, iaitu (1) proses permulaan yang menjurus kepada satu keputusan untuk menerima perubahan; (2) proses pelaksanaan dengan meletakkan satu konseptual perubahan sebagai satu amalan; dan (3) proses penginstitutionan, iaitu jika perubahan dapat diserapkan dalam sistem dan telah menjadi sebahagian daripada sistem atau sebaliknya, maka perubahan boleh dilaksanakan atau tidak. Menurut Park dan Jeung (2013) pula, perubahan sekolah ialah mengenai

proses perubahan individu dan organisasi serta melibatkan proses meningkatkan semangat, afektif, dan faktor-faktor intelektual untuk guru memperbaiki dan memahami amalan pedagogi mereka. Apa yang jelas ialah, perubahan dilakukan bertujuan memperbaiki sistem pendidikan di semua peringkat dan kejayaannya mempunyai hubungan yang rapat dengan daya kepemimpinan sekolah (Fullan, 2007).

Pelaksanaan PAK21 merupakan sebahagian daripada agenda transformasi pendidikan yang menyumbang kepada kejayaan PPPM 2013-2025. Oleh yang demikian, kepimpinan guru besar dalam pelaksanaan PAK21 di peringkat sekolah amat diperlukan supaya matlamat dan hala tuju PAK21 tidak menyimpang dari tujuan asalnya. Peranan kepimpinan yang dimainkan oleh guru besar akan menentukan sejauh mana perubahan yang dirancang dapat direalisasikan. Ini bermakna, guru besar sebagai pemimpin pelaksanaan PAK21 di sekolah perlu memahami sedalam-dalamnya konsep, prinsip dan prosedur pelaksanaannya. Guru besar haruslah mempunyai pelbagai kebolehan, selain daripada memiliki kebolehan mengajar yang dapat menjadi teladan dan rujukan kepada para guru, beliau juga harus berkebolehan untuk menginterpretasikan perubahan dalam sekolah, berkemahiran menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian dan tepat pada situasi yang berlainan, mampu memotivasikan guru, staf dan pelajar supaya lebih berminat dan berkomited dengan segala urusan dan aktiviti di sekolah (Hussein, 2016).

2.0 TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk meneroka peranan kepimpinan guru besar dalam pelaksanaan PAK21 di sekolah rendah. Kajian ini memfokus kepada lima faktor utama kepimpinan sekolah yang boleh menyumbang ke arah membangunkan PAK21 iaitu hala tuju, gaya kepimpinan, membuat keputusan, pemantauan dan penyeliaan, dan kerja berpasukan (Quah, 2017). Menurut Quah (2017), kelima-lima faktor kepimpinan ini merupakan penentu pencapaian empat komponen kerangka PAK21 iaitu komponen mata pelajaran asas dan tema abad ke-21, komponen kemahiran pembelajaran dan inovasi, komponen kemahiran hidup dan kerjaya, dan komponen kemahiran maklumat, media dan teknologi.

3.0 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini sangat wajar dilakukan memandangkan PAK21 di Malaysia masih baru diperkenalkan oleh KPM. Tambahan pula, kajian di peringkat sekolah rendah dalam pelaksanaan PAK21 masih sangat berkurangan, maka kajian ini boleh dianggap sangat tepat pada masanya terutama apabila Malaysia kini bergerak ke arah menjadi sebuah negara maju dan memerlukan generasi alaf baru yang mampu menangani cabaran-cabaran globalisasi dan teknologi di abad ke-21. Keberkesanan pelaksanaan PAK21 di peringkat sekolah akan menentukan pencapaian matlamat pendidikan negara dalam melahirkan modal insan abad ke-21 seperti yang dihasratkan dalam PPPM 2013-2025.

4.0 METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan berbentuk kualitatif. Pemilihan responden dalam kajian kualitatif adalah bergantung kepada tajuk, objektif dan persoalan kajian yang telah ditetapkan oleh pengkaji serta berasaskan prinsip kesanggupan mereka melibatkan diri dalam kajian ini. Othman (2014) menegaskan bahawa apa yang penting dalam kajian kualitatif adalah kualiti responden dan bukanlah kuantiti. Legard, Keegan dan Ward (2003) pula menerangkan bahawa pemilihan responden adalah berdasarkan kerelaan dan keupayaan mereka menyatakan pendapat tentang topik yang akan dibincangkan serta mempunyai pengalaman mendalam berhubung perkara tersebut. Oleh itu, kaedah pensampelan bertujuan adalah lebih sesuai digunakan. Responden kajian dipilih berdasarkan kepada tiga kriteria asas iaitu (a) berjawatan guru besar, (b) sedang melaksanakan PAK21, dan (c) menyertai kajian ini secara sukarela. Dengan menetapkan kriteria ini, responden yang dipilih merupakan informan terbaik yang dapat memberikan sumber maklumat maksimum bagi membantu pengkaji memahami fenomena yang dikaji. Jadual 1 memaparkan profil responden. Dari segi kelulusan akademik, GB1 berkelulusan STPM manakala GB2 berkelulusan ijazah sarjana muda. Walaupun GB1 mempunyai pengalaman mengajar lebih lama berbanding GB2, kedua-duanya mempunyai tempoh pengalaman sebagai guru besar yang hampir sama.

Jadual 1: Profil Responden Kajian

	GB1	GB2
Umur	55	47
Jantina	Lelaki	Lelaki
Bangsa	Melayu	Melayu
Kelulusan akademik	STPM	Sarjana Muda
Pengalaman mengajar	29 tahun	24 tahun
Pengalaman sebagai GB	5 tahun	6 tahun

Pengumpulan data melalui temu bual adalah menjadi tunjang kepada kajian ini. Temu bual merupakan suatu proses soal jawab antara pengkaji dengan subjek kajian untuk mendapatkan data, keterangan, persepsi atau pendapat daripada subjek tersebut (Puvunesvary, 2008). Kaedah ini sangat penting untuk mendalami perspektif pengetua sebagai pemimpin sekolah kerana tidak semua data yang berkaitan dengan pelaksanaan PAK21 dapat terungkap hanya dengan set soalan atau temu bual biasa.

Dalam kajian ini, jenis struktur temu bual yang digunakan ialah temu bual semi berstruktur berdasarkan panduan soalan yang disediakan. Menerusi teknik ini, pelaksanaannya dapat dikembangkan sesuai dengan alur maklumat yang disampaikan oleh responden dengan tidak menyimpang daripada permasalahan yang diajukan dalam kajian (Puvunesvary, 2008). Pada asasnya temu bual semi berstruktur “menggabungkan ciri-ciri fleksibiliti temu bual terbuka dan tidak berstruktur dengan ciri-ciri mengarah dan seragam temu bual berstruktur” (Othman, 2014; hlm. 128). Temu bual semi berstruktur adalah yang kaedah yang terbaik kerana ia dapat membantu pengkaji untuk meneroka dan menjelaskan faktor-faktor dan subfaktor (Schensul et al., 1999, dalam Othman, 2014). Untuk tujuan ini, soalan-soalan wawancara telah disediakan terlebih dahulu oleh pengkaji tetapi jawapan kepada soalan-soalan tersebut adalah terbuka, boleh dikembangkan mengikut budi bicara penemu bual dan responden.

Pengkaji menggunakan protokol temu bual yang berupa satu set soalan yang bersifat terbuka. Protokol temu bual dalam situasi temu bual secara mendalam tidak ditampakkan secara fizikal supaya responden tidak berasa seperti sedang ditemu bual dan berada dalam situasi yang bersifat santai atau bersahaja tetapi terjaga. Hal ini kerana, penampakan peneliti dalam aktiviti temu bual akan menyebabkan situasi menjadi formal.

Temu bual yang dijalankan direkodkan dengan menggunakan alat perakam suara supaya tidak ada maklumat yang akan tertinggal atau tercicir. Merakam temu bual juga akan membantu pengkaji untuk menumpukan kepada pertanyaan soalan dan mendengar apa yang disebut informan tanpa bimbang dengan pengambilan nota. Ini akan membantu meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan hasil pemerhatian yang diperolehi (Legard et al., 2003). Temu bual berkenaan kemudiannya ditranskripkan ke dalam bentuk teks dan interpretasi data dijalankan.

5.0 DAPATAN KAJIAN

Pendekatan analisis kerangka (Ritchie, Spencer, & O'Connor, 2003) digunakan untuk membina tema-tema berdasarkan kerangka konseptual kajian ini. Menurut Lacey dan Luff (2012), prosedur tersebut sesuai digunakan untuk kajian sains sosial yang berjangka pendek bagi memperolehi maklumat khusus, dapatan atau cadangan. Di samping itu juga, kaedah tersebut melibatkan sebuah prosedur yang jelas bagi menghasilkan dapatan kajian (Ritchie et al., 2003). Tema-tema yang dikenalpasti telah dikategorikan mengikut lima faktor utama kepimpinan sekolah yang menyumbang ke arah membangunkan PAK21 iaitu hala tuju, gaya kepimpinan, membuat keputusan, pemantauan dan penyeliaan, dan kerja berpasukan (Quah, 2017).

5.1 Hala Tuju

Hala tuju sesebuah sekolah lazimnya digambarkan melalui visi dan misi sekolah tersebut. Ini kerana visi dan misi akan memandu seseorang guru besar sebagai pemimpin dan organisasinya ke arah manakah sesebuah sekolah itu akan dituju. Visi dan misi menggambarkan hala tuju sekolah dalam jangka masa yang panjang, manakala matlamat sekolah pula menggambarkan objektif jangka pendek sesebuah sekolah. Secara keseluruhannya visi, misi, dan matlamat sekolah-sekolah kajian dirangka dan digubal berdasarkan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia yang berpegang kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Visi

dan misi ini menjadi panduan dan rujukan utama untuk merancang dan melaksanakan keseluruhan program ke arah PAK21 (Quah, 2017).

Menurut GB1, hala tuju PAK21 di sekolahnya ditetapkan dengan berpanduan kepada visi dan misi kementerian. Beliau menyatakan bahawa aspek kemenjadian murid menjadi pengukur sejauh mana visi dan misi yang ditetapkan tercapai. Hal ini dijelaskan seperti petikan temu bual berikut:

“Kita tidak boleh lari daripada kerangka visi dan misi kementerian jadi kita bergerak ke arah itu cuma mungkinlah setiap sekolah guna pendekatan yang berbeza tapi matlamatnya ke arah itu jadi kita boleh membuat penilaian pencapaian visi dan misi itu daripada terutamanya kemenjadian murid.” (GB1)

GB2 pula menyatakan hala tuju PAK21 di sekolahnya berdasarkan kepada pelan strategik sekolah yang memberi penekanan kepada peranan ketua panitia dalam pembudayaan dan amalan PAK21. Hal ini dijelaskan oleh GB2 seperti berikut:

“Kita telah merangka perancangan dalam pelan strategik sekolah, khususnya kita beri penekanan kepada panitia sebab dalam pelan strategik kita banyak program-program yang akan dilaksanakan khususnya dalam PLC tak lari dari panitia. Kita ada... yang saya sebut tadi, middle leaders yang terdiri dari ketua-ketua panitia yang mana kita menggerakkan guru-guru kita dari segi amalan, pembudayaan, kita tak lari dari PAK21.” (GB2)

Hasil kajian juga mendapati guru besar di kedua-dua buah sekolah kajian sentiasa berkongsi hala tuju dan maklumat berkaitan PAK21 sama ada secara rasmi atau tidak rasmi untuk memastikan matlamat PAK21 dapat difahami dengan jelas oleh warga sekolah. GB1 menubuhkan satu jawatankuasa dan melantik seorang penyelarar PAK21 yang bertanggungjawab untuk menyebarkan sumber maklumat tentang PAK21. Perkara ini dijelaskan oleh GB1 seperti berikut:

“Kita ada jawatankuasa... kita lantik seorang penyelarar PAK21, jadi guru kita itulah yang akan memainkan peranan untuk menyebarkan sumber maklumat tentang PAK21 dan kalau beliau balik dari berkursus pun beliau boleh kongsi maklumat yang berkaitan.” (GB1)

GB2 pula mengambil inisiatif dengan menjadikan PAK21 sebagai agenda utama setiap kali mesyuarat diadakan. Berikut adalah petikan temu bual penyelidik dengan GB2 yang menggambarkan matlamat PAK21 disebarkan melalui mesyuarat:

“Setiap kali mesyuarat pun agenda yang tak pernah kita tinggal ialah kita akan menyentuh tentang PAK21 supaya cikgu sentiasa ingat kita nak sustain objektif kita tercapai.” (GB2)

Temu bual mendapati salah satu perkara yang sangat ditekankan oleh GB2 setiap kali mesyuarat diadakan ialah tanggungjawab para guru untuk melaksanakan perubahan. Usaha bersungguh-sungguh GB2 dalam menyebarkan matlamat PAK21 dapat dijelaskan sebagaimana petikan temu bual berikut:

“Banyaklah kita buat ingatan-ingatan dalam perjumpaan kita, dalam mesyuarat kita sentiasa kita ingatkan bahawa konsep bekerja yang pertama, yang kedua tanggungjawab kita ... jika perubahan ini kita tak melaksanakan, kita tak melakukan apa yang orang lain lakukan, anak-anak kita akan tertinggal dengan perubahan-perubahan yang berlaku ... Kita lebih kepada cikgu memahami apa sebenarnya tugas dia, dan apa sebenarnya tujuan yang kita nak buat.” (GB2)

Secara keseluruhannya, dapat diperhatikan bahawa terdapat persamaan dan perbezaan peranan antara guru besar di S1 dan S2 dari aspek hala tuju. GB1 menugaskan penyebaran maklumat PAK21 melalui jawatankuasa dan penyelarar yang dilantik, manakala GB2 lebih proaktif dengan menjadikan PAK21 sebagai agenda utama dalam setiap mesyuarat yang diadakan.

5.2 Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan dapat menggambarkan cara seseorang pemimpin sekolah bertindak dan berinteraksi dengan kumpulannya. Kejayaan dan keberkesanan sesebuah organisasi sekolah dalam mengurus perubahan banyak bergantung kepada gaya kepimpinan yang digunakan oleh pemimpin sekolah tersebut. Satu gaya kepimpinan yang terbaik bagi menangani perubahan adalah kepimpinan instruksional. Antara peranan guru besar selaku pemimpin di sekolah adalah sebagai model kepada guru-guru lain khususnya dalam pelaksanaan PAK21. GB1 menyatakan beliau menggunakan kepimpinan instruksional untuk

memastikan pelaksanaan PAK21. Beliau menjadi sumber rujukan kepada guru khususnya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi berkaitan pelaksanaan PAK21. Beliau menjelaskan hal ini seperti berikut:

“Saya... dalam apa jua yang saya buat... saya lebih gunakan kepimpinan instruksional ... kadang-kadang saya akan panggil penyelaras dan bila mesyuarat panitia kita berbincang apakah masalah-masalah, kelemahan dan kekuatan yang ada dalam PAK21 yang kita gerakkan di sekolah kita. Dari situlah kita ambil langkah penyelesaian atau tindak susul untuk menyelesaikan masalah.” (GB1)

Perkara yang sama juga berlaku di S2. Hasil temu bual mendapati GB2 bertindak sebagai pakar rujuk dalam bidang yang berkaitan dengan kurikulum PAK21. Beliau menjelaskan seseorang guru besar perlu menjadi contoh teladan kepada guru-gurunya. Petikan temu bual dengan GB2 berikut menjelaskan perkara ini:

“Saya sebagai guru besar yang pertama sekali saya mesti sebagai model ... Pernah cikgu saya suruh saya buat sesi... cikgu saya minta guru besar buat sesi simulasi pengajaran boleh tak... kita kata tak ada masalah, so kita buat sesi pengajaran...” (GB2)

Kaedah bimbingan dan pementoran digunakan oleh GB2 untuk memberikan tunjuk ajar kepada guru dalam melaksanakan PAK21. Kaedah ini diakui berkesan dalam menyelesaikan masalah terutamanya berkaitan dengan kesanggupan para guru untuk menerima perubahan. Perkara ini dinyatakan oleh GB2 seperti berikut:

“Bila kita lihat dari segi kelestarian seseorang guru menggunakan kaedah PAK21 kita tengok dan kita dapat maklumat, kadang-kala kita panggil untuk perbincangan, coaching... kita ada kaedah coaching and mentoring, guru-guru apa masalah dan banyak perkara yang kita boleh atasi, dari segi kesanggupan guru untuk berubah.” (GB2)

Bengkel dan latihan digunakan oleh guru besar sebagai salah satu cara untuk membina kepimpinan guru dalam pengajaran dan pemudahcaraan PAK21. Selain menjemput pihak luar untuk memberi latihan kemahiran PAK21 kepada guru, guru yang ditugaskan untuk menghadiri sesuatu bengkel atau kursus luar dikehendaki mengadakan latihan dalaman untuk berkongsi maklumat yang diperolehi dengan guru-guru lain. Kaedah ini dapat memastikan berlakunya perkongsian pengetahuan dan kemahiran dalam kalangan guru. Hal ini diterangkan dalam petikan temu bual berikut:

“PPD pun ada buat dua tiga kali... penceramah-penceramah luar yang arif tentang PAK21 ini dan guru-guru kita sendiri berbengkel antara mereka dan kita buat dalaman juga mengikut panitia.” (GB1)

“Kadang-kala kita juga panggil juga orang luar yang mana untuk memberi kemahiran kepada guru. Selain itu, mana-mana guru yang kita tugaskan untuk hadir ke bengkel atau kursus, kita minta dia buat in-house training.” (GB2)

Selain amalan gaya kepimpinan, GB2 memanfaatkan kelebihan teknologi untuk membina kepimpinan para guru dalam PAK21. Maklumat berkaitan kaedah dan kemahiran PdPc disalurkan menerusi aplikasi *Telegram* sekolah. Menurut beliau:

“Satu perkara yang sentiasa saya adakan ialah saya banyak... dalam Telegram rasmi sekolah kita sentiasa ada update... kita ada IT update, kita ada PdPc, yang mana kita boleh sentiasa terapkan kepada guru-guru ni kaedah-kaedah atau kemahiran-kemahiran tentang pengajaran guru.” (GB2)

Secara keseluruhannya, dapat dirumuskan bahawa kedua-dua guru besar mempunyai peranan yang jelas dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di sekolahnya. Kedua-dua guru besar mempunyai banyak persamaan dari segi amalan gaya kepimpinan instruksional ke arah membangunkan PAK21 di sekolah masing-masing.

5.3 Membuat Keputusan

Untuk berjaya dalam persekitaran hari ini dan masa depan, pemimpin sekolah harus mencari jalan untuk melibatkan warga sekolah dalam aspek membuat keputusan (Quah, 2017). Salah satu cara untuk menggalakkan penglibatan guru ialah dengan memberikan kebebasan kepada mereka untuk membuat keputusan tetapi mestilah dalam ruang lingkup PAK21. Perkara ini dijelaskan oleh GB1 dan GB2 seperti berikut:

“Saya menyerahkan kepada guru... maksudnya dalam kawalan, walaupun saya bagi kebebasan kepada mereka buat keputusan tapi akhirnya akan merujuk kepada saya juga, jangan lari dari kerangka visi dan misi kita. Saya pegang konsep yang menggerakkan PAK21 ni adalah guru-guru kita, dia lebih arif dan lebih tabu.” (GB1)

“Sekarang ni kita dalam proses pelaksanaan, semuanya kena melaksanakan. Dari segi bak, guru boleh menentukan gaya pengajarannya ikut dari segi subjek dan kesesuaian, tetapi mesti berada dalam ruang lingkup PAK21.” (GB2)

Sebarang keputusan berkaitan dengan PAK21 adalah berdasarkan kepada perbincangan antara guru. Ini bermakna setiap keputusan yang dibuat adalah secara bersama dan dalam bentuk yang terkawal. Pembuatan keputusan secara bersama akan dapat memastikan keputusan yang dicapai adalah mantap dan tidak mengundang sebarang pertikaian. Petikan hasil temu bual berikut menjelaskan hal ini:

“Apa juga keputusan yang kita buat adalah secara kolektif, maknanya kepimpinan dan juga guru-guru diberikan suara untuk membuat keputusan dan kita nilai bersama supaya apabila keputusan dikeluarkan adalah yang kolektif, yang mantap, yang tidak ada lagi pertikaian, semua menerima, dah keluar tu laksana, buat, tidak ada lagi mesyuarat selepas mesyuarat.” (GB1)

“... dari segi kreativiti, dari segi kaedah pengajaran, kita beri kepada guru untuk buat keputusan. Dalam PLC yang kita buat, kita buat sesi sharing idea, sharing skill, ini banyak membantu guru dari segi membuat keputusan yang mana keputusan itu dibuat dalam bentuk yang terkawal, ia tidak lari daripada dasar, sebab dia bukan seorang, ada beberapa orang, ada middle leaders, kadang-kala guru besar dan pentadbir pun berada dalam PLC berkenaan.” (GB2)

Daripada hasil temu bual, dapat disimpulkan bahawa wujudnya persamaan dari aspek pembuatan keputusan berkaitan pelaksanaan PAK21. Guru besar di kedua-dua sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk membuat keputusan mengikut kreativiti dan kepakaran mereka, namun dalam ruang lingkup PAK21 seperti yang ditetapkan. Dapatan ini secara jelas menunjukkan bahawa guru besar memberikan kepercayaan kepada guru untuk membuat keputusan yang difikirkan wajar. Dengan ini guru akan tahu dan terasa bahawa terdapatnya saling percaya-mempercayai yang tinggi antara mereka dan pemimpin sekolah. Situasi ini melahirkan rasa hormat guru terhadap pemimpin dan seterusnya mereka lebih bermotivasi untuk melakukan tugas lebih daripada apa yang sepatutnya dilakukan.

5.4 Pemantauan dan Penyeliaan

Pemantauan dan penyeliaan merupakan satu pentadbiran yang dilihat sebagai satu alat kawalan dan kordinasi sekolah. Berdasarkan temu bual yang dilakukan, ternyata guru besar sekolah kajian ada melakukan pemantauan dan penyeliaan pengajaran guru. Rancangan pengajaran harian elektronik (eRPH) digunakan oleh guru besar di kedua-dua sekolah untuk membuat pemantauan pelaksanaan PAK21 oleh guru. Berikut adalah petikan temu bual penyelidik dengan GB1 dan GB2 yang menggambarkan penggunaan eRPH dalam aktiviti pemantauan dan penyeliaan:

“Pertamanya kita rujuk dalam RPH guru, kita buka sistem kita boleh tengok e-RPH tu. Satu lagi fizikal dan kemudian pelaksanaan PdPc.” (GB1)

“Kita ada jadual pemantauan. Kita pantau mengikut eRPH.” (GB2)

Kedua-dua guru besar sekolah kajian menyatakan penyeliaan dilakukan secara formal dan tidak formal. Secara keseluruhannya guru besar yang dikaji menjelaskan penyeliaan secara formal memberi fokus kepada proses pengajaran guru dalam bilik darjah secara berjadual dan tidak berjadual, manakala penyeliaan tidak formal pula bagi melihat perjalanan sekolah secara keseluruhan termasuklah pergerakan

guru dan penggunaan kemudahan TMK di sekolah. Berikut adalah petikan temu bual yang menjelaskan bentuk penyeliaan yang dijalankan oleh GB1 dan GB2:

"Penyeliaan secara formal ni kita ada rekod penyeliaan, ada item-item yang perlu kita isi. Kita ada jadual pemantauan dan kita ada rekod pemantauan. Paling kurang dua kali setahun." (GB1)

"... kita ada tiga tiga bentuk pemantauan. Pertama, pemantauan berjadual untuk pengajaran, yang kedua pemantauan tidak berjadual untuk VLE untuk lihat dari segi pengajaran cikgu menggunakan ICT ... Seterusnya kita ada pemantauan kbas, apabila kita melihat... mungkin ada aduan dari ketua panitia, guru ada masalah dalam pengajaran, kita akan buat pemantauan." (GB2)

Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati G1 lebih berminat untuk menjalankan penyeliaan secara tidak formal berbanding penyeliaan secara formal. Menurut beliau, penyeliaan secara tidak formal banyak membawa kesan yang lebih bermakna kerana guru lebih selesa berbanding penyeliaan secara formal. Ujarnya lagi rondaan kawasan sekolah yang dilakukan merupakan satu kaedah penyeliaan secara tidak formal. Beliau menjelaskan perkara ini seperti dalam petikan berikut:

"Walaupun itu penyeliaan formal, tapi kadang-kadang saya cuba sebagai tidak formal. Guru-guru kita ada pengalaman mengajar, kita nak pantau rasa... sebab tu saya guna pendekatan video, dia rakam sahaja PdPc, saya pantau dalam video, saya buat dua, satu video satu bersemuka. Ada dua kaedah. Guru rasa lebih selesa. Kadang-kadang guna juga learning walk, berjalan, tengok perjalanan PdPc dalam kelas secara tidak formal tapi itu adalah pemantauan kita sebenarnya." (GB1)

Kedua-dua guru besar menjelaskan mereka akan melakukan tindak susulan selepas melakukan penyeliaan. Antaranya mereka akan memberi maklum balas, cadangan-cadangan, dan bimbingan kepada guru selepas sesuatu sesi penyeliaan dilakukan. Menurut GB1, teguran penambahbaikan dilakukan apabila beliau bersemuka dengan guru berkenaan secara peribadi untuk merungkai masalah yang timbul. Beliau juga menggunakan medium mesyuarat untuk memberi teguran secara umum. Namun begitu, penyelidik mendapati GB1 lebih responsif terhadap masalah dan keperluan guru. Beliau lebih suka untuk menyelesaikan sesuatu isu dengan segera tanpa perlu menunggu mesyuarat diadakan. Perkara ini dijelaskan oleh G1 seperti dalam petikan berikut:

"Pertamanya secara tidak formal, berjumpa guru secara personal, bercakap face to face... itu kalau isu personal, kalau secara overall, dalam mesyuarat guru atau mesyuarat panitia, dan juga mesyuarat Jawatankuasa Kurikulum Sekolah." (GB1)

"Maklum balas ni secara berkala. Kadang maklum balas ni bila guru mengadu... bukan banya yang negatif, yang positif pun saya nak dengar juga. Ada perbincangan formal dan tak formal. Kita ada isu hari ni, kita nak bincang dalam mesyuarat, nak panggil satu cerita, jadi jumpa hari ini cakap je hari ni." (GB1)

Kajian ini mendapati guru besar menggunakan pendekatan berhemah dalam memberi teguran untuk tujuan penambahbaikan. Hal ini menunjukkan guru besar sentiasa menghargai dan mengiktiraf kepakaran guru. Sebagai contoh, GB2 menyatakan adalah penting untuk berterus-terang tetapi mestilah dilakukan secara berhemah dan berhati-hati. Langkah ini diambil kerana terdapat guru yang telah lama berkhidmat dan cemerlang dalam bidangnya. Teguran yang dibuat adalah berdasarkan elemen yang terkandung dalam instrumen penyeliaan. Petikan temu bual berikut menjelaskan tentang perkara ini:

"Kalau dari segi PdPc tu kita memang kena strict lah, kita kena berterus terang tetapi dalam keadaan yang berhemah kerana cikgu-cikgu kita ni ada yang agak lama yang berada dalam zon selesa." (GB2)

"... apabila kita menyelia, kita di sekolah ni ada guru cemerlang Bahasa Melayu, mesti dia lebih pandai daripada saya dari segi expert matter, tapi kita membuat teguran berdasarkan instrumen dan keperluan... cikgu mengajar sangat bagus, tapi dari segi elemen ini cikgu tak ada... kita berfokus kepada standard." (GB2)

Hasil temu bual yang dijalankan adalah selaras dengan pandangan Allen (2009) yang menyatakan bahawa pemimpin yang ideal di sekolah abad ke-21 lebih mewujudkan sikap empati dan mengambil berat masalah orang bawahannya dan tidak bergantung semata-mata pada kedudukan atau status pangkat.

5.5 Kerja Berpasukan

Kerja berpasukan merupakan antara aspek penting yang menentukan kejayaan pelaksanaan PAK21. Quah (2017) menjelaskan, pembentukan pasukan kerja yang efektif sangat penting untuk membantu warga sekolah membina keyakinan diri agar mereka dapat menyuarakan pandangan mereka semasa melaksanakan tugas secara bersama, seterusnya memastikan matlamat dan misi PAK21 di sekolah dapat dicapai secara lebih menyeluruh dan berkesan.

Dalam usaha membina kerja berpasukan di sekolah, GB1 lebih memberikan perhatian kepada kelebihan yang ada pada setiap guru dan tidak memandang kepada kelemahan mereka. Ujarnya, setiap guru mempunyai peranan dan pengalaman yang boleh menyumbang kepada kerja berpasukan. Beliau menjelaskan:

“Kita memberikan nilai-nilai yang positif, kita tak condemn kelemahan mereka tu secara terbuka ataupun memandang nilai-nilai yang negatif tu perwatakan dia dari awal hingga akhir. Kita andaikan mereka ni ada peranan, ada pengalaman masing-masing, kalau tidak, tak wujud teamwork.” (GB1)

“Semua guru memainkan peranan, saya libatkan bersama, nak mewujudkan rasa kebersamaan. Kita gerakkan secara bersama, bukan hanya jawatankuasa itu sahaja yang bertindak. Itu cara saya. Saya nak semua terlibat, walaupun sikit pengalaman mereka. Sebab tu saya tekankan kita ni bukan one man show, semua terlibat.” (GB1)

Perkara yang sama juga berlaku di S2. Hasil temu bual mendapati GB2 membina kerja berpasukan dengan menggalakkan guru menyumbang idea dan berkongsi pengalaman. Malah aktiviti PLC yang diwujudkan di sekolah juga merupakan salah satu bentuk kerja berpasukan di mana para guru dapat berkongsi kepakaran untuk menambahbaik kualiti pengajaran dan pemudahcaraan PAK21. Beliau menjelaskan hal ini seperti dalam petikan berikut:

“... sebagai contoh, perubahan sukatan Bahasa Inggeris, semua guru Bahasa Inggeris mesti terlibat. Awak mengajar tahap satu ke, prasekolah ke, semua mesti terlibat, membantu dari segi percambahan idea, perkongsian pengalaman. Selain itu, PLC kita lebih kepada berpasukan. Konsep PLC ni kita sharing, saya rasa banyak membantu guru untuk bergerak secara bersama.” (GB2)

Daripada hasil temu bual yang dijalankan, dapat dirumuskan bahawa guru besar di kedua-dua sekolah memainkan peranan yang hampir sama dari segi membina kerja berpasukan. GB1 dan GB2 sangat menekankan penglibatan semua guru dalam semua aktiviti di sekolah melalui perkongsian idea dan pengalaman mereka.

6.0 PERBINCANGAN

Sekolah sebagai agen perubahan berperanan penting dalam menyediakan pelajar dengan pelbagai jenis kemahiran yang diperlukan untuk mereka hidup dan bekerja dalam abad ke-21. Dalam konteks ini, 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. Dapatan kajian ini menunjukkan persamaan dan perbezaan peranan antara guru besar di dua buah sekolah rendah dalam pelaksanaan PAK21. Persamaan dan perbezaan ini dapat dilihat dari segi hala tuju, gaya kepimpinan, membuat keputusan, pemantauan dan penyeliaan, dan kerja berpasukan. Kelima-lima faktor utama kepimpinan sekolah ini harus dijadikan garis panduan untuk para pemimpin sekolah untuk menggerakkan sekolah ke arah membangunkan PAK21.

Salah satu peranan penting guru besar selaku pemimpin di sekolah ialah memastikan para guru memahami dengan jelas hala tuju sekolah dan matlamat pelaksanaan PAK21. Kajian ini mendapati guru besar di S1 dan S2 mempunyai perbezaan dari segi pendekatan yang digunakan untuk memastikan guru-guru memahami PAK21. GB1 melaksanakan peranan ini menerusi jawatankuasa dan penyelarasan yang dilantik, manakala GB2 menjadikan PAK21 sebagai agenda utama dalam setiap mesyuarat. Dapatan ini memberi gambaran wujudnya perbezaan tahap penglibatan guru besar dalam pelaksanaan PAK21.

Kedua-dua guru besar mempunyai banyak persamaan dari aspek gaya kepimpinan dengan menjadi model peranan melalui pegangan terhadap nilai-nilai utama seperti berwawasan, berkeyakinan

tinggi, mempunyai prinsip, percaya pada kebolehan diri, prihatin, mengambil berat kebijakan guru-guru, dan sentiasa berkongsi visi dan misi sekolah. Mereka juga turut menjadi model peranan dengan menunjukkan tingkah laku terpuji seperti bekerja kuat, bersemangat tinggi dalam mengambil sesuatu tindakan. Mereka juga sentiasa memberikan rangsangan sama ada secara emosi dan intelektual kepada guru-guru bagi kecemerlangan dalam pengajaran dan mencapai matlamat serta visi sekolah, menggalakkan guru-guru berfikir secara kreatif dan kritis serta memberi tunjuk ajar. Mereka juga memberikan perhatian secara individu bagi membantu guru-guru memperkembangkan bakat, minat dan kebolehan.

Dari aspek pembuatan keputusan, kajian ini mendapati guru besar di kedua-dua sekolah memberikan sepenuh kepercayaan kepada guru untuk membuat keputusan. Ini dapat menggalakkan penglibatan para guru untuk menyumbang secara langsung dalam membangunkan PAK21. Dengan erti kata lain, guru diberikan kebebasan untuk membuat keputusan namun ia mestilah dalam keadaan yang terkawal. Ini bermakna walaupun kebebasan diberikan, guru besar selaku pemimpin perlu menilai kewajaran keputusan tersebut. Satu ciri penting dalam proses pembuatan keputusan berkaitan pelaksanaan PAK21 ialah ia dilakukan secara kolaboratif. Pembuatan keputusan secara kolaboratif dapat memastikan wujudkan kesepakatan dan seterusnya meningkatkan komitmen para guru dalam melaksanakan tugas. Hal ini selaras dengan hasil kajian oleh Lokman dan M. Al-Muzammil (2008) yang menjelaskan bahawa kepimpinan yang mengutamakan amalan autonomi guru dan pembuatan keputusan secara kolaboratif mampu mempengaruhi komitmen guru dan kepercayaan guru terhadap guru besar. Maka dengan itu, tahap kepercayaan yang tinggi oleh guru kepada guru besar akan mempengaruhi komitmen guru dalam memberikan khidmat yang terbaik kepada sekolah. Malahan sikap guru juga menjadi lebih positif, berasa lebih selesa dan bermotivasi serta lebih terbuka apabila diberi peluang untuk terlibat dalam proses membuat keputusan (Rahmad Sukor & Norliza, 2006).

Kajian ini mendapati wujud persamaan dari aspek pemantauan dan penyeliaan. Guru besar di kedua-dua sekolah melaksanakan pemantauan pelaksanaan PAK21 menerusi eRPH. Guru besar melakukan tugas penyeliaan sama ada secara formal dan tidak formal. Tindakan susulan diambil berdasarkan maklumat yang diterima untuk tujuan penambahbaikan. Dalam konteks ini, kedua-dua guru besar membuat teguran sama ada secara formal atau tidak formal secara berhemah. Ini menunjukkan wujudnya hubungan yang berlandaskan rasa hormat antara di pemimpin dan subordinat.

Aspek pembinaan kerja berpasukan merupakan aspek yang sangat ditekankan oleh guru besar di kedua-dua sekolah kajian. Kajian mendapati GB1 dan GB2 mempunyai persamaan yang ketara dari segi pembinaan kerja berpasukan. Mereka menggalakkan penglibatan para guru dalam setiap aktiviti di sekolah melalui perkongsian idea dan pengalaman. Guru besar di kedua-dua sekolah melihat setiap guru mempunyai peranan dan mampu menyumbang ke arah membangunkan PAK21. Dapatan ini secara umumnya menunjukkan bahawa guru besar sebagai pemimpin sentiasa menghargai dan sumbangan dan kepakaran yang ada pada setiap guru.

7.0 IMPLIKASI KAJIAN

Kepimpinan instruksional merupakan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar dalam usaha mereka melaksanakan PAK21 di sekolah. Hal ini dapat dibuktikan dengan merujuk tingkah laku guru besar di sekolah kajian yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional antaranya seperti mengadakan sesi perbincangan dengan guru untuk mendapatkan refleksi, menjadi model kepada guru, menggalakkan kolaborasi, dan membangunkan latihan dalam kalangan guru. Memandangkan gaya kepimpinan ini penting dalam membangunkan PAK21, disarankan agar pihak KPM yang terlibat dalam menyediakan program latihan kepada guru dan pemimpin sekolah memberi penekanan khusus kepada amalan kepimpinan instruksional di sekolah. Modul kepimpinan instruksional wajar diperkenalkan kepada pemimpin pendidikan yang mengikuti kursus perkembangan profesionalisme berterusan bagi meningkatkan keberkesanan amalan kepimpinan mereka. Di samping itu, pihak Institut Pendidikan Guru Malaysia pula wajar menyerapkan model kepimpinan instruksional kepada bakal guru kerana mereka merupakan pemimpin pelapis pada masa akan datang.

Galakan guru besar adalah penting memandangkan setiap keputusan berhubung pelaksanaan PAK21 yang dibuat akan memberi implikasi kepada warga sekolah khususnya murid dan guru. Galakan daripada guru besar secara berterusan akan mempengaruhi sikap guru untuk turut terlibat dalam membuat keputusan. Sikap positif guru seterusnya akan memberi kesan kepada perubahan positif guru dalam membuat keputusan di sekolah. Guru-guru perlu diberi pendedahan tentang peranan penting mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah supaya dapat membentuk sikap positif guru untuk terlibat dalam membuat keputusan. Proses pembuatan keputusan di sekolah perlu menitikberatkan faktor-faktor sikap

guru dan galakan guru besar kerana perubahan dalam faktor-faktor tersebut turut menyebabkan berlakunya perubahan dalam penglibatan guru dalam membuat keputusan.

Budaya kerja berpasukan akan memudahkan tugas guru di sekolah khususnya dalam pelaksanaan PAK21. Oleh yang demikian, setiap guru perlu bersedia untuk bekerjasama dengan ahli pasukannya supaya beban tugas yang akan dilaksanakan menjadi lebih ringan. Guru besar selaku pemimpin organisasi perlu merencanakan inisiatif yang dapat mewujudkan budaya kerja berpasukan yang cemerlang di sekolah iaitu bersedia bekerja dengan sesiapa sahaja yang menjadi ahli dalam pasukan, mengiktiraf pengetahuan dan kemahiran setiap ahli dalam pasukan, menyedari peranan setiap ahli untuk mencapai visi sekolah, menghasilkan modul/bahan bantu mengajar secara berpasukan serta, dapat mencapai kepuasan belajar apabila bekerja bersama dalam pasukan (Rosnah, Muhammad Faizal & Zuraidah, 2013).

8.0 RUJUKAN

- Allen, W. (2009). *The heart of the head: The emotional dimension of leadership*. Reseach Associate Summary Report. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- Buletin Anjakan (Bil. 4, 2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teacher College Press.
- Hussein Mahmood (2016). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah (edisi kedua)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ishak Ramly (2005). *Inilah kurikulum sekolah*. Bentong, Pahang: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2001). *Falsafah Pendidikan Kebangsaan, Matlamat dan Misi*. Kuala Lumpur: Pusat Perkembangan Kurikulum.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025: Pendidikan Prasekolah Hingga Lepas Menengah*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Lacey, A., & Luff, D. (2012). *Trent focus for research and development in primary health care: An introduction to qualitative analysis*. CA: Trent Focus Group.
- Legard, R., Keegan, J. & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 138-169). London: SAGE Publications Ltd.
- Lokman Mohd Tahir & M. Al-Muzammil Yassin (2008). Impak psikologi guru hasil kepimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi*, 48(E), 129-139.
- Othman Lebar (2014). *Penyelidikan kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metode*. Tanjong Malim, Perak: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Park, J. H. & Jeung, D. W. (2013). School reforms, principal leadership and teacher resistance: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Education*, 33(1), 34-53.
- Puvunesvary, M. (2008). Chapter 2 Interviews. In M. Puvunesvary, Radziah Abdul Rahim, R. Sivabala Naidu, Mastura Badzis, Noor Fadhilah Mat Nayan, & Noor Hashima Abd Aziz (Eds.), *Qualitative research: Data collection & data analysis techniques* (hal. 19-43). Sintok, Kedah: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Quah Cheng Sim (2017). *Kepimpinan*. Dlm. James Ang Jit Eng, Samsiah Si-Rajab, Lim Siew Ngen, Chai Sai Hon, Quah Cheng Sim, & Muhamad Sauki Razali (Editor), *Panduan pelaksanaan pendidikan abad ke-21* (hal. 15-26). Nilai, Negeri Sembilan: Institut Aminuddin Baki.
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib (2006). Amalan kolaboratif dalam pembuatan keputusan dalam kalangan guru sekolah menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Pendidikan*, 26(1), 5-26.
- Ritchie, J., Spencer, L. & O'Connor, W. (2003). Carrying out qualitative analysis. In J. Ritchie & J. Lewis (Ed.) *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (hlm. 219-262). London: SAGE Publications Ltd.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal Abd Ghani, & Zuraidah Abdullah (2013). Profil amalan terbaik organisasi pembelajaran. *Jurnal Peradaban*, 6, 55-75.
- Sharifah Nor Puteh & T. Subahan Mohd. Meerah (2006). Cabaran dan isu dalam perancangan dan pembangunan kurikulum persekolahan di Malaysia: Satu analisis refleksi. *Universiti Kebangsaan Malaysia*.
- Sufean Hussin (2004). *Pendidikan di Malaysia: Sejarah, sistem dan falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.