

**KEPEMIMPINAN GURU KOLEJ MARA: SATU KAJIAN KES**

**\*Norashdimah Misdi**  
**Bambang Sumintono**  
**Zuraidah Abdullah**  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Malaya  
*\*noramisdi@gmail.com*

**ABSTRACT**

Starting with the Malaysia Education Blueprint 2013-2025 in its 4th paradigm shift of transforming teaching as a chosen profession, this case study was conducted to examine the perceptions of teachers towards their leadership practice and subsequently to explore the dimensions which can influence the practice of leadership among teachers at selected MARA College. This quantitative study used a 40-item-questionnaire adapted from Katzenmeyer and Katzenmeyer (2004), Teacher Leadership Self-Assessment (TLSA). The 40-item-questionnaire related to seven (7) dimensions ie i) Self-Awareness, ii) Leading Change, iii) Good in Communication, iv) Diversity, v) Instructional Proficiency, vi) Continuous Improvement and vii) Good self-management. A total of 169 respondents from 4 MARA Colleges in Peninsular Malaysia are used as samples for this case study. Data are analyzed with the Rasch Modeling Application with the purpose of exploring the pattern of teacher leadership level and explaining the dimensions of the teacher's leadership practice. The result analyzed showed a good Cronbach Alpha value of .93, a good person separation of 3.35 and a good value of person reliability person of .92. The result of perception showed from 121 people (71.6%) of the total sample,  $n = 169$  found that leadership practice among teachers for all MARA Colleges was moderate (Mean = 1.94, SD = 1.11). The result of Rasch's modeling analysis also shows the practice of 'Leading Change' among teachers at a moderate and difficult to be practiced among teachers in the MARA Colleges studied. Meanwhile respondents' perceptions also found that the level of 'Self-Awareness' among teachers as generally at the moderate and easy to be practiced by respondents in this case study. This case study suggests the ways to reduce the gap of a leaders or teacher's leader in influencing their colleagues by demonstrating and planning the effective strategies in terms of skills in managing the teaching materials and methods.

**Keywords:** *Teacher Leadership, Teacher Leadership Self-Assessment (TLSA), Rasch Model Application, Kolej MARA*

**PENGENALAN**

Perkembangan teori dan perubahan konseptual kepimpinan dalam bidang pendidikan yang menjadi tumpuan barisan sarjana sains sosial sejak bermula dari 1980an sehingga kini (Bush & Glover, 2014). Bermula dengan kepimpinan dalam keberkesanan pendidikan yang menyaksikan kuasa kepimpinan dan pentadbiran hanya memfokuskan kepada peranan seorang pengetua sebagai pemimpin instruksional yang mana mengutamakan kedudukan dalam hierarki dan pemantauan oleh pengetua terhadap pengajaran guru di dalam kelas (Hallinger, 2005, 2010). Menurut Hallinger (2003), teori kepimpinan

instruksional adalah antara corak kepimpinan seorang pengetua yang sering didebatkan sebagai kepimpinan terbaik untuk dipraktikkan. Berbanding dengan hanya menumpukan peranan sebagai pemantau pengajaran guru dalam kelas, corak kepimpinan transformasional dalam pendidikan telah memberi satu corak kepimpinan yang lebih menumpukan kepada meningkatkan kapasiti organisasi sekolah (Hallinger, 2003). Model kepimpinan transformasional adalah corak kepimpinan yang lebih kepada mementingkan amalan kerjasama dalam komuniti yang memiliki misi yang sama dan secara komited bersama-sama melakukan penambahbaikan demi meningkatkan prestasi sesebuah sekolah (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Leithwood & Poplin, 1992).

Namun atas desakan kehendak dan tuntutan perkembangan pendidikan yang berlaku di peringkat dunia dan nasional, corak kepimpinan dalam pendidikan telah dikembangkan dalam kalangan guru-guru pula. Model kepimpinan distributif telah menjadi antara model kepimpinan yang sering diperdebatkan oleh ramai sarjana tersohor pada era abad ke-21 ini (Bush & Ng, 2019; Jones et al., 2015). Kapasiti kepimpinan sekolah kini telah melibatkan corak kepimpinan yang diagihkan atau disebarikan di mana seseorang guru diberi kepercayaan oleh pengetua seterusnya berupaya mempengaruhi rakan-rakan guru yang lain demi melakukan penambahbaikan organisasi sekolah (Harris, 2003, 2009). Menurut Bush dan Glover (2014) dan Muijs dan Harris (2006), kepimpinan distributif mempunyai perkaitan yang jelas dengan kepemimpinan guru di mana peranan sebagai seorang pemimpin telah disebarikan oleh pengetua kepada guru yang menjadi seorang pemimpin secara formal atau dalam kalangan guru-guru yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang diiktiraf oleh rakan-rakan guru yang lain.

Umumnya telah ketahui bahawa Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (PPPM 2013 – 2025) dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan telah melakukan transformasi dalam sistem pendidikan di Malaysia dengan matlamat utama adalah untuk membangunkan pendidikan yang seimbang iaitu ke arah kemenjadian seorang pelajar. Tambahan lagi atas inisiatif ini, Kementerian Pendidikan Malaysia telah berusaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan guru. Dan ini dibuktikan melalui anjakan ke-4 iaitu ‘MENTRANFORMASIKAN KEGURUAN SEBAGAI PROFESION PILIHAN’; maka anjakan ke-4 ini telah meluaskan lagi laluan barisan pendidik untuk berperanan sebagai pemimpin iaitu menjadi pakar pengajaran atau pakar bidang (Norlia Mat Norwani et al., 2016) di samping membudayakan kecemerlangan yang berasaskan kepemimpinan dalam kalangan rakan sekerja. Melalui anjakan ke-4 ini juga, pelaksanaan kepemimpinan guru juga turut dijangka akan menjadi pemangkin kepada hala tuju keberhasilan murid iaitu menjadi seorang yang pemimpin yang terbaik seperti mana yang dinyatakan dalam PPPM 2013 - 2025.

Kesinambungan dari anjakan ke-4 ini, para pendidik harus bersedia untuk menggapai hala tuju Gelombang ke-3 (2021-2025) iaitu berganjak ke arah kecemerlangan melalui peningkatan tadbir-urus sendiri di mana dengan “meneruskan budaya kecemerlangan profesionalisme dibimbing rakan sejawat, iaitu guru dan pemimpin sekolah saling membimbing, berkongsi amalan terbaik dan memastikan rakan sejawat mempunyai kebertanggungjawaban memenuhi standard profesionalisme” (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2013, E-38). Sewajarnya kajian-kajian yang menumpukan kepada pelaksanaan bagi memperkasakan keupayaan kepemimpinan guru agar dapat dicorakkan untuk menjadi pemangkin kepada hala tuju keberhasilan murid seperti mana yang dihasratkan oleh kementerian pendidikan negara kita.

Secara lazim, kuasa kepemimpinan sesebuah institusi pendidikan adalah berpusatkan kepada kuasa seorang pengetua atau pentadbir institusi tersebut (Branch, Hanushek, & Rivkin, 2013; Hailan Salamun, Rahimah Hj. Ahmad, Zuraidah Abdullah, & Rofishah Hj. Rashid, 2012; Liljenberg, 2016; Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, 2015). Namun dari sudut lain pula, kajian terhadap amalan kepemimpinan dalam kalangan guru sebagaimana yang dinyatakan oleh Rahimah Ahmad (2005) dan Hailan Salamun et al. (2012) telah menjadi salah satu tindakan yang turut boleh di praktis bersama-sama sebagai salah satu usaha untuk penambahbaikan sistem pengurusan dan pentadbiran sesebuah sekolah.

Kepemimpinan dalam kalangan guru-guru ini adalah cara bagaimana kuasa guru dapat dilibatkan dan diiktiraf khususnya dalam proses membuat sesuatu keputusan yang berkait dalam pengurusan dan penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran pelajar bagi sesebuah institusi pendidikan (Rahimah Ahmad, 2005).

Bermula dengan kajian yang dijalankan oleh Balyer, Karatas, dan Alci (2015), yang telah menjelaskan situasi pengetua-pengetua sekolah yang menghadapi halangan untuk menjadi seorang pemimpin yang cekap untuk memastikan pendidikan sekolah sentiasa berkembang mengikut peredaran semasa. Antara halangan yang disimpulkan dari kajian ini adalah berpunca dari kekangan masa akibat kerana perlu menghadiri mesyuarat sama ada di dalam sekolah ataupun di luar kawasan sekolah, masa terpaksa digunakan untuk meneliti kertas-kertas projek pengurusan, kerja-kerja pejabat dan menguruskan tender-tender sekolah. Manakala kajian oleh Hailan Salamun et al. (2012) pula telah mendedahkan bagaimana pandangan guru-guru dari beberapa sekolah menengah kebangsaan agama terhadap amalan kepemimpinan dalam kalangan mereka. Keputusan kajian Hailan Salamun et al. (2012) ini menunjukkan bahawa hanya segelintir sahaja pengetua yang memberi galakan kepada guru-guru untuk terlibat dalam pentadbiran sekolah seterusnya kurang menyediakan ruang dan peluang yang menggalakkan supaya suasana kepemimpinan guru dapat diamalkan secara aktif.

Justeru, fokus penulisan kajian kes ini adalah untuk menjelaskan penerokaan cara bagaimana guru-guru yang bertindak sebagai seorang pemimpin guru berinteraksi sama ada dengan pihak pengurusan atau rakan-rakan guru sekeliling. Amalan dalam kepemimpinan guru yang bagaimanakah yang boleh menjadi pengaruh kepada perkembangan amalan kepemimpinan dalam kalangan mereka? Apakah aktiviti-aktiviti dalam amalan kepemimpinan guru yang menjadi penyumbang kepada perkembangan kepemimpinan tanpa bergantung sepenuhnya kepada kepimpinan pengetua sekolah? Secara umumnya, tujuan kajian kes ini dijalankan adalah untuk mendapatkan suatu kesimpulan dapatan yang berkait dengan konsep kepemimpinan guru yang berupaya menjadi sumber rujukan dan pengetahuan asas yang memfokuskan peningkatan amalan kepemimpinan guru kepada lain-lain organisasi pendidikan khususnya pemimpin sekolah di sekolah masing-masing di masa hadapan. Pengkaji juga mengharapkan hasil dapatan kajian kes ini dapat mengurangkan jurang ilmu tentang konsep kepimpinan seorang pengetua dengan kepemimpinan seorang pemimpin guru.

## **SOROTAN KAJIAN LAMPAU**

Konsep seorang guru yang terlibat dalam kepimpinan pendidikan iaitu kepemimpinan guru telah menjadi perhatian yang utama sejak beberapa dekad yang lepas (Wenner & Campbell, 2017) dan sehingga kini di mana beliau adalah seorang guru di dalam bilik darjah dan dalam masa yang sama juga adalah seorang pemimpin dalam kalangan rakan-rakan guru (York-Barr & Duke, 2004). Beliau adalah seorang guru yang dipercayai memiliki amalan kepemimpinan guru yang bukan sahaja bertanggungjawab terhadap pengajaran dan pembelajaran para pelajar di dalam kelas bahkan turut menjadi seorang pemimpin yang diperkembangkan keluar dari luar kelas (Wenner & Campbell, 2017). Seorang pemimpin guru adalah seorang guru yang berkongsi ilmu, kepakaran dan pengalaman beliau dengan guru lain (Lumpkin, Claxton, & Wilson, 2014), beliau mempengaruhi rakan-rakan lain untuk turut serta melakukan penambahbaikan amalan pengajaran masing-masing (Katzenmeyer & Moller, 2001) serta mendapat kepercayaan dan penghormatan dari rakan-rakan guru dan pengetua (York-Barr & Duke, 2004) dan beliau juga menjadi contoh kepada rakan-rakan guru dan pelajar (Derrington & Angelle, 2013).

### ***Teori yang menyokong perkembangan amalan kepemimpinan guru***

Salah satu model kepimpinan seorang ketua yang berupaya menyokong kepada perkembangan amalan kepemimpinan guru yang mana diperbincangkan oleh sarjana sains sosial adalah corak kepimpinan yang

mengamalkan model kepimpinan distributif (*Distributed Leadership*) sebagaimana yang banyak diperbincangkan dalam kajian-kajian yang berkait dengan penambahbaikan sekolah antaranya adalah seperti Harris (2002, 2007), Spillane, Halverson, dan Diamond (2004) dan Bush dan Ng (2019). Amalan kepimpinan distributif yang berpegang kepada prinsip pengagihan kuasa kepimpinan kepada beberapa lapisan kelompok dengan matlamat untuk membina satu rangkaian amalan kepemimpinan dalam kalangan profesional seperti guru (Muijs & Harris, 2006) demi penambahbaikan sekolah dan pembangunan guru-guru. Menurut Harris (2007), Muijs & Harris (2003) dan Wills (2015), prinsip dalam kepimpinan distributif adalah seseorang pengetua yang membenarkan kuasa beliau untuk membuat suatu keputusan dikongsi bersama-sama dengan lapisan guru yang memiliki keupayaan kepimpinan yang diyakini oleh beliau. Kajian Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don, and Siti Noor Ismail (2014) berjaya membuktikan pemimpin-pemimpin sekolah menengah kebangsaan di Negeri Kedah yang mengamalkan kepimpinan distributif mempunyai kompetensi emosi yang tinggi sehinggakan pemimpin-pemimpin tersebut mampu berkongsi dengan guru-guru mereka dalam membuat sesuatu keputusan bersama-sama dan juga berupaya membuatkan guru-guru mereka bersemangat dan bermotivasi tinggi. Maka itu, Harris dan Jones (2017) turut menyarankan agar guru yang diberi kepercayaan dengan suatu posisi kepimpinan haruslah memainkan peranan yang utama dan secara berterusan untuk menyokong dan menggalakkan suasana pembelajaran berlaku secara profesional. Walaupun ada kalanya kesediaan guru-guru untuk melakukan suatu perubahan ke atas pengalaman pembelajaran secara profesional dalam kalangan rakan-rakan guru yang lain adalah kurang berlaku (Harris & Jones, 2017).

Terdapat juga sarjana sains sosial yang turut menyatakan bahawa kepemimpinan seorang guru sama ada yang berperanan secara formal atau informal; juga selari dengan lain-lain jenis kepimpinan (Szeto & Cheng, 2017) antaranya adalah seperti kepimpinan penglibatan (*Participative Leadership*) (Leithwood & Jantzi, 2000; York-Barr & Duke, 2004), kepimpinan perkongsian (*Shared Leadership*) (Angelle & DeHart, 2011; Nappi, 2014) dan gabungan antara “*4I's of Transformational Leadership Theory*” oleh Avolio & Bass (2004) dan “*Situational Leadership Theory*” oleh Hersey & Blanchard's (1976) (Watson, 2017). Walau apa pun jenis kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pengetua, tahap kepemimpinan seorang guru turut akan mendapatkan impaknya.

Sama seperti Katzenmeyer dan Moller (2001); Muijs dan Harris (2006) dan Lovett (2017) telah menyatakan bahawa kemampuan kepimpinan seorang guru untuk mempengaruhi komuniti sekeliling tidak semestinya memerlukan suatu kedudukan atau jawatan yang formal tetapi sebaliknya proses mempengaruhi rakan-rakan, para pelajar dan barisan pengurusan apabila seorang guru menunjukkan sikap atau ‘*attitude*’ seorang pemimpin informal yang tidak melibatkan sebarang jawatan yang formal namun ia tetap diterima dan diperakui oleh semua lapisan komuniti kolej (pihak pengurusan, rakan-rakan guru dan pelajar-pelajar). Peranan guru sebagai pemimpin formal adalah seorang guru yang dilantik dengan suatu jawatan yang terlibat secara langsung dengan pengurusan dan pentadbiran sekolah manakala peranan guru sebagai seorang pemimpin informal adalah seorang guru yang secara sukarela mengajak rakan guru lain dan berjaya mempengaruhi mereka untuk bersama-sama melakukan perubahan yang positif dan inovasi dalam amalan pengajaran mereka (Norashikin Abu Bakar et al., 2015).

#### ***Definisi kepemimpinan guru dalam konteks kajian***

Definisi kepemimpinan guru bagi konteks kajian ini secara khususnya telah mengadaptasikan takrifan kepemimpinan guru yang diperkenalkan oleh Katzenmeyer & Moller (2001) iaitu seorang guru yang menjadi pemimpin adalah seorang guru yang memimpin di dalam dan di luar bilik darjah, juga seorang guru yang menyumbang kepada kelompok guru yang saling belajar dan memimpin antara satu sama lain dan akhirnya saling mempengaruhi untuk bersama-sama meningkatkan mutu amalan pengajaran masing-masing. Model Perkembangan Kepimpinan Guru (*Leadership Development for Teachers*

*Model, LDT*) dalam konsep kepemimpinan guru oleh Katzenmeyer & Moller (2001) menyediakan suatu struktur yang boleh membantu kepada perkembangan amalan kepemimpinan seseorang guru. Bagi menggambarkan ketiga-tiga peringkat mekanisme kerja yang ada dalam Model Perkembangan Kepemimpinan Guru ini, Katzenmeyer dan Moller (2001) telah menggunakan tujuh (7) dimensi yang boleh menggambarkan peranan sebagai seorang pemimpin guru. Dimensi-dimensi tersebut adalah i) Mempunyai tahap kesedaran diri yang tinggi, ii) Memulakan perubahan yang positif, iii) Berkomunikasi dengan berkesan, iv) Kepelbagaian, v) Mahir dalam pengajaran, vi) Melakukan penambahbaikan secara berterusan dan vii) Pengurusan diri yang baik.

Struktur konsep kepemimpinan ini bermula dengan seseorang guru yang mempunyai kesedaran diri terhadap kekuatan dan kelebihan diri sendiri apabila memulakan suatu perubahan yang positif dengan menggunakan strategi-strategi yang efektif untuk menjadi seorang pemimpin sama ada di dalam atau di luar bilik darjah; seterusnya berkemahiran untuk berkomunikasi secara efektif sama ada lisan atau bertulis apabila berhadapan dengan suasana yang mempunyai kepelbagaian dari segi fahaman atau pendapat dalam membina sebuah komuniti/kumpulan profesional kolej yang saling belajar dan saling memimpin. Dan yang terakhir adalah seorang pemimpin berupaya mengurus tindakan dengan baik dan berusaha dengan bersungguh-sungguh untuk melaksanakan perkara yang dirancang bersama-sama pihak pengurusan dan rakan-rakan guru untuk penambahbaikan yang berterusan di samping menggunakan kemahiran dan pengetahuan untuk mewujudkan ruang pembelajaran yang efektif untuk pelajar-pelajar dan rakan-rakan guru.

Ini bermakna model kepemimpinan seorang guru sebagai pemimpin yang diperkenalkan oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) adalah berlaku dalam banyak arah. Seorang pemimpin guru atau guru pemimpin di dalam sekolah adalah menjadi seorang pemimpin pengajaran di dalam kelas beliau di samping itu beliau menunjukkan komitmen untuk mengajak dan mempengaruhi rakan-rakan guru yang lain untuk bersama-sama beliau supaya melakukan penambahbaikan dalam amalan pengajaran di dalam kelas masing-masing; juga beliau menjadi seorang ketua yang memimpin untuk suatu aktiviti kajian tindakan ataupun tugas; dan dalam masa yang sama beliau juga menjadi salah seorang ahli yang bersama-sama pihak pengurusan untuk terlibat dalam proses perbincangan dan membuat sesuatu keputusan. Jelas sekali peranan dan tanggungjawab seorang guru ini telah diperluaskan yang mana ia bukan setakat sebagai seorang guru yang mahir dalam pengurusan pelajar di dalam kelas; bahkan turut berperanan di luar kelas yang bukan menjadi tugas hakiki beliau iaitu kerelaan seorang guru untuk memikul amanah dan tanggungjawab demi membantu atau membimbing rakan guru lain untuk bersama-sama berusaha agar pelajar-pelajar dari kelas guru yang lain turut sama mencapai kejayaan (Lumpkin et al., 2014).

#### ***Kajian-kajian lepas yang berkait dengan amalan kepemimpinan guru***

Secara umumnya, kajian-kajian yang telah dilakukan oleh barisan sarjana yang sedia ada telah memperlihatkan amalan kepemimpinan guru berlaku sama ada pada tahap sederhana dan tinggi. Kajian oleh Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri dan Fooi (2015) yang secara khusus telah menyoal tahap amalan kepemimpinan guru. Kajian tersebut telah melibatkan seramai 387 orang guru dari 40 buah sekolah menengah harian di negeri Johor dan telah mengadaptasikan Model Pembangunan Kepimpinan Guru yang diperkenalkan oleh Katzenmeyer dan Moller (2009) di mana ia mengandungi enam (6) dimensi amalan kepimpinan guru iaitu 1) kesedaran sendiri dan melakukan perubahan, 2) komunikasi, 3) kepelbagaian, 4) kemahiran pengajaran, 5) penambahbaikan yang berterusan dan 6) organisasi sendiri. Borang soal selidik dari '*Teacher Leadership Self-Assessment (TLSA) survey*' dijadikan sebagai instrumen untuk mendapatkan bukti-bukti empirikal bagi kajian tersebut. Secara umumnya tahap amalan kepemimpinan guru bagi kajian tersebut telah berada pada tahap yang tinggi. Walau bagaimanapun dapatan kajian ini turut mendapati bahawa dimensi penambahbaikan secara berterusan telah mempamerkan suatu perhubungan yang paling lemah jika dibandingkan dengan lain-lain dimensi.

Namun keputusan kajian tersebut didapati berbeza dengan kajian yang dijalankan oleh Ngang dan Thanaletchumy (2015). Kajian pasangan sarjana ini telah berjaya mengenal pasti tahap salah satu komponen dalam kemahiran insaniah guru iaitu kemahiran kepemimpinan guru dan juga tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Kajian yang melibatkan seramai 196 orang guru dari 13 buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Barat Daya Pulau Pinang ini telah berjaya mengemukakan suatu bukti empirikal bahawa tahap kemahiran kepemimpinan dalam kalangan guru-guru adalah masih berada di tahap yang sederhana berbanding lain-lain komponen kemahiran insaniah seperti etika & moral profesional, kemahiran kerja berpasukan, kemahiran berkomunikasi dan pembelajaran berterusan & pengurusan maklumat yang mempunyai tahap yang tinggi. Begitu juga dengan penglibatan guru dalam menentukan suatu keputusan pengurusan sekolah turut berada di tahap yang rendah. Kesimpulan keputusan-keputusan yang terhasil dari dua kajian ini telah memperlihatkan bahawa terdapatnya senario di mana beberapa ruang-ruang yang boleh ditambah baik dan harus diberi perhatian agar tahap kemahiran kepemimpinan dalam kalangan guru dapat ditingkatkan tahap yang lebih tinggi.

Antara ruang penambahbaikan yang dilihat boleh dikaitkan dengan peningkatan kemahiran kepemimpinan guru adalah seperti yang dinyatakan dalam kajian oleh Derrington dan Angelle (2013). Kajian tersebut melibatkan perhubungan antara kepemimpinan guru dengan kolektif efikasi guru. Dengan melibatkan seramai 1193 orang guru dari 50 buah sekolah di USA, keputusan dapatan kajian tersebut telah berjaya membuktikan bahawa setiap individu guru dapat diberikan peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin guru dalam sesebuah sekolah apabila pembinaan struktur kepemimpinan guru dilakukan dengan lebih teratur. Oleh itu untuk melihat amalan kepemimpinan seseorang, kajian haruslah memfokuskan kepada bagaimana seseorang pemimpin itu beraksi apabila diberi peranan dan tanggungjawab kepadanya (Spillane et al., 2004).

Seterusnya kajian oleh Hailan Salamun et al. (2012) pula telah mencadangkan sub-aspek yang boleh diberi perhatian untuk meningkatkan keupayaan kepemimpinan guru di 51 buah sekolah SMKA seluruh Malaysia. Dapatan dari keputusan statistik kajian tersebut mendapati sub-aspek membina kemahiran memimpin telah menjadi suatu amalan kepemimpinan guru yang kurang diberikan perhatian. Ini adalah kerana suasana yang membolehkan guru-guru turut terlibat dalam mengenal pasti masalah dan membuat keputusan didapati tidak dilakukan dengan kerap oleh pengetua-pengetua SMKA yang dikaji. Ini sekali lagi menjelaskan bahawa kemahiran kepemimpinan dalam kalangan guru berupaya berkembang dengan baik sekiranya ia distrukturkan agar seseorang guru mendapat kepercayaan terhadap sesuatu tanggungjawab. Guru-guru diberi tanggungjawab untuk saling memimpin rakan guru lain bagi mewujudkan suasana kerjasama dan penglibatan yang aktif ke arah untuk memulakan suatu perubahan yang positif khususnya penambahbaikan kemahiran p&p masing-masing. Menurut Hailan Salamun et al. (2012), ia harus dijadikan sebagai salah satu inisiatif yang perlu diberi perhatian bagi meningkatkan keupayaan amalan kepemimpinan guru. Berpandukan kepada kajian-kajian yang telah dibincangkan, maka matlamat kajian ini dilakukan adalah untuk menyediakan suatu perspektif yang berkemungkinan boleh dijadikan sebagai cadangan inisiatif bagi mengisi ruang kosong dalam literatur dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan tahap kepemimpinan seorang guru.

## **METODOLOGI KAJIAN**

### *Reka bentuk kajian*

Reka bentuk kajian kes dalam artikel ini adalah menggunakan pendekatan kaedah kajian secara kuantitatif iaitu menggunakan instrumen borang soal selidik soalan tertutup sepanjang proses pengumpulan data utama. Soal selidik soalan tertutup menjadi pilihan pengkaji adalah kerana instrumen jenis ini boleh digunakan pada sampel yang ramai, juga ia mudah untuk dikendalikan serta dapatan dapat

dikumpul dalam masa yang cepat dan yang paling utama dapatan yang diperolehi boleh memberi gambaran senario keseluruhan populasi dan lokasi kajian (Chua, 2016). Dapatan kajian kes yang dibincangkan ini adalah memfokuskan tinjauan persepsi pemimpin-pemimpin guru yang dilantik secara formal (ketua-ketua jabatan dan penyelarasa-penyelarasa program) dan persepsi guru-guru biasa (guru pemimpin secara tidak formal) kesan dari amalan aktiviti harian yang dilakukan oleh guru-guru terhadap amalan kepemimpinan mereka.

### *Instrumen kajian*

Pengkaji melibatkan beberapa peringkat semasa proses membina borang soal selidik soalan tertutup. Bermula dengan memilih sumber-sumber rujukan instrumen yang sesuai dan dapat mencapai objektif kajian. Seterusnya nasihat dan komen dari beberapa orang pakar antaranya pakar bidang kajian, pakar Bahasa Inggeris dan pakar Bahasa Malaysia untuk memastikan faktor kesahan kandungan dipenuhi oleh pengkaji. Di samping itu, pengkaji turut melibatkan pandangan dan komen sampel kajian rintis bagi menguji pemahaman sampel terhadap kehendak setiap item soalan yang dikemukakan. Perbincangan secara mendalam dilakukan bersama-sama responden kajian rintis.

Instrumen yang diguna pakai oleh pengkaji bagi mencapai objektif kajian kes ini adalah soal selidik soalan tertutup yang terdiri daripada 2 bahagian iaitu bahagian A (demografi responden) dan bahagian B (40 item soalan dengan 5 pilihan skala peringkat Likert: 'tidak pernah', 'jarang-jarang', 'kadang-kadang', 'kerap' dan 'selalu'). Item soalan dalam bahagian B adalah diadaptasikan dari *Teacher Leadership Self-Assessment (TLSA)* oleh Katzenmeyer dan Katzenmeyer (2004).

Jadual 1 di bawah menunjukkan perincian 7 dimensi yang berkaitan dengan amalan kepemimpinan guru yang menjadi fokus kajian kes ini berserta nombor item soalan yang terkandung dalam soal selidik soalan tertutup.

Jadual 1

*Perincian dimensi amalan kepemimpinan guru bagi kajian kes ini*

<b>Dimensi (Nombor item soalan)</b>	<b>Perincian dimensi</b>
Kesedaran Diri 1, 4, 7, 10, 14, 18	Untuk mengetahui tahap amalan kesedaran diri yang ada dalam diri pemimpin guru tersebut.
Memulakan perubahan 2, 6, 8, 9, 11, 12	Untuk mengetahui tahap keberkesanan strategi semasa memulakan sesuatu perubahan yang positif oleh seorang pemimpin guru.
Berkomunikasi dengan baik 5, 13, 15, 16, 38	Untuk mengetahui tahap keberkesanan pemimpin guru menjadi kemahiran mendengar, berkomunikasi secara oral dan bertulis yang efektif.
Kepelbagaian 3, 17, 21, 25, 27	Untuk mengetahui bagaimana pemimpin guru mempamerkan rasa hormat dan reaksi kepada pandangan yang pelbagai.
Mahir dalam pengajaran 19, 22, 24, 26, 30, 34	Untuk mengetahui tahap keupayaan pemimpin guru menggunakan kemahiran dan pengetahuan beliau untuk mewujudkan peluang pembelajaran yang efektif bagi pelajar dan rakan-rakan guru.
Penambahbaikan yang berterusan 23, 29, 32, 36, 37, 39	Untuk mengetahui tahap komitmen pemimpin guru untuk mencapai tahap standard yang tinggi dan kesediaan beliau semasa mengambil tindakan untuk penambahbaikan.

Pengurusan Diri yang Untuk mengetahui tahap kemampuan pemimpin guru memulakan dan  
bagus mengurus tindakan serta melaksanakan perancangan untuk mencapai  
20, 28, 31, 33, 35, 40 sesuatu matlamat.

Sumber rujukan: *Teacher Leadership Self-Assessment* (TLSA) oleh Katzenmeyer dan Katzenmeyer (2004).

### ***Prosedur pengumpulan data kajian dan pensampelan***

Pengkaji memulakan aktiviti penyelidikan ini membuat perancangan, pelan tindakan dan jangkaan masa sepanjang proses penyelidikan ini. Secara am, pengkaji merancang untuk mengkaji terlebih dahulu persepsi responden secara keseluruhan mengenai tahap amalan kepemimpinan guru dengan menggunakan pendekatan kuantitatif iaitu tinjauan soal selidik yang mengandungi item soalan tertutup yang diedarkan kepada guru-guru dalam Kolej MARA.

Proses pengumpulan data hanya dimulakan setelah pengkaji mendapat kebenaran secara bertulis dari pihak-pihak yang berkait antaranya pihak Universiti Malaya, Unit Inovasi dan Penyelidikan MARA, Pengawal Pusat Kolej MARA yang terlibat. Walaupun kebenaran untuk menjalankan kajian diperolehi oleh pengkaji dari pihak-pihak berkenaan, kebenaran untuk menggunakan instrumen juga diberi perhatian oleh pengkaji. Secara umumnya instrumen kajian adalah hak cipta penyelidik yang lain maka itu ia tidak boleh digunakan sewenang-wenangnya (Chua, 2016). Untuk kajian kes ini, pengkaji telah pun mendapatkan kebenaran dari pihak yang berautoriti untuk mengadaptasikan instrumen kajian ini. Pengkaji melakukan pensampelan kajian dengan melibatkan penelitian kepada kriteria-kriteria lokasi kajian, responden kajian dan tempoh kajian. Penilaian dibuat dengan mengambil kira kekangan atau halangan yang dilalui semasa aktiviti pengumpulan data agar mampu mencapai objektif kajian ini. Pengkaji melibatkan pensampelan rawak mudah semasa mentadbir borang soal selidik soalan tertutup adalah bagi memberi peluang yang saksama dalam jumlah populasi untuk dipilih sebagai sampel kajian (Marican, 2012). Pengkaji merujuk kepada jadual pengiraan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) dalam Chua (2016) pada muka surat 259 untuk mendapatkan kiraan bilangan sampel yang sepadan dengan jumlah populasi kajian ini. Jadual 2 berikut menunjukkan saiz populasi dan sampel kajian bagi setiap Kolej MARA yang terlibat.

Jadual 2

*Taburan populasi dan sampel kajian bagi Kolej MARA masing-masing*

<b>Kolej MARA</b>	<b>Populasi Kajian</b>	<b>Sampel kajian</b>
KMA	76	49
KMB	80	46
KMC	51	39
KMD	50	35
Jumlah	257 orang	169 orang

Ringkasnya dengan jumlah populasi iaitu 257 orang dalam keseluruhan kolej MARA maka pengkaji melibatkan seramai 169 orang guru untuk dipilih sebagai sampel kajian. Namun begitu, pengkaji tetap meletakkan beberapa kriteria sampel yang boleh menjawab survey ini dengan matlamat supaya item-item yang disoal dapat difahami dengan betul oleh responden yang menjawab. Antara kriteria responden tersebut adalah guru-guru yang pernah atau sedang terlibat secara langsung dengan sesi p&p di samping mempunyai pengalaman mengajar lebih dari 3 tahun dan dalam masa yang sama juga pernah menjadi ketua jawatankuasa apa-apa program atau aktiviti dalam atau luar kolej.



Berikut pula adalah Jadual 3 yang menunjukkan ringkasan profil demografi sampel yang telah terlibat dalam kajian ini. Sampel yang mewakili setiap kolej adalah terdiri daripada ketua jabatan, penyelaras program, ketua unit subjek dan guru-guru biasa.

Jadual 3

*Ringkasan profil demografi responden*

Profil demografi responden kajian		JUMLAH	
Kategori	Maklumat	(kekerapan)	(%)
<b>Jantina:</b>	Lelaki	42	24.8
	Perempuan	127	75.2
<b>Umur (tahun):</b>	< 31	6	3.5
	31 – 35	36	21.3
	36 – 40	36	21.3
	41 – 45	36	21.3
	46 – 50	30	17.8
	> 50	25	14.8
<b>Jawatan yang disandang:</b>	Ketua Jabatan	13	7.7
	Penyelaras Program	5	3.0
	Ketua Unit Subjek	37	21.9
	Guru	114	67.4
<b>Pengalaman sebagai guru (tahun):</b>	3 – 4	7	4.1
	5 – 9	23	13.6
	10 – 14	38	22.5
	15 – 20	53	31.4
	> 20	48	28.4

(n=169)

*Analisa data kajian: Perisian Winsteps versi 3.73 (Aplikasi Pemodelan Rasch)*

Pengkaji menggunakan Aplikasi Pemodelan Rasch yang mana perisian *Winsteps* versi 3.73 ini akan memformulasikan data skala peringkat (*rating*) *Likert* yang bersifat data ordinal kepada data yang bersifat interval (Sari, Sekarwana, Hinduan, & Sumintono, 2016; Bambang. Sumintono & Widhiarso, 2015). Aplikasi Pemodelan Rasch secara matematik telah merumuskan data mentah responden dan item yang berbentuk logaritma *odd ratio* dalam dokumen *excel.prn* kepada data *logit* yang mempunyai skala bersela yang konsisten dan jelas. Ini bermakna bahawa sebarang penjelasan atau keputusan yang pengkaji nyatakan adalah disokong dan dipandu dari bukti-bukti yang mempunyai bersifat nilai empirikal.

Aplikasi Pemodelan Rasch membantu pengkaji untuk mendapatkan bukti-bukti empirikal seperti '*Mean Logit (S.D)*', '*person separation*', '*person reliability*' dan nilai '*cronbach alpha*' bagi data-data yang telah diperolehi. Bagi memastikan pemboleh ubah adalah terbaik dengan instrumen yang baik, ia haruslah mempunyai beza nilai sisihan piawai (*standard deviation, S.D*) dan nilai pemisah responden (*person separation*) sekurang-kurangnya 1.0. Selain itu bagi mengenal pasti kesesuaian nilai-nilai skor logit item soalan dan skor logit responden, pengkaji turut melakukan perbandingan nilai-nilai seperti nilai *Outfit Mean Square (MNSQ)* dan nilai *Outfit Z-Standard (ZSTD)*. Setiap nilai-nilai bagi skor logit item dan skor logit responden yang dilaporkan dalam ringkasan analisis (*summary analysis*). Jadual 4 di bawah menunjukkan nilai *MNSQ* dan *ZSTD* yang menjadi rujukan kepada pengkaji bagi mengenal pasti kriteria kesesuaian skor logit item dan skor logit responden yang dilaporkan dari pelaporan Pemodelan Rasch.

Jadual 4

*Nilai rujukan kesesuaian skor logit item dan skor logit responden*

Kriteria kesesuaian	Julat yang diterima
<i>Mean Square (MNSQ)</i>	0.5 hingga 1.5
<i>Z-Standard (ZSTD)</i>	-2.0 hingga +2.0

Sumber : Sumintono dan Widhiarso (2013) dan Sumintono dan Widhiarso (2015)

Dan pengkaji memastikan nilai-nilai ini memenuhi pensyaranan Pemodelan Rasch sebagaimana yang telah diperjelaskan oleh Wright (1977) dalam Green dan Frantom (2002) dan Fisher (2007). Laporan pemetaan *Wright item-person* diolah kepada bentuk yang lebih mudah difahami dan lebih bermakna. Taburan responden dikelompokkan mengikut pengelasan masing-masing seperti rendah, sederhana dan tinggi bagi menggambarkan amalan kepemimpinan guru dalam kolej MARA secara keseluruhannya. Pengelasan ini dibuat dengan berpandukan dari nilai Skor Logit yang dilaporkan dalam *summary analysis* bagi kedua-dua pemboleh ubah kajian. Pengkaji turut menggunakan laporan analisis pemetaan *Wright person-item* bagi menjelaskan taburan setiap item. Nilai skor logit item adalah bergantung kepada bagaimana corak pilihan jawapan responden sama ada mudah, sederhana atau sukar untuk diamalkan.

Dengan berpandukan kepada taburan item-item yang terhasil dalam laporan statistik item soalan dan laporan pemetaan *Wright person-item* serta jadual yang memaparkan interpretasi skor logit; pengkaji melakukan proses membanding-bezakan pola bagi setiap dimensi dalam amalan kepemimpinan guru. Penentuan amalan kepemimpinan guru menurut pandangan responden kajian ini adalah merujuk kepada laporan analisis pemetaan *Wright* taburan responden atau item di mana interpretasi skor logit ini diwakilkan dengan 3 aras yang berbeza seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5 berikut.

Jadual 5

*Interpretasi Skor Logit*

Skor Logit <i>person</i> atau item soalan	Tahap
Skor Logit < -ve S (S.D)	Rendah/Mudah
-ve S < Skor Logit < +ve S	Sederhana
Skor Logit > +ve S (S.D)	Tinggi/Sukar

Sumber: Sumintono dan Widhiarso (2015)

## DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

### *Kebolehpercayaan dan Kesahan dapatan yang dikumpul*

Terlebih dahulu pengkaji mengemukakan bukti empirikal nilai kebolehpercayaan dan kesahan dapatan-dapatan yang dikumpul. Pengkaji menggunakan perisian *Winsteps* versi 3.73 bagi mendapatkan nilai kebolehpercayaan responden (*reliability person*) dan nilai *cronbach alpha* sebagaimana yang dilaporkan dalam '*summary statistics*' yang paparkan dalam lampiran A. Jadual 6 menunjukkan ringkasan analisis hasil dari laporan yang dilaporkan dari perisian *Winsteps* bagi data yang dikumpul untuk kajian kes ini.

Jadual 6

Laporan kebolehpercayaan data yang dikumpul

	N	Mean Logit (S.D.)	Bilangan kelompok (separation)	Nilai Kebolehpercayaan (reliability)	Nilai 'Alpha Cronbach'
Person	169	1.94 (1.11)	3.35	.92	.93
Item soalan	40	.00 (.86)	6.34	.98	

 $p < .01$ .

Berdasarkan ringkasan analisis dalam Jadual 6 di atas menunjukkan bahawa nilai 'cronbach alpha' = .93 dan nilai 'separation person' = 3.35 serta nilai 'reliability person' = .92. Bukti statistik empirikal ini mempamerkan dua maklumat yang bermakna iaitu nilai 'separation person' menunjukkan bahawa bilangan kelompok sampel adalah terdiri dari 3 kelompok yang berbeza manakala nilai 'reliability person' = .92 ini pula menunjukkan bahawa kebolehpercayaan sampel yang menjawab adalah di tahap yang meyakinkan. Dengan nilai 'cronbach alpha' adalah .93 ( $Mean=1,94$ ;  $SD=1,11$ ) secara relatifnya nilai ini boleh dinyatakan bahawa pilihan jawapan sampel yang dilibatkan dalam menjawab soal selidik instrumen yang digunakan dalam kajian kes ini memiliki tahap kebolehpercayaan yang baik seterusnya data yang dikutip dalam kajian kes ini mempunyai kemampuan yang bagus untuk memberi gambaran keseluruhan maklumat-maklumat yang diperlukan dalam kajian kes ini.

Laporan *summary analysis* turut menunjukkan kriteria kesesuaian item soalan dan reaksi jawapan responden. Jadual 7 berikut rumusan nilai-nilai logit *INFIT* dan *OUTFIT MSNQ* serta nilai-nilai logit *INFIT* dan *OUTFIT ZSTD* bagi kesesuaian item soalan dan reaksi pilihan jawapan responden. Nilai-nilai skor logit item soalan dan reaksi jawapan responden didapati berada dalam julat yang telah dicadangkan (rujuk Jadual 3). Maka pengkaji menyimpulkan bahawa nilai skor logit item soalan dan reaksi jawapan responden bagi kajian kes ini adalah secara relatifnya sesuai dan boleh diterima pakai dalam ulasan dapatan kajian kes.

Jadual 7

Rumusan nilai-nilai logit *MSNQ* dan *ZSTD* bagi dapatan yang dikumpul

	<i>MSNQ</i>		<i>ZSTD</i>	
	<i>INFIT</i>	<i>OUTFIT</i>	<i>INFIT</i>	<i>OUTFIT</i>
Person	1.09	1.02	0.1	-0.2
Item soalan	0.98	1.02	-0.4	-0.1

Pengkaji turut menggunakan borang pengakuan penglibatan responden secara sukarela untuk terlibat dan menjadi salah seorang sampel kajian kes ini. Borang pengakuan ini ditandatangani oleh setiap responden yang menjawab soal selidik yang disediakan sebagai bukti kerelaan penglibatan mereka. Rujuk lampiran B.

Ciri-ciri amalan kepemimpinan guru berdasarkan analisa pelaporan aplikasi Pemodelan Rasch

#### a) Tahap amalan kepemimpinan guru

Sebagaimana yang dinyatakan dalam objektif kajian kes ini, fokus utama kajian dijalankan adalah untuk meninjau tahap amalan kepemimpinan guru di Kolej MARA menurut persepsi guru-guru. Analisa aplikasi Pemodelan Rasch mengelompokkan skor logit masing-masing dengan julat skor logit mean yang dilaporkan dalam rajah pemetaan *Wright item-person*. Pengkaji merujuk laporan pemetaan *Wright item-person* seperti yang dipaparkan dalam Rajah 3 berikut menunjukkan taburan responden yang

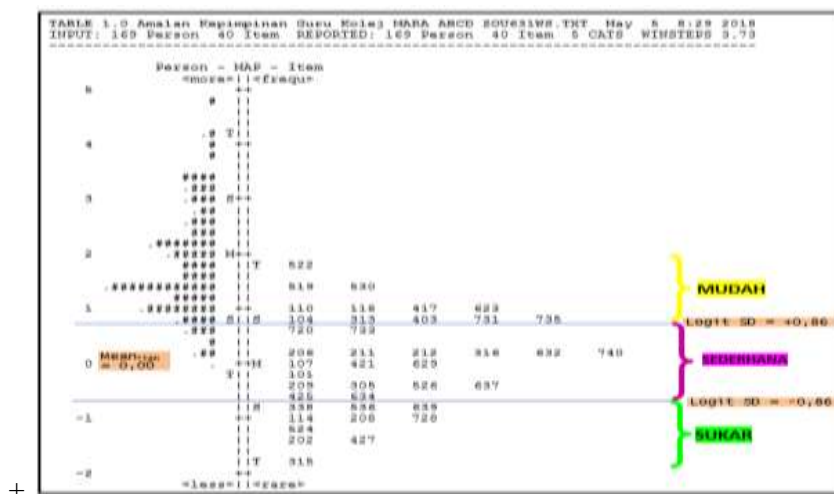


(7.14%) yang memiliki amalan kepemimpinan guru yang tinggi. Ini bermakna bahawa secara relatifnya amalan kepemimpinan dalam kalangan guru perempuan adalah lebih kerap berlaku jika dibandingkan dengan kalangan guru-guru lelaki.

Selanjutnya menurut persepsi keseluruhan responden yang terlibat ( $n=169$ ), hasil dapatan mendapati majoriti responden memiliki tahap amalan kepemimpinan guru di tahap yang sederhana ( $M = 1.94, S.D = 1.11$ ). Data statistik kajian kes ini mempamerkan seramai 121 orang (71.6%) responden telah memberikan reaksi terhadap tahap amalan kepemimpinan dalam kalangan mereka adalah di tahap yang sederhana. Dapatan kajian kes ini dilihat adalah selari dengan dapatan kajian oleh Ngang dan Thanaletchumy (2015) di mana kemahiran kepemimpinan dalam kalangan guru yang berada di tahap yang sederhana jika dibanding dengan lima komponen kemahiran insaniah yang lain (kemahiran komunikasi, kemahiran kerja berpasukan, pembelajaran berterusan, pemikiran kritis & penyelesaian masalah serta etika & moral profesional). Begitu juga dengan dapatan Hailan Salamun et al. (2012) yang memperlihatkan tahap amalan pembentukan kemahiran kepemimpinan guru adalah di tahap sederhana bagi 51 buah sekolah SMKA seluruh Malaysia yang telah dikaji. Namun begitu, keputusan kajian kes ini didapati sedikit berbeza dengan kajian terhadap tahap amalan kepemimpinan guru yang dilakukan oleh Norashikin Abu Bakar et al., (2015). Kajian mereka menunjukkan bahawa seramai 387 orang guru di 40 buah sekolah menengah harian di negeri Johor mempunyai tahap amalan kepemimpinan guru berada pada tahap yang tinggi. Ini bermakna amalan kepemimpinan dalam kalangan guru-guru masih di peringkat yang memerlukan perhatian yang lebih mendalam khususnya dari sudut pengembangan amalan kepemimpinan agar ia dapat memenuhi hasrat PPPM 2013-2025.

b) Corak tahap amalan tujuh dimensi yang berkaitan dengan amalan kepemimpinan guru.

Seterusnya bagi meninjau corak dimensi-dimensi yang berupaya mempengaruhi tahap amalan kepemimpinan guru, pengkaji melakukan analisis terhadap gambaran keseluruhan tahap amalan setiap item soalan dalam dimensi-dimensi amalan kepemimpinan guru yang dikaji. Dan bagi mendapatkan gambaran keseluruhan tahap amalan setiap dimensi dalam amalan kepemimpinan guru dengan yang lebih terperinci, maka pengkaji menggunakan laporan pemetaan *Wright person-item* dalam semua Kolej MARA yang dikaji untuk perbincangan seterusnya. Laporan pemetaan *Wright person-item* ini ada diperlihatkan dalam Rajah 4. Seterusnya Laporan pemetaan *Wright person-item* ini telah diinterpretasikan kepada corak yang lebih mudah difahami. Tiga aras kesukaran amalan dalam dimensi-dimensi ini adalah berpandukan kepada Jadual 4 iaitu jadual interpretasi skor logit.



Rajah 4. Laporan pemetaan *Wright person-item* bagi item soalan dalam 7 dimensi amalan kepemimpinan guru

Laporan pemetaan *Wright person-item* dalam Rajah 4 memaparkan hasil dapatan yang dikumpulkan dari responden-responden yang terlibat di semua Kolej MARA. Dapatan ini telah menunjukkan dengan nilai  $Mean_{item} = 0,00$ ,  $S.D = 0,86$ , wujud perbezaan tahap amalan setiap item soalan mengikut dimensi-dimensi dalam amalan kepimpinan guru. Secara amnya menurut persepsi responden telah menunjukkan terdapat sebanyak dua belas (12) item soalan dengan skor logit yang lebih besar dari nilai skor logit  $S.D = +0,86$  yang membawa makna bahawa pernyataan dari item-item tersebut secara relatifnya adalah mudah untuk diamalkan oleh mereka. Selain itu, terdapat sebanyak sepuluh (10) item soalan dengan skor logit yang lebih kecil dari nilai  $S.D = -0,86$  dan ini bermakna guru-guru di Kolej MARA ini secara relatifnya sukar untuk mengamalkan pernyataan-pernyataan tersebut. Jadual 9 berikut menunjukkan taburan item mengikut dimensi masing-masing seterusnya interpretasi tahap amalan kepimpinan guru mengikut dimensi-dimensi yang tersenarai.

Jadual 9

*Taburan item soalan dalam dimensi masing-masing mengikut tiga aras tahap amalan*

DIMENSI AMALAN KEPIMPINAN GURU	INTERPRETASI TAHAP AMALAN		
	SUKAR	SEDERHANA	MUDAH
Kesedaran Diri	114	107, 101	104, 110, 118
Memulakan perubahan	202, 208	209, 206, 212, 211	
Berkomunikasi dengan baik	315, 338	305, 316	313
Kepelbagaian	427	421, 425	403, 417
Mahir dalam pengajaran	524, 536	526	519, 522, 530
Penambahbaikan yang berterusan	639	632, 629, 637, 634	623
Pengurusan Diri yang bagus	728	720, 733, 740	731, 735

Secara keseluruhannya dalam sampel kajian kes ini ( $n=169$ ) menurut persepsi responden dari semua Kolej MARA yang terlibat, pengkaji melaporkan bahawa amalan ‘memulakan perubahan’ dalam kalangan guru-guru menjadi suatu amalan di tahap yang sederhana dan sukar untuk diamalkan oleh guru-guru di kesemua Kolej MARA yang dikaji. Merujuk kepada Jadual 9 di atas ini, responden dalam kajian kes ini menunjukkan reaksi kepada pernyataan seperti i) “*saya mempelawa rakan kolej untuk berusaha ke arah mencapai visi dan misi kolej*” dan ii) “*saya memimpin rakan-rakan kolej dalam menyelesaikan sesuatu tugas*” sukar untuk diamalkan berikutan mereka kurang menggunakan strategi-strategi yang berkesan apabila perlu melakukan suatu perubahan yang positif. Dapatan ini jelas bertentangan apa yang telah disyorkan oleh Brondyk dan Stanulis (2014) dan oleh Azhar Harun, Ramli Basri, Zaidatol Akmaliah Lope Pehel dan Soaib Asimiran (2016) di dalam kajian mereka. Barisan sarjana ini menegaskan bahawa guru yang berdiri sebagai seorang pemimpin harus mempunyai strategi yang berkesan seterusnya berupaya memulakan suasana kerja yang positif yang menyokong kepada sesuatu perubahan positif kepada organisasi.

Dalam pada itu, dari dapatan kajian ini juga pengkaji melaporkan secara keseluruhannya hasil dari persepsi responden didapati bahawa tahap ‘kesedaran diri’ dalam diri seorang pemimpin guru yang secara umumnya berada di tahap sederhana dan mudah untuk diamalkan oleh responden dalam kajian kes ini. Ini dapat dilihat dengan jelas dari pernyataan-pernyataan yang dikatakan secara relatifnya mudah dan kerap mereka amalkan antaranya adalah “*saya bertindak bersesuaian dengan nilai dan falsafah saya apabila berurusan dengan pelajar-pelajar dan rakan-rakan kolej saya*”, “*saya bekerja mengikut cara yang beretika dan memenuhi tahap prestasi profesional yang tinggi seperti yang diharapkan*” dan “*saya memahami tentang perkara yang saya yakin terutama berkaitan pengajaran dan pembelajaran*”. Dapatan ini dilihat selari dengan apa yang diperjelaskan oleh Hailan Salamun et al. (2012) dalam kajian mereka. Seorang pemimpin guru yang mempamerkan tahap keyakinan dan kesedaran diri yang tinggi, akan berasa bertanggungjawab untuk berusaha mengajak rakan guru yang lain untuk turut sama

melakukan perubahan positif khususnya meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran sama ada di dalam kelas atau di luar kelas. Dan sikap kesedaran diri yang tinggi ini sedikit sebanyak mampu mempengaruhi rakan-rakan guru sekeliling. Manakala menurut Hadizah dan Hussein (2007) pula, bagi menggalakkan pembinaan peranan seorang pemimpin guru, kunci asas adalah seorang guru itu harus mempunyai tahap kesedaran diri yang tinggi, juga sentiasa beretika dan sentiasa bermotivasi tinggi.

### RUMUSAN DAPATAN KAJIAN KES

Sebagaimana yang telah diperjelaskan di permulaan penulisan, matlamat kajian kes ini dijalankan adalah untuk memenuhi dua objektif utama iaitu meninjau tahap amalan kepemimpinan guru dalam sesebuah Kolej MARA menurut persepsi guru-guru dan meninjau dimensi-dimensi yang berupaya mempengaruhi tahap amalan kepemimpinan guru menurut persepsi guru-guru di Kolej MARA yang dikaji. Bertitik tolak dari keputusan yang diperolehi dari analisis statistik, secara keseluruhannya tahap kepemimpinan guru yang berlaku di Kolej MARA yang dikaji menurut persepsi guru-guru adalah di tahap yang sederhana. Amalan seorang guru yang mempunyai tahap kesedaran diri yang tinggi menjadi antara dimensi yang berupaya memberi kesan kepada perkembangan keupayaan kepemimpinan dalam kalangan guru-guru di semua Kolej MARA yang dikaji seterusnya mampu menjadi penggalak kepada pembinaan seorang pemimpin guru yang wajar dicontohi.

Namun begitu dapatan kajian ini turut mendapati bahawa guru-guru di Kolej MARA yang dikaji ini sukar untuk mengamalkan strategi-strategi yang berkesan khususnya apabila berusaha untuk mendorong rakan-rakan untuk bersama-sama terlibat dalam melakukan suatu perubahan yang positif. Guru-guru tidak berupaya membina atau merancang strategik yang berkesan walaupun mereka menyedari bahawa kepemimpinan mereka akan lebih terserlah sekiranya mereka berjaya melakukan pendekatan atau tindakan yang berkesan demi mencapai misi dan visi kolej mereka. Oleh itu, pengkaji mengesyorkan antara cara bagi mengurangkan kelompong agar guru pemimpin atau pemimpin guru berjaya mempengaruhi rakan-rakan sekeliling adalah dengan mempamerkan pendekatan atau strategi yang efektif. Perhatian yang serius perlu diberi dengan mula merancang strategi-strategi yang berkesan khususnya dalam aspek penambahbaikan kemahiran mengurus bahan dan teknik pengajaran di dalam kelas. Guru pemimpin atau pemimpin guru menanamkan rasa bertanggungjawab untuk melakukan suatu perubahan yang lebih dinamik terhadap kaedah pengajaran dan pembelajaran agar boleh dijadikan contoh oleh rakan-rakan guru yang lain. Hal seumpama ini pasti akan meninggalkan impak positif kepada peningkatan kapasiti kepemimpinan mereka seterusnya akan memberi pengaruh kepada para pelajar dan rakan-rakan guru yang lain.

### RUJUKAN

- Angelle, P. S., & DeHart, C. A. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: Examining differences by experience, degree, and position. *NASSP Bulletin*, 95(2), 141-160.
- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340-1347. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.387>
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2013). School leaders matter. *Education Next*, 13(1).
- Brondyk, S., & Stanulis, R. (2014). Teacher Leadership for Change. *Kappa Delta Pi Record*, 50(1), 13-17. doi: 10.1080/00228958.2014.871675

- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. doi: 10.1080/13632434.2014.928680
- Bush, T., & Ng, A. Y. M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia Education Blueprint: From prescription to partial school-based enactment in a highly centralised context. *Journal of educational administration*, 57(3), 279-295.
- Chua, Y. P. (2016). *Mastering research methods* (2nd ed.). Shah Alam: Mc Graw Hill Education.
- Derrington, M. L., & Angelle, P. S. (2013). Teacher Leadership and Collective Efficacy: Connections and Links. *International Journal of Teacher Leadership*, 4(1), 1-13.
- Fisher, W. (2007). Rating scale instrument quality criteria. *Rasch Measurement Transactions*, 21(1), 1095.
- Green, K. E., & Frantom, C. G. (2002). *Survey development and validation with the Rasch model*. Paper presented at the International Conference on Questionnaire Development, Evaluation, and Testing, Charleston, SC.
- Hadizah, W., & Hussein, M. (2007). Kepemimpinan pedagogi penolong-penolong kanan sekolah menengah di daerah Gombak, Selangor. *Jurnal Pemimpin*, 7(7).
- Hailan Salamun, Rahimah Hj. Ahmad, Zuraidah Abdullah, & Rofishah Hj. Rashid. (2012). Pengupayaan kepemimpinan guru di sekolah. *Skudai : Universiti Teknologi Malaysia*.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. doi: 10.1080/0305764032000122005
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and policy in schools*, 4(3), 221-239.
- Hallinger, P. (2010). Developing instructional leadership *Developing successful leadership* (pp. 61-76): Springer.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? *School leadership and management*, 13(3), 313-324.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership*. (4th ed., pp. 160-172). Great Britain: Paul Chapman Publishing.
- Harris, A. (2009). *Distributed School Leadership*. . Dordrecht: Springer Press.
- Jones, M., Adams, D., Hwee Joo, M. T., Muniandy, V., Perera, C. J., & Harris, A. (2015). Contemporary challenges and changes: principals' leadership practices in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 353-365.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant : helping teachers develop as leaders* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press.



- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. doi: 10.1080/13632430701800060
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and Teacher Leadership Effects: A replication. *School Leadership & Management*, 20(4), 415-434. doi: 10.1080/713696963
- Leithwood, K., & Poplin, M. S. (1992). Transform tional Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Liljenberg, M. (2016). Teacher leadership modes and practices in a Swedish context – a case study. *School Leadership & Management*, 36(1), 21-40. doi: 10.1080/13632434.2016.1160209
- Lovett, S. (2017). Teacher leader and teacher leadership: A call for conceptual clarity.
- Lumpkin, A., Claxton, H., & Wilson, A. (2014). Key characteristics of teacher leaders in schools. *Admanistrative Issues Journal : Connecting Education, Practice and Research*, 4(2).
- Marican, S. (2012). *Penyelidikan Sains Social: Pendekatan Pragmatik*. Batu Caves, Selangor.: Edusystem Sdn Bhd.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher education*, 22(8), 961-972.
- Nappi, J. S. (2014). The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 80(4), 29-34.
- Ngang, T. K., & Thanaletchumy. (2015). Kemahiran Insaniah Guru dan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Pengurusan Sekolah. *Sains Humanika*, 4(1).
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, F. S. (2015). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *international Journal of Education and Training*, 1(2).
- 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.
- Rahimah Ahmad. (2005). Keperntahuan dan kepemimpinan sekolah: Pembangunan dan penambahbaikan pengajaran. *Jurnal Pemimpin*, 5(1), 1-10.
- Sari, D. R., Sekarwana, N., Hinduan, Z. R., & Sumintono, B. (2016). Analisis Tingkat Kepuasan Masyarakat terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Tenaga Pelaksana Eliminasi menggunakan Pemodelan Rasch. *JKS*, 2(1).
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. doi: 10.1080/0022027032000106726
- Sumintono, B., & Widhiarso, W. (2013). *Aplikasi Model Rasch untuk penelitian ilmu-ilmu sosial*. (1st ed.): Trim Komunikata Publishing House.

- Sumintono, B., & Widhiarso, W. (2014). *Aplikasi Model Rasch untuk penelitian ilmu-ilmu sosial* (edisi revisi): Trim Komunikata Publishing House.
- Sumintono, B., & Widhiarso, W. (2015). *Aplikasi pemodelan RASCH pada assessment pendidikan* (1st ed.). Cimahi: Penerbit Trim Komunikata.
- Szeto, E., & Cheng, A. Y.-N. (2017). Principal–teacher interactions and teacher leadership development: beginning teachers’ perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. doi: 10.1080/13603124.2016.1274785
- Watson, A. (2017). *The Predictive Relationship of Teacher Leadership Dimensions on Elementary School Climate*. Liberty University. Retrieved from <http://oatd.org/oatd/record?record=oai\;digitalcommons.liberty.edu\;doctoral-2444&q=teacher%20leadership%20self%20assessment%20katzenmeyer>
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of educational research*, 87(1), 134-171.
- Wills, A. (2015). *A Case Study of Teacher Leadership at an Elementary School.*, Sacred Heart University. Retrieved from <http://digitalcommons.sacredheart.edu/edl/6>
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74(3), 255-316.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don, & Siti Noor Ismail. (2014). Kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(3), 1-13.
- Zainudin Awang. (2012). *Research methodology and data analysis* (2nd ed.). Shah Alam, Selangor: UiTM Press.