



HUBUNGAN KOMPETENSI KEPIMPINAN
PERUBAHAN PENGETUA DENGAN EFIKASI
KENDIRI GURU DI SEKOLAH MENENGAH
KEBANGSAAN DAN SEKOLAH MENENGAH
JENIS KEBANGSAAN DI SEMENANJUNG
MALAYSIA



LIANG FEI SHIN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



KOMPETENSI KEPIMPINAN PERUBAHAN PENGETUA DENGAN EFIKASI
KENDIRI GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DAN
SEKOLAH MENENGAH JENIS KEBANGSAAN DI
SEMENANJUNG MALAYSIA

LIANG FEI SHIN

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN
(KEPIMPINAN DAN DASAR PENDIDIKAN)
(MOD PENYELIDIKAN DAN KERJA KURSUS)

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



Sila Taipkan (✓):

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan Dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 16 (hari bulan) MEI (bulan) 2023.

i. Perakuan pelajar :

Saya, **LIANG FEI SHIN, Q20181001166, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI** dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk **Hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua Dengan Efikasi Kendiri Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Di Semenanjung Malaysia** adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan se jelasnya dan secukupnya

LIANG

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **PROF. MADYA DR. KHALIP BIN MUSA** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **Hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua Dengan Efikasi Kendiri Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Di Semenanjung Malaysia (TAJUK)** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah **DOKTOR PENDIDIKAN**

22/6/23

Tarikh

Kel

Tandatangan Penyelia



INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM

Tajuk / Title: Hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua
Dengan Efikasi Kendiri Guru Di Sekolah Menengah
Kebangsaan Dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Di
Semenanjung Malaysia

No. Matrik / Matric's No.: Q20181001166

Saya / I: Liang Fei Shin
(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of research only.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagaibahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐

SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐

TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒

TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS

Liang Fei Shin
(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Dr. Razali M. S. Razali
(Tandatangan Penyalih / Signature of Supervisor)
& (Nama & Copi Rasmi Madya & Official Stamp)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris

Tarikh: 1 Jan 2023
Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT** atau **TERHAD**, sila lampirkan surat dari pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the related authority/organization mentioning the period of confidentiality and reasons for the said confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Pertama sekali, saya berasa gembira kerana saya dapat menyiapkan tesis ini dengan sempurna dan penuh cabaran. Maka tesis ini telah dapat disiapkan bagi memenuhi penganugerahan Ijazah Doktor Pendidikan dalam bidang kepimpinan dan dasar pendidikan, Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Sebagai permulaan, saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada kepada pensyarah penyelia saya, Profesor Madya Dr. Tai Mei Kin dan Profesor Madya Dr. Khalip bin Musa yang telah banyak memberi tunjuk ajar, dorongan, bimbingan dan sokongan dari peringkat awal hingga akhir membolehkan saya memahami subjek saya dengan baik. Ini memberi saya keyakinan untuk menyempurnakan penulisan ilmiah ini.

Saya juga mengucapkan ribuan terima kasih kepada sumbangan panel pengesahan kandungan instrumen saya Profesor Dr. Hamidah Binti Yusof (Jabatan Pengurusan Pendidikan, Universiti Pendidikan Sultan Idris), Profesor Dr. Chan Yuen Fook (Jabatan Pengajian Pendidikan, Universiti Teknologi Mara) dan Profesor Madya Dr. Soaib Bin Asimiran (Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Putra Malaysia) yang sudi meluangkan masa untuk mengesahkan instrumen saya.

Penghargaan kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar (EPRD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), pengetua dan guru dari Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah menengah jenis kebangsaan (SMJK) yang terlibat dalam kajian saya. Atas kerjasama serta komitmen mereka dalam membantu saya dalam menyempurnakan penulisan ilmiah ini dengan jayanya.

Akhir sekali, keikhlasan kalian akan sentiasa dikenang dalam membantu saya menyiapkan penulisan ilmiah saya ini. Sekalung terima kasih kepada semua pihak merealisasikan impian saya menjadi seorang Doktor Pendidikan tercapai. Sekian, terima kasih.



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua (KKPP) dan efikasi sendiri guru (EKG) di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan tahap KKPP dan EKG di SMK dan SMJK. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan signifikan antara KKPP dengan EKG di SMK dan SMJK serta mengenal pasti dimensi-dimensi KKPP yang menyumbang kepada EKG. Reka bentuk kajian menggunakan kaedah kuantitatif dengan instrumen soal selidik. Sampel kajian melibatkan 383 guru dari SMK dan 357 orang guru dari SMJK. Dapatan kajian menunjukkan tahap KKPP di SMK ($M=5.04$; $SP=.56$) dan SMJK ($M=4.86$; $SP=.78$) berada pada tahap kompeten. EKG berada pada tahap tinggi iaitu di SMK ($M=4.15$; $SP=.44$) dan SMJK ($M=4.08$; $SP=.45$). Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap KKPP di SMK dan SMJK, tetapi tidak terdapat perbezaan signifikan bagi tahap EKG mengikut jenis sekolah. Dapatan Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan positif yang sederhana dan signifikan antara KKPP dengan EKG di SMK ($r=.366$, $p<0.01$) dan SMJK ($r=.376$, $p<0.01$). Dapatan analisis regresi berganda menunjukkan dimensi Pembudayaan paling menyumbang kepada EKG di SMK pada tahap ($R^2=.155$, $\beta=.168$) dan SMJK pada tahap ($R^2=.151$, $\beta=.209$). Manakala dimensi Pembentukan Matlamat hanya menyumbang kepada SMK pada tahap ($R^2=.144$, $\beta=.246$). Secara rumusannya, dapatan kajian menunjukkan KKPP dapat meningkatkan EKG di SMK dan SMJK. Kajian ini membawa implikasi bahawa pihak pengurusan di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia dan pengetua sekolah dapat mengambil langkah-langkah untuk penambahbaikan dimensi-dimensi yang lemah iaitu Pembangunan Kapasiti dan Mengurangkan Rintangan dan Konflik agar dapat mempertingkatkan EKG. Selain itu, dengan mengetahui hubungan antara KKPP dan EKG, kajian ini dapat dijadikan sebagai rujukan bagi membantu pengetua dan guru-guru memahami hubungan kompleks antara dua pemboleh ubah tersebut dan membuat persediaan.

RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPAL CHANGE LEADERSHIP COMPETENCIES AND TEACHER SELF-EFFICACY IN NATIONAL SECONDARY SCHOOLS AND NATIONAL-TYPE SECONDARY SCHOOLS IN PENINSULAR MALAYSIA

ABSTRACT

This study aims to identify the level of principals' change leadership competencies (PCLC) and teacher self-efficacy (TSE) in National Secondary Schools (NSS) and National-Type Secondary Schools (NTSS) in Peninsular Malaysia. This study also aims to determine whether there is a significant difference in the level of PCLC and TSE in NSS and NTSS. In particular, this study aims to identify whether there is a significant relationship between PCLC and TSE in NSS and NTSS and to identify the dimensions of PCLC contribute to TSE. The research design uses a quantitative method with a questionnaire. Study sample involved 383 teachers from NSS and 357 teachers from NTSS. The findings of the study show that the level of PCLC in NSS ($M=5.04$; $SP=.56$) and NTSS ($M=4.86$; $SP=.78$) is at a competent level. TSE levels are at a high level, NSS ($M=4.15$; $SP=.44$) and NTSS ($M=4.08$; $SP=.45$). Findings show there is a significant difference in the level of PCLC in NSS and NTSS but there is no significant difference in the level of TSE according to the type of school. Pearson Correlation shows a moderate and significant positive relationship between PCLC and TSE in NSS ($r=.366$, $p<0.01$) and NTSS ($r=.376$, $p<0.01$). The results of multiple regression analysis show Institutionalizing contribute the most to TSE in NSS at the level ($R^2=.155$, $\beta=.168$) and NTSS at the level ($R^2=.151$, $\beta=.209$), while the Goal Formation dimension only contributes to NSS at the level ($R^2=.144$, $\beta=.246$). In summary, the results show that principals' PCLC can improve TSE in NSS and NTSS. These findings implied that Management under Minister of Education and principals need changes to improve weakness dimensions which are Capacity Building and Defusing Resistance and Conflict to improve TSE. In addition, this study provides insights to help principals and teachers understand the relationship between the PCLC and TSE.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN DISERTASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix
SENARAI LAMPIRAN	xx

BAB 1PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	6
1.3	Pernyataan Masalah	9
1.4	Tujuan Kajian	13
1.5	Objektif Kajian	13
1.6	Persoalan Kajian	14
1.7	Hipotesis Kajian	15
1.8	Senarai Hipotesis Kajian	17
1.9	Kerangka Teori Kajian	18
1.10	Kerangka Konseptual Kajian	19
1.11	Definisi Operasional	21
1.11.1	Perubahan	22

1.11.2	Perubahan Yang Dirancang	22
1.11.3	Pengurusan Perubahan	23
1.11.4	Perubahan Sekolah	23
1.11.5	Kepimpinan	24
1.11.6	Kompetensi	24
1.11.7	Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua	24
1.11.8	Pembentukan Matlamat	25
1.11.9	Pembangunan Kapasiti	25
1.11.10	Mengurangkan Rintangan dan Konflik Perubahan	26
1.11.11	Pembudayaan	27
1.11.12	Efikasi Kendiri Guru	27
1.11.13	Penglibatan Pelajar	28
1.11.14	Strategi Instruksional	28
1.11.15	Pengurusan Kelas	29
1.11.16	Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK)	29
1.11.17	Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK)	30
1.12	Batasan Kajian	31
1.12.1	Kawasan Kajian	31
1.12.2	Jenis Sekolah	32
1.13	Kepentingan Kajian	32
1.14	Organisasi Tesis	34
1.15	Rumusan	36

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	37
2.2	Sistem Pendidikan Malaysia	38

2.2.1	Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK)	39
2.2.2	Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK)	40
2.3	Konsep Kepimpinan	40
2.4	Konsep Kepimpinan dan Perubahan	44
2.4.1	Teori Perubahan	51
2.5	Konsep Efikasi Kendiri	52
2.5.1	Teori Efikasi Kendiri Guru Bandura (1997)	53
2.6	Konsep Efikasi Kendiri Guru	58
2.6.1	Dimensi Penglibatan Pelajar	59
2.6.2	Dimensi Strategi Instruksional	60
2.6.3	Dimensi Pengurusan Kelas	61
2.7	Model Berkaitan Dengan Kepimpinan Perubahan	63
2.7.1	Model Perubahan Tiga Langkah Kurt Lewin (1958)	66
2.7.2	Model Perubahan Lapan Langkah John Kotter (1995)	69
2.7.3	Model Perubahan ADKAR (2003)	71
2.7.4	Model Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua (2014)	85
2.8	Model-Model Efikasi Kendiri Guru	89
2.8.1	Model Efikasi Kendiri Guru Rotter (1996)	94
2.8.2	Model Megan Tschannen-Moran, Anita Woolfolk Hoy (2001)	95
2.9	Hubungan antara Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru	100
2.10	Kajian-Kajian Lepas Kepimpinan Perubahan di Luar Negara	106
2.11	Kajian-Kajian Lepas Kepimpinan Perubahan Pengetua	109
2.12	Kajian-Kajian Lepas Efikasi Kendiri Guru	110

2.13	Kajian-kajian Lepas Hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru	119
2.14	Rumusan	122

BAB3 METODOLOGI

3.1	Pendahuluan	123
3.2	Reka Bentuk Kajian	124
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	126
3.3.1	Populasi	126
3.3.2	Sampel Kajian	127
3.4	Instrumen Kajian	130
3.4.1	Skala Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua (SKKPP)	132
3.4.2	Skala Efikasi Kendiri Guru (SEKG)	136
3.5	Kajian Rintis	139
3.6	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	140
3.7	Kesahan Instrumen Kajian	143
3.7.1	Ulasan oleh Penyelia	144
3.7.2	Verifikasi daripada Panel Pakar Bertauliah	144
3.7.3	Temu Bual Personal	146
3.8	Prosedur Pengumpulan Data	147
3.9	Kaedah Menganalisis Data	149
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif	150
3.9.2	Analisis Statistik Inferensi	153
3.10	Pertimbangan Etika	161
3.11	Rumusan	163

BAB 4DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	164
4.2	Persediaan Data	166
4.3	Ujian Outliers	167
4.4	Ujian Normaliti	171
4.5	Ujian Kebolehpercayaan	177
4.6	Dapatan Analisis Data Profil Responden	179
4.6.1	Profil Responden Kajian di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK)	179
4.6.2	Profil Responden Kajian di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK)	181
4.7	Dapatan Analisis Data Berdasarkan Persoalan Kajian	183
4.7.1	Tahap Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia	184
4.7.2	Perbezaan Tahap Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia	191
4.7.3	Tahap Efikasi Kendiri Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia	192
4.7.4	Perbezaan Tahap Efikasi Kendiri Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia	198
4.7.5	Hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di Semenanjung Malaysia	199
4.7.6	Hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia	200

4.7.7	Peramal Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua yang paling menyumbang kepada Efikasi Kendiri Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di Semenanjung Malaysia	202
4.7.8	Peramal Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua yang paling menyumbang kepada Efikasi Kendiri Guru di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia	207
4.8	Rumusan	211

BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	214
5.2	Ringkasan Kajian	215
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	216
5.3.1	Tahap Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	217
5.3.2	Perbezaan Tahap Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	226
5.3.3	Tahap Efikasi Kendiri Guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	233
5.3.4	Perbezaan Tahap Efikasi Kendiri Guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	242
5.3.5	Hubungan antara Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	245
5.3.6	Dimensi Pembentukan Matlamat yang merupakan peramal dalam Efikasi Kendiri Guru di SMK di Semenanjung Malaysia	250
5.3.7	Dimensi Pembudayaan yang merupakan peramal dalam Efikasi Kendiri Guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	255
5.4	Rumusan	257
5.5	Implikasi Kajian	260
5.5.1	Implikasi Teori	260

5.5.2 Implikasi Dasar	262
5.6 Limitasi Kajian dan Cadangan Kajian Lanjutan	266
5.7 Kesimpulan	268
RUJUKAN	271
LAMPIRAN	293

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual	Muka Surat
1.1 Senarai Hipotesis	17
1.2 Kerangka Teoretikal Kajian	19
2.1 Definisi Kepimpinan oleh Bass dan Bass (2008)	42
2.2 Empat Fasa Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua	86
2.3 Hubungan antara komponen Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru	106
3.1 Jadual Penentuan Sampel oleh Cohen, Manion dan Morrison (2011)	127
3.2 Jumlah SMK dan SMJK dan guru yang terlibat dalam kajian untuk setiap negeri/wilayah persekutuan di Semenanjung Malaysia.	129
3.3 Dimensi dan Item Kepimpinan Perubahan Pengetua	134
3.4 Taburan Item Bagi Skala Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua	135
3.5 Skor Min dan Kuadran Penentuan Kepimpinan Perubahan Pengetua	135
3.6 Dimensi dan Item Efikasi Kendiri Guru	137
3.7 Taburan item bagi Skala Efikasi Kendiri Guru	138
3.8 Interpretasi Nilai Skor Min	139
3.9 Julat Nilai Cronbach Alpha dan Tahap Kebolehpercayaan	141
3.10 Nilai Cronbach Alpha Bagi Skala Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Skala Efikasi Kendiri Guru	142
3.11 Analisis Korelasi Antara KKPP dan EKG	143
3.12 Contoh Item Skala Efikasi Kendiri Guru Sebelum dan Selepas Perubahan Dilakukan Berdasarkan Pandangan Pakar	145
3.13 Interpretasi Skor Min dan Kuadran	151
3.14 Interpretasi Skor Min	151
3.15 Penentuan Hipotesis Nol Berdasarkan Nilai Signifikan	153



3.16	Pekali Korelasi dan Kekuatan Hubungannya	154
3.17	Nilai R^2	156
3.18	Penentuan Hipotesis Nol Berdasarkan Nilai Signifikan	157
3.19	Rumusan objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis dan analisis data bagi kajian ini	157
4.1	Kadar Pemulangan Soal Selidik Kajian di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	166
4.2	Outliers berdasarkan dimensi dalam Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di SMK dan SMJK	169
4.3	Outliers berdasarkan dimensi dalam Efikasi Kendiri Guru di SMK dan SMJK	170
4.4	Nilai Skewness dan Kurtosis berdasarkan dimensi dalam amalan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua.	171
4.5	Nilai Skewness dan Kurtosis berdasarkan dimensi dalam Efikasi Kendiri Guru	172
4.6	Nilai Cronbach's Alpha untuk SMK (Reliability Statistics)	177
4.7	Nilai Cronbach's Alpha untuk SMJK (Reliability Statistics)	178
4.8	Maklumat Demografi bagi Responden di SMK di Semenanjung Malaysia	179
4.9	Maklumat Demografi bagi Responden di SMJK di Semenanjung Malaysia	181
4.10	Interpretasi Skor Min dan Kuadran Penentuan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua	184
4.11	Analisi Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Kompetensi Pembentukan Matlamat	185
4.12	Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Kompetensi Pembangunan Kapasiti	186
4.13	Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Kompetensi Mengurangkan Rintangan dan Konflik Perubahan	187
4.14	Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Kompetensi Pembudayaan	188

4.15	Skor Min dan Sisihan Piawai Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	189
4.16	Kekerapan dan Peratus Responden berdasarkan kuadran Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua bagi SMK di Semenanjung Malaysia.	190
4.17	Kekerapan dan Peratus Responden berdasarkan kuadran Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua bagi SMJK di Semenanjung Malaysia.	190
4.18	Analisis Ujian-t Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua mengikut SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	191
4.19	Interpretasi Nilai Skor Min Efikasi Kendiri Guru	192
4.20	Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Penglibatan Pelajar	193
4.21	Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Strategi Instruksional	194
4.22	Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Pengurusan Kelas	196
4.23	Skor min dan sisihan piawai Efikasi Kendiri Guru dan dimensinya di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	197
4.24	Analisis Ujian-t Efikasi Kendiri Guru mengikut SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia	198
4.25	Analisis Ujian Korelasi Pearson (r) untuk hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru di SMK di Semenanjung Malaysia	199
4.26	Analisis Ujian Korelasi Pearson (r) untuk hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru di SMJK di Semenanjung Malaysia	201
4.27	Analisis Regresi Pelbagai (Stepwise): Penyumbang terhadap efikasi sendiri guru di SMK di Semenanjung Malaysia	203
4.28	Keputusan Variabel Peramal yang tidak dimasukkan dalam Kombinasi Linear Ujian Regresi Pelbagai di SMK di Semenanjung Malaysia	205
4.29	Keputusan Anova Antara Variabel Peramal dan Variabel Kriterion Ujian Regresi Pelbagai di SMK di Semenanjung Malaysia	205
4.30	Analisis Regresi Pelbagai (Stepwise): Penyumbang terhadap efikasi sendiri guru di SMJK di Semenanjung Malaysia	208
4.31	Keputusan Variabel Peramal yang tidak dimasukkan dalam Kombinasi Linear Ujian Regresi Pelbagai di SMJK di Semenanjung Malaysia	209

4.32	Keputusan Anova Antara Variabel Peramal dan Variabel Kriterion Ujian Regresi Pelbagai di SMK di Semenanjung Malaysia	209
4.33	Ringkasan Dapatan Kajian	211

SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka Surat
1.1 Kerangka Konseptual Kajian	21
4.1 Rajah Boxplot Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di SMK	167
4.2 Rajah Boxplot Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua di SMJK	168
4.3 Rajah Boxplot Efikasi Kendiri Guru di SMK	168
4.4 Rajah Boxplot Efikasi Kendiri Guru di SMJK	169
4.5 Normal Q-Q Plot KKPP (Keseluruhan) di SMK	172
4.6 Normal Q-Q Plot KKPP (Keseluruhan) di SMJK	173
4.7 Normal Q-Q Plot EKG (Keseluruhan) di SMK	173
4.8 Normal Q-Q Plot EKG (Keseluruhan) di SMJK	174
4.9 Graf histogram bagi Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua SMK	175
4.10 Graf histogram bagi Efikasi Kendiri Guru SMK	175
4.11 Graf histogram bagi Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua SMJK	176
4.12 Graf histogram bagi Efikasi Kendiri Guru SMJK	176

SENARAI SINGKATAN

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
EKG	Efikasi Kendiri Guru
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPGM	Institut Pendidikan Guru Malaysia
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KKPP	Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MR	Mengurangkan Rintangan dan Konflik Perubahan
NPQEL	<i>National Professional Qualification for Educational Leaders</i>
PB	Pembudayaan
PBD	Pentaksiran Bilik Darjah
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PK	Pembangunan Kapasiti
PM	Pembentukan Matlamat
PP	Penglibatan Pelajar
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SI	Strategi Instruksional
SMJK	Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SPLKPM	Sistem Pengurusan Latihan Kementerian Pendidikan Malaysia
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STEM	<i>Science, Techonology, Engineering and Mathematics</i>



SENARAI LAMPIRAN

- A Soal Selidik Kajian
- B Kebenaran Menggunakan Soal Selidik Kajian
- C Borang Pengesahan Persetujuan
- D Surat Kebenaran Menjalankan Kajian oleh BPD PDP, KPM
- E Outputs Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)



BAB 1

PENGENALAN

Globalisasi berlaku dengan pesat di dunia ekoran daripada kepesatan dalam pembangunan, perindustrian, kewangan, teknologi, pengangkutan, komunikasi dan termasuklah dalam bidang pendidikan khususnya dalam bidang kepimpinan pengetua dan pengajaran dan pengajaran. Globalisasi mempengaruhi sekolah dan sistem pendidikan tinggi di seluruh dunia (Spring 2008). Globalisasi membawa pelbagai cabaran namun juga menyediakan pelbagai peluang untuk menambah baik sistem pendidikan yang sedia ada. Sistem pendidikan di Malaysia dapat dibangunkan bersama-sama dan kemudiannya dilaksanakan dengan baik di peringkat sekolah hasil daripada usaha pengetua dan guru-guru.

Pendidikan ialah dinamik dan sentiasa berubah mengikut perkembangan semasa. Pendidikan di Malaysia juga mengikut peredaran semasa supaya dapat menyediakan sistem pendidikan yang baik kepada warga Malaysia. Maka sebagai seorang pendidik juga perlu peka kepada peredaran semasa yang berlaku di sekeliling ini adalah untuk memastikan anak-anak kita dapat sistem pendidikan yang baik. Menurut gelombang pertama dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), ingin mengukuhkan kriteria pemilihan untuk pemimpin sekolah bagi meningkatkan kualiti kepimpinan sekolah untuk menentukan keberhasilan pelajar. Kepimpinan pengetua yang kreatif dan dapat bekerja secara berterusan dalam pelbagai situasi atau peringkat perubahan dalaman mahupun perubahan luaran di sekolah amat diperlukan. Pada ketika ini, pengetua perlu menangani tugas baru dan seterusnya kepimpinan pengetua dan latihan mereka dapat diperbaharui.

Di sekolah, pengetua berhadapan dengan keperluan pembaharuan secara berterusan bagi meningkatkan prestasi sekolah, peningkatan kemahiran guru dan pencapaian pelajar. Perubahan di dunia pendidikan berlaku secara globalisasi, kadar perubahan pendidikan telah menjadi satu penekanan penting yang perlu diberikan keutamaan. Sekolah merupakan pusat pendidikan maka perubahan akan berlaku di sekolah. Kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di sekolah diperlukan untuk menghadapi perubahan dalaman sekolah.

Kepimpinan pengetua menghadapi cabaran dalam menyediakan guru dalam perkhidmatan dengan membantu guru menghadapi perubahan pengajaran dan pembelajaran disebabkan oleh pengaruh globalisasi. Lebih-lebih lagi pengetua perlu menguasai kompetensi kepimpinan perubahan untuk menangani perubahan terlebih

dahulu. Oleh itu, kompetensi kepimpinan perubahan menjadi kian penting kerana pengetua merupakan tunjang penting dalam membangunkan sekolah dalam usaha memajukan bidang pendidikan.

Dalam sebuah organisasi, pemimpin merupakan orang yang berpengaruh dan berkuasa untuk membawa kemajuan ke sebuah organisasi. Kepimpinan merupakan faktor utama dalam meningkatkan pembangunan organisasi (Chuang, 2013). Pengetua berada di tengah-tengah pencapaian visi, misi dan matlamat sekolah. Peranan pengetua dalam sekolah dinilai sebagai paling tinggi kerana beliau memikul tanggungjawab yang lebih besar. Pengetua menyumbang kepada kejayaan atau kegagalan sekolah. Menurut Obiwuru, Okwe, Akpa dan Nwankwere (2011) menyatakan bahawa bagi mencapai prestasi organisasi, gaya kepimpinan memainkan peranan penting. Pemimpin pendidikan yang berkesan berusaha untuk mendapatkan komitmen pengikut mereka.

Pengetua ialah pemimpin di dalam sekolah beliau bagi pemacu dalam membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Pengetua memimpin para pentadbir, kerani, guru-guru dan para pekerja di dalam sekolah. Di sini merupakan cabaran besar untuk guru besar memikul kepimpinan keseluruhan warga sekolah maka sifat kepimpinan yang diamalkan merupakan kunci kepada pentadbiran sekolah. Justeru pemimpin berkompentensi dalam sekolah dapat terus memberi kejayaan kepada sekolah walaupun pengetua telah bertukar sekolah berkhidmat di sekolah lain.

Sepanjang dua dekad yang lalu, penyelidik telah mendedahkan bahawa pemimpin sekolah perlu memastikan penyertaan guru dalam komuniti pembelajaran profesional untuk pengajaran yang berkesan. Maka penting bagi pengetua sekolah



mewujudkan persekitaran kerja yang dapat mencapai matlamat sekolah. Interaksi pengetua dan guru penting dalam sekolah kerana dapat mempengaruhi tingkah laku guru. Sistem pendidikan yang kian berubah hanya dapat diikuti oleh pengetua melalui interaksi dengan guru dalam proses membuat keputusan bersama. Kepimpinan perubahan pengetua dapat menangani keperluan guru melalui mempengaruhi persepsi guru terhadap sekolah dan pengajaran.

Efikasi sendiri guru merupakan kepercayaan guru terhadap usaha guru terhadap tugas yang diberikan. Kepercayaan guru dapat mempengaruhi amalan mereka dalam bilik darjah dalam mempengaruhi pencapaian pelajar. Adalah penting untuk memahami Efikasi sendiri guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Rutin tugas harian guru berkaitan dengan tanggungjawab guru dalam bilik darjah seperti memantau kehadiran murid, mengenal pasti keperluan pembelajaran yang berbeza untuk setiap pelajar, menyediakan rancangan pembelajaran serta penilaian berterusan kerja pelajar.

Seorang guru berpotensi mempengaruhi pencapaian murid, ini menjadi penting bagi guru untuk menyediakan diri dengan keperluan yang diperlukan, sokongan pengajaran bagi memenuhi keperluan pelajar. Bagaimanakah guru dipengaruhi oleh kepimpinan pengetua untuk memenuhi keperluan pelajar yang pelbagai di sekolah? Kepentingan kepimpinan pengetua dalam mewujudkan kualiti asas bagi kualiti pengajaran yang diterima oleh pelajar di sekolah. Setiap guru merupakan individu yang berbeza yang dapat mempengaruhi kejayaan akademik pelajar melalui strategi pengajaran yang berbeza. Guru yang berefikasi sedia untuk menghadapi cabaran dalam pengajarannya kerana setiap pelajar adalah individu yang unik dan mempunyai cara pembelajaran yang berbeza berdasarkan kemampuan belajar murid sendiri.





Antaranya guru merupakan ketua dalam kelas bagi tujuan pengajaran. Guru bertanggungjawab dalam melahirkan murid yang diperlukan untuk mencapai pembangunan ekonomi, sosial dan teknologi negara. Bagi menjadikan kelas yang berkesan dan efektif dalam pengajaran, efikasi sendiri guru memainkan peranan penting dalam mencapai matlamat sesebuah sekolah. Guru bertanggungjawab dalam memimpin murid dan menguruskan hal ehwal dalam kelas bagi mencapai matlamat sekolah. Guru percaya pada diri sendiri dengan menetapkan matlamat kelas, kesan perubahan dan menggalakkan kerja berpasukan di kalangan murid. Efikasi sendiri guru dapat mempengaruhi prestasi guru.

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di sekolah-sekolah tersebut. Selain itu, kajian ini ingin mengenal pasti tahap efikasi sendiri guru dan sama ada terdapat perbezaannya antara SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan signifikan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di sekolah-sekolah tersebut. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti dimensi-dimensi kompetensi kepimpinan perubahan pengetua yang menyumbang kepada efikasi sendiri guru SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia.

Bab ini akan membincangkan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, tujuan kajian, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka



teoretikal kajian, kerangka konseptual kajian, definisi operasional, batasan kajian, kepentingan kajian, dan kesimpulan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Penyelidik bidang pendidikan mendapati bahawa akauntabiliti utama seorang pengetua adalah untuk memastikan budaya sekolah dapat menyokong keperluan individu guru (Sparks, 2013). Setiap pengetua harus dapat memberi respons positif kepada guru dalam proses meningkatkan prestasi sekolah dengan mempunyai matlamat yang sama, sokongan bersama dan komunikasi secara terbuka (Sparks, 2013). Dengan itu, pengetua dapat mengubah sikap guru serta membina keyakinan dan kepercayaan dalam pencapaian matlamat yang lebih tinggi (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). Jelas sekali, sukar untuk pengetua memahami kaedah untuk mentaksirkan hubungan yang baik dan berkesan dalam kalangan guru sekiranya pengetua tidak menumpukan kepada perkara yang berkaitan dengan pembelajaran guru dan pengurusan pengetahuan (Aggestam, 2015).

Fungsi sekolah menengah di Malaysia tidak hanya menumpukan perhatian kepada pengajian akademik malah juga menekankan perkembangan pelajar semasa belajar di sekolah. Menurut Sparks (2013) pengetua sekolah harus secara aktif menyediakan bantuan kepada guru untuk memastikan budaya sekolah merangkumi sistem bersepadu dengan kepercayaan yang bernilai sosial atau piawai tingkah laku yang melambangkan sosial komuniti yang sedang berkembang. Malangnya, tingkah laku ketidakpuasan sosial dalam kalangan ibu bapa dan pelajar boleh menghalang

pembelajaran pelajar dengan memberikan tekanan dan pola pemikiran negatif yang berkaitan dengan ketidakpercayaan dan rasa tidak hormat (Arnold, 2015). Baru-baru ini, satu kajian penyelidikan di Jerman menyatakan bahawa sokongan terhadap kesejahteraan guru dapat mengurangkan masalah bebanan guru, meningkatkan pencapaian yang lebih baik dalam kalangan guru dan mengurangkan masalah kesejahteraan (Klusmann, Ritcher & Ludtke, 2016). Ini dapat mencerminkan sokongan pengetua terhadap guru dapat membantu pembelajaran murid di sekolah.

Secara amnya, persoalan kajian penyelidikan ini adalah mengenai bagaimana kepimpinan perubahan pengetua boleh dikaitkan dengan perasaan guru-guru tentang efikasi diri dapat membantu para penyelidik mengetahui persepsi mereka tentang bagaimana guru-guru dilayan semasa bekerja. Sebahagian penyelidik mencadangkan agar pengetua di sekolah harus memastikan suasana hormat-menghormati dan suasana kerja yang adil semasa guru mengalami konflik di sekolah (Ben Sasson & Somech, 2015). Untuk mewujudkan hubungan kepimpinan bersama oleh pengetua, pengetua mesti mengelakkan interaksi sosial yang negatif seperti perasaan kegagalan, pemisahan dan penolakan aktiviti sosial, dan tidak berinteraksi (Hughes & Pickeral, 2013).

Walker dan Slear (2011) juga menyatakan terdapat kesan positif antara tingkah laku pengetua sekolah menengah dan efikasi sendiri guru. Untuk membolehkan guru membuat strategi pengajaran yang lebih berkesan, pengetua boleh memainkan peranan dengan memberi sokongan kepada guru (Hallinger, 2010). Pengurangan penekanan dalam amalan hierarki di sekolah, bekerja dalam suasana yang lebih bekerjasama dan mesra di kalangan guru-guru boleh membantu meningkatkan prestasi sekolah. Lebih banyak kajian diperlukan di sekolah awam untuk menyokong dapatan tentang cara



untuk mendapat lebih banyak sokongan daripada guru terhadap pengetua serta mewujudkan hubungan baik dalam kalangan guru (Walsh, Durpe & Arnold, 2014).

Salah satu cara bagi guru meningkatkan kemampuan mengajar dan meningkatkan kualiti pembelajaran adalah dengan meningkatkan kualiti pengajaran. Peranan guru dalam proses pengajaran adalah mengajar dan memindahkan fakta saintifik kepada pelajar bagi meningkatkan pemahaman pelajar. Guru berperanan sebagai penyampai ilmu pengetahuan melalui komunikasi yang berkesan kepada pelajar di dalam kelas dan membentuk tingkah laku serta sahsiah pelajar yang baik (Mehdinezhad & Mansouri, 2016). Maka, bagi merealisasikan matlamat pendidikan bagi mengembangkan potensi individu secara menyeluruh adalah penting untuk menilai keberkesanan pengajaran guru dan pencapaian akademik pelajar



Dapatan kajian literatur menunjukkan tahap pengetua yang mengurus perubahan sekolah di Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi di Malaysia dianggap sebagai kompeten (Tai & Omar, 2013). Oleh itu, pengkaji hendak memahami kecekapan kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru untuk Sekolah Menengah Kebangsaan dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan di Semenanjung Malaysia. Pengkaji ingin mendapatkan persepsi guru tentang faktor gaya kepimpinan yang dapat memberikan impak kepada profesionalisme mereka.



1.3 Pernyataan Masalah

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 mencadangkan sebelas anjakan untuk mengubah sistem pendidikan. Anjakan kelima dalam PPPM 2013-2025 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Namun masih terdapat 55% daripada pengetua sekolah tidak menerima latihan induksi atau latihan persediaan semasa dan sempena tiga tahun pertama mereka memegang jawatan sebagai pengetua. Lebih-lebih lagi untuk tempoh lima tahun yang akan datang terdapat 40% pengetua akan bersara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Oleh itu, kualiti pengetua di sekolah adalah penting untuk mencapai hasil pencapaian pelajar yang cemerlang. Berhubung dengan ini, pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mempunyai kecekapan untuk memimpin sebuah sekolah ke arah berprestasi tinggi. Setiap sekolah perlu menambah baik prestasi mereka dalam bidang akademik dan bidang bukan akademik dan ini memerlukan pemimpin yang berprestasi tinggi bagi memulakan proses dengan cekap.

Beberapa kajian dalam kepimpinan telah dibincangkan sebelum ini, sebagai contoh tentang kepimpinan pendidikan (Radhika, 2018; Adam, 2017; Hickman, 2017), kepimpinan instruksional (McNeill, Lowenhaupt & Singer, 2017; Boyce & Bowers, 2018), kepimpinan teragih (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017; Wan, Law & Chan, 2017), dan lain-lain. Gaya kepimpinan pengetua belum diaplikasikan ke dalam sekolah dan dengan demikian gagal menghasilkan kesan yang besar terhadap efikasi guru. Kepimpinan yang berkesan diperlukan untuk menguruskan perubahan secara efektif. Model kepimpinan untuk perubahan perlu diperkenalkan ke tahap yang berbeza di sekolah (Dian, Sheng & Wen, 2017). Di sekolah, perlu ditentukan dimensi



kategori yang mana dimasukkan dalam model kepemimpinan serta persepsi pengetua dan guru ke arah kepimpinan perubahan. Para guru mungkin tidak berpuas hati dengan sifat kepimpinan pengetua sekolah (Khalif & Abdul, 2017). Dengan ini, pengetua di sekolah perlu untuk memiliki sifat kepimpinan yang kompeten dan terlatih.

Hampir setengah abad penyelidikan mengenai pengurusan dan kepimpinan pendidikan menyimpulkan bahawa pengetua sekolah memiliki kedudukan penting yang dapat memberi pengaruh besar terhadap pembelajaran guru dan pelajar (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2019). Lebih-lebih lagi, guru memerlukan kemampuan untuk menyesuaikan dan meningkatkan kompetensi seiring dengan perkembangan perubahan masyarakat yang semakin pesat (Greany, 2018). Guru memerlukan keupayaan untuk menangani perubahan, ini termasuk penambahbaikan dalam strategi pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma, & Geijsel, 2011).

Kepimpinan perubahan pengetua melibatkan pembangunan kapasiti staf. Pembangunan staf dalam pengajaran dan pembelajaran dapat meningkatkan kepakaran dan kecekapan guru dalam menangani perubahan.

Kepentingan gaya kepimpinan dalam menentukan efikasi sendiri guru bukan sahaja penting kepada pengurusan institusi yang kondusif malah dapat menentukan prestasi serta hasil kerja guru (Linda & Zamira, 2017). Efikasi guru adalah penentu bagi tujuan dan tingkah laku guru kerana mempunyai konstruk khusus dan melibatkan pelbagai dimensi (Zimmerman & Clearly, 2006). Dalam proses evolusi kepimpinan pendidikan, terdapat perdebatan untuk lebih memahami bagaimana kepimpinan sekolah dapat meningkatkan secara langsung dan secara tidak langsung terhadap prestasi guru, efikasi dan kepuasan kerja (Olsen, 2008). Selain itu, efikasi guru dapat



dikenal pasti sebagai satu faktor yang mempengaruhi sama ada guru bersedia untuk menyokong inisiatif dan perubahan yang dilaksanakan oleh pemimpin (Wahlstrom & Louis, 2008).

Efikasi sendiri guru adalah penting untuk guru secara individu atau secara kolektif. Tahap efikasi sendiri guru perlu ditingkatkan melalui kaedah tertentu bagi memberikan manfaat kepada sekolah dan murid. Menurut Linda dan Thalia (2019) efikasi adalah sikap, dan sikap seseorang berkesan dalam mengubah tingkah laku. Strategi yang berkesan diperlukan untuk meningkatkan efikasi sendiri guru bagi meningkatkan hasil pelajar. Sekiranya guru menghadapi masalah dalam pengurusan bilik darjah adalah sukar bagi guru untuk mempunyai efikasi. Namun terdapat program yang tertumpu kepada pengurusan bilik darjah yang dapat diterapkan oleh guru dengan bantuan pembangunan staf yang berpengalaman.

Sementara itu, guru juga memberikan perhatian pada pengurusan kelas yang berkesan (Theresa, Herbert, Philip & Mareike, 2014). Pengurusan kelas dalam efikasi sendiri guru dianggap sebagai aspek utama dalam kompetensi profesional guru (Kunter & Baumert, 2006). Walaupun begitu, model efikasi sendiri guru Tschannen-Moran dan Hoy (1998) menyatakan efikasi sendiri merupakan suatu konteks yang khusus. Efikasi sendiri pengurusan kelas dipengaruhi oleh sumber dan permintaan kontekstual yang berkaitan dengan pekerjaan. Bagi menyokong efikasi sendiri guru dengan berkesan, adalah penting untuk memahami peranan pengetua dalam pembangunan efikasi sendiri.

Kepimpinan adalah penting dalam membentuk struktur organisasi. Pelbagai peranan kepimpinan diperlukan dalam mencapai matlamat organisasi dan memberi



kesan kepada warga organisasi. Dalam bidang pentadbiran pendidikan, kepimpinan merupakan suatu usaha yang diperlukan. Apabila perubahan organisasi berlaku dengan pantas tingkah laku kepimpinan pengetua dalam sekolah mempunyai peranan yang penting bagi peningkatan kejayaan akademik sekolah. Sebagai pemimpin sekolah, pengetua bertanggungjawab dalam segala perkara yang berlaku di sekolah ini termasuklah peningkatan efikasi sendiri guru (Gokce, Sevilay & Necati, 2020).

Kesimpulannya, guru sekolah merupakan faktor penting untuk menentukan sama ada proses perubahan di sekolah berjaya dilaksanakan. Perubahan sekolah adalah dilaksanakan oleh guru sekolah, di mana hasil guru dan pelajar dipengaruhi oleh efikasi sendiri guru (Zee & Koomen, 2016). Pengetua sekolah berfungsi memainkan peranan utama untuk membimbing guru dalam proses perubahan di sekolah. Kompetensi kepimpinan perubahan pengetua perlu menekankan pada pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dan pembudayaan. Kompetensi kepimpinan perubahan yang memberi tumpuan kepada efikasi sendiri guru perlu ditentukan. Oleh sebab itu, adalah rasional untuk membandingkan pengaruh kepimpinan perubahan pengetua terhadap guru-guru di dua jenis sekolah menengah yang berbeza di Semenanjung Malaysia. Dengan itu, penyelidikan ini bertujuan untuk memfokuskan kepada hubungan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru.





1.4 Tujuan Kajian

Amnya, bahagian pertama tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kompetensi dan sama ada terdapat perbezaan kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) di Semenanjung Malaysia. Bahagian kedua kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap dan sama ada terdapat perbezaan tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia. Bahagian terakhir kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan dan dimensi kepimpinan perubahan pengetua yang manakah menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia.



1.5 Objektif Kajian

Tujuan kajian kuantitatif ini adalah untuk mengkaji korelasi dan hingga ke tahap mana persepsi guru sekolah menengah terhadap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua terhadap efikasi sendiri guru. Berdasarkan kepada tujuan kajian yang dinyatakan di atas, enam objektif kajian telah dibina seperti berikut:

1. Menenal pasti tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia.
2. Menenal pasti sama ada terdapat perbezaan signifikan tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia.
3. Menenal pasti tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia.



4. Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan signifikan tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia.
5. Mengenal pasti hubungan kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia.
6. Mengenal pasti apakah dimensi-dimensi kompetensi kepimpinan perubahan pengetua menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia.

1.6 Persoalan Kajian

Seperti yang dinyatakan dengan terperinci dalam tujuan dan objektif kajian, enam

soalan kajian telah digunakan untuk memberi tumpuan kepada hasil dan kesimpulan kajian ini. Persoalan kajian adalah seperti yang berikut:

1. Apakah tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?
2. Adakah terdapat perbezaan signifikan tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?
3. Apakah tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?
4. Adakah terdapat perbezaan signifikan tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?
5. Adakah terdapat hubungan signifikan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?

6. Apakah dimensi-dimensi kompetensi kepimpinan perubahan pengetua yang menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?

1.7 Hipotesis Kajian

Berdasarkan soalan-soalan penyelidikan di atas, kajian ini mendapat enam hipotesis kajian. Hipotesis kajian untuk persoalan kajian (PK) adalah seperti berikut:

PK 2: Adakah terdapat perbezaan signifikan tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia?

H₀₁: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia.

PK4: Adakah terdapat perbezaan signifikan tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?

H₀₂: Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia.

PK5: Adakah terdapat hubungan signifikan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?

H_{03a}: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.

H_{03b}: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.

PK6: Apakah dimensi-dimensi kompetensi kepimpinan perubahan pengetua menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia?

H_{04a}: Dimensi pembentukan matlamat dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.

H_{04b}: Dimensi pembentukan matlamat dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK

H_{05a}: Dimensi pembangunan kapasiti dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.

H_{05b}: Dimensi pembangunan kapasiti dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.

H_{06a}: Dimensi mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.

H_{06b}: Dimensi mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.

H_{07a}: Dimensi pembudayaan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.

H_{07b}: Dimensi pembudayaan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.

1.8 Senarai Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian yang dinyatakan, hipotesis kajian ini adalah seperti berikut:

Jadual 1.1

Senarai Hipotesis

Objektif Kajian	Soalan Kajian	Hipotesis
2	2	H ₀₁ : Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia.
4	4	H ₀₂ : Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap efikasi sendiri guru di SMK dan SMJK Semenanjung Malaysia.
5	5	H _{03a} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.

(bersambung)

Jadual 1.1 (*sambungan*)

Objektif Kajian	Soalan Kajian	Hipotesis
5	5	H _{03b} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{04a} : Dimensi pembentukan matlamat dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{04b} : Dimensi pembentukan matlamat dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{05a} : Dimensi pembangunan kapasiti dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{05b} : Dimensi pembangunan kapasiti dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{06a} : Dimensi mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{06b} : Dimensi mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{07a} : Dimensi pembudayaan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMK Semenanjung Malaysia.
6	6	H _{07b} : Dimensi pembudayaan dalam kompetensi kepimpinan perubahan pengetua bukan dimensi menyumbang kepada efikasi sendiri guru di SMJK Semenanjung Malaysia.

1.9 Kerangka Teori Kajian

Teori berperanan untuk mengelakkan kebetulan, memberi makna kepada corak pemerhatian serta membentuk dan menentukan hala tuju suatu penyelidikan (Babbie,

2010). Dalam konteks kajian ini, kerangka teoretikal utama kajian ini ialah teori kepimpinan perubahan dan teori efikasi sendiri guru. Teori yang digunakan dalam kajian ini adalah untuk mencapai objektif kajian ini. Antara teori yang digunakan untuk teori kepimpinan perubahan ialah model perubahan tiga langkah Kurt Lewin (1958), model perubahan lapan langkah John Kotter (1995), Model perubahan ADKAR (2003) dan model kompetensi kepimpinan perubahan pengetua (Tai, 2014). Teori yang digunakan untuk efikasi sendiri guru pula ialah model efikasi sendiri Rotter (1996), model efikasi sendiri guru Bandura (1997) dan model efikasi sendiri guru Megan Tschannen-Moran, Anitawoolfolk Hoy (2001). Kerangka teoretikal kajian ini ditunjukkan melalui Jadual 1.2

Jadual 1.2

Pemboleh ubah	Teori/Model
Kepimpinan	Model perubahan tiga langkah Kurt Lewin (1958)
Perubahan	Model perubahan lapan langkah John Kotter (1995)
Pengetua	Model perubahan ADKAR (2003) Model kompetensi perubahan pengetua Tai (2013)
Efikasi Kendiri Guru	Model efikasi sendiri Rotter (1996) Model efikasi sendiri guru Bandura (1997) Model Megan Tschannen-Moran, Annitawoolfolk Hoy (2001)

1.10 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konsep kajian menjelaskan hubung kait antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas dalam sesuatu kajian yang digambarkan dalam bentuk rajah (Hamidah, Jamal & Khalip, 2014). Kerangka konsep dibangunkan pada permulaan

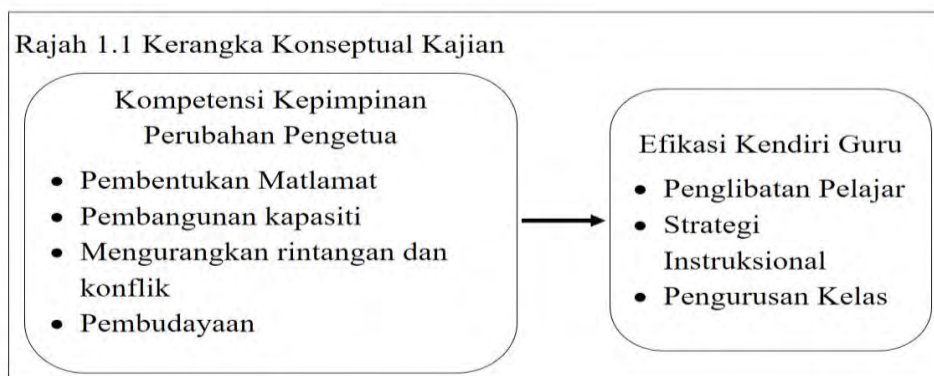


kajian untuk membantu pengkaji memilih mana-mana pemboleh ubah yang paling penting dan mengenal pasti hubungan antara pemboleh ubah (Miles & Huberman, 2014). Dengan ini, kerangka konsep sesuatu kajian dapat membantu pembaca memahami penyelidikan berkenaan dan juga membantu penyelidik dalam penulisan laporan penyelidikan (Lim, 2007).

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru di sekolah menengah. Sehubungan itu, kerangka konsep kajian ini dibina untuk membantu menerangkan hubungan kait kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru dalam bentuk peta konsep. Pemboleh ubah bebas dalam kajian ini ialah *Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua* dan pemboleh ubah bersandar ialah *Efikasi Kendiri Guru*. *Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua* mempunyai empat dimensi iaitu *Pembentukan Matlamat, Pembangunan Kapasiti, Mengurangkan Rintangan dan Konflik Perubahan* dan *Pembudayaan* (Tai, 2014). Manakala *Efikasi Kendiri Guru* mempunyai tiga dimensi iaitu *Penglibatan Pelajar, Strategi Instruksional* dan *Pengurusan Kelas* (Tschannen-Moran & Hoy, 2001).

Kerangka konseptual kajian ini meliputi dua aspek utama iaitu menentukan tahap kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru di sekolah menengah. Hubungan kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru merupakan kerangka kajian ini. Kerangka konseptual kajian untuk kajian ini dibina berdasarkan teori dan hasil penemuan pengkaji. Kerangka konseptual kajian ditunjukkan dalam Rajah 1.1.





Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian

Nota:

KKPP = Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua

EKG = Efikasi Kendiri Guru

1.11 Definisi Operasional

Bahagian ini menjelaskan secara mendalam tentang definisi operasional yang mengukur hubungan kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru. Definisi operasional yang digunakan dalam kajian ini ialah perubahan, perubahan yang dirancang, pengurusan perubahan, perubahan sekolah, kepimpinan, kompetensi, Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua, Pembentukan Matlamat, Pembangunan Kapasiti, Mengurangkan Rintangan dan Konflik Perubahan, Pembudayaan, Efikasi Kendiri Guru, Penglibatan Pelajar, Strategi Instruksional, Pengurusan Kelas, Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK). Berikut ialah istilah definisi operasional dalam kajian ini.

1.11.1 Perubahan

Perubahan ialah aktiviti-aktiviti yang mengubah keadaan semasa dalam suatu organisasi atau tetapan sosiologi daripada pemikiran, kaedah atau corak pemikiran kepada keadaan baharu. Perubahan diperlukan oleh individu, masyarakat dan organisasi. Di sekolah, perubahan dikaitkan dengan pelaksanaan sistem baharu yang bertujuan untuk melicinkan kerja yang sedia ada bagi mempertingkatkan prestasi sekolah secara keseluruhan. Perubahan dapat memperbaiki kelemahan di sekolah supaya dapat mencapai matlamat sistem pendidikan Malaysia.

1.11.2 Perubahan Yang Dirancang

Perubahan yang dirancang merujuk kepada sesuatu usaha yang dilakukan dengan perancangan untuk mewujudkan suatu proses transformasi dalam organisasi bagi mewujudkan satu sistem yang baharu untuk mencapai objektif organisasi. Usaha ini termasuklah pendekatan yang dirancang secara berstruktur dan nyata agar difahami oleh seluruh warga organisasi, iaitu perubahan yang dirancang bagi mengubah cara kerja staf yang akhirnya akan mengubah budaya organisasi ke arah prestasi kerja yang lebih baik.



1.11.3 Pengurusan Perubahan

Pengurusan perubahan merujuk kepada usaha dalam melakukan perubahan secara sistematik dan berterusan dari segi hala tuju, struktur dan kemampuan bagi mengatasi keadaan tertentu yang memerlukan perubahan. Pelaksanaan perubahan termasuklah menggunakan kaedah atau pendekatan tertentu bagi memastikan perubahan dapat dilakukan. Ini termasuk mengubah suai sistem-sistem secara terancang, memastikan visi dan matlamat adalah jelas agar dapat mencapai objektif secara efektif. Perubahan yang hendak dilakukan perlulah berada dalam kawalan dan terurus supaya ia membawa kesan positif kepada individu dan organisasi.



1.11.4 Perubahan Sekolah



Perubahan sekolah merujuk kepada usaha untuk melakukan perubahan dan penambahbaikan ke arah sekolah yang lebih baik. Contoh perubahan sekolah yang dimaksudkan dalam kajian ini termasuk Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR 1993) diubahsuai kepada Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR 2011). Perubahan dalam sekolah memerlukan kerjasama dan usaha daripada semua pihak bagi merangka usaha dan sasaran yang hendak dicapai. Perubahan di sekolah dilaksanakan supaya tidak tersasar daripada konsep dan matlamat seiring dengan sistem pendidikan yang berubah dari semasa ke semasa.



1.11.5 Kepimpinan

Kepimpinan adalah suatu proses seseorang individu mempengaruhi satu kumpulan atau individu untuk mencapai suatu matlamat yang sama. Kepimpinan merupakan satu proses yang melibatkan sifat mempengaruhi dan biasanya berlaku dalam konteks kumpulan. Seseorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi kepercayaan, tingkah laku dan sikap pengikut-pengikutnya.

1.11.6 Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan kelakuan yang menentukan prestasi baik dalam kerja seseorang. Pengetua yang memiliki kompetensi dapat menjalankan fungsi sebagai pengetua dengan berkesan. Pengetua yang mempunyai kompetensi adalah berkemampuan dan lebih cekap berbanding pengetua lain yang mempunyai kelulusan dan pengetahuan yang sama. Semasa menghadapi ketidakpastian, pengetua berupaya untuk menangani masalah dengan sebaiknya untuk meningkatkan kecekapan diri dan sekolah.

1.11.7 Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua

Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua adalah tindakan, struktur dan keberkesanan pengetua melaksanakan perubahan (Tai, 2013). Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua adalah kecekapan yang harus ada pada seseorang

pengetua dalam mengurus perubahan di sekolah khususnya dalam usaha mempengaruhi staf untuk bekerja ke arah mencapai matlamat organisasi dengan jayanya dan membudayakan perubahan tersebut. Kompetensi merupakan pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan tingkah laku yang menunjukkan prestasi cemerlang. Empat fasa kompetensi dikenal pasti dalam kajian ini iaitu pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dan pembudayaan.

1.11.8 Pembentukan Matlamat

Pembentukan Matlamat merupakan usaha pemimpin sekolah dalam menetapkan matlamat bagi menentukan hala tuju sekolah. Matlamat yang ditentukan akan dimaklumkan kepada semua warga sekolah agar mereka mengetahui kepentingan untuk melakukan perubahan itu. Pemimpin perlu berkomunikasi tentang matlamat yang hendak dilaksanakan serta merancang strategi bagi membuahkan hasil yang diinginkan. Ahli organisasi perlu mengetahui rancangan baharu ini dan kepentingannya untuk dilaksanakan sehingga perubahan ini adalah berjaya (Wentworth, Behson & Kelley, 2018).

1.11.9 Pembangunan Kapasiti

Pembangunan Kapasiti memberikan penumpuan dalam membangunkan kapasiti ahli-ahli organisasi iaitu sekolah dalam menangani perubahan. Ini termasuk meningkatkan



efikasi sendiri dalam menghadapi cabaran untuk berubah serta memastikan kualiti prestasi memenuhi standard perubahan (Tai, Omar, Mohamad & Khuan, 2017). Pengetua mengenal pasti kaedah untuk membangunkan kompetensi staf dalam pengajaran dan pembelajaran. Pengetua turut berusaha untuk membangunkan kecekapan staf dalam pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, pengetua menyediakan latihan berkenaan amalan '*coaching*' dalam kalangan staf. Pengetua juga harus berupaya untuk memberikan latihan bimbingan kepada guru dari masa ke masa agar dapat memastikan staf dapat melaksanakan tugas baharu.

1.11.10 Mengurangkan Rintangan dan Konflik Perubahan



Mengurangkan Rintangan dan Konflik Perubahan adalah meramalkan tingkah laku penentangan yang akan berlaku dan mengancam usaha perubahan. Dengan itu, seseorang dapat berusaha menyakinkan pihak yang menentang perubahan untuk menerima perubahan yang berlaku. Perbuatan untuk menguruskan konflik perubahan secara berkesan dilakukan dengan mencari persetujuan dari setiap pihak untuk menjayakan perubahan di sekolah. Suatu usaha untuk mengurangkan tindakan menentang secara terbuka di sekolah dilakukan. Tindakan ini membantu guru bersedia untuk membuat perubahan serta menerima perubahan. Usaha ini juga termasuk memikirkan kaedah meminimumkan konflik yang wujud dalam kalangan guru. Rintangan dan konflik boleh menjejaskan usaha penambahbaikan sekolah. Satu proses bertindak yang dapat melibatkan tingkah laku seperti melaksanakan rangka kerja tadbir urus yang sesuai, melatih perkara-perkara asas, bermula dengan sasaran yang kecil dan mengubah suai proses bagi menyuaipadankan keperluan pasukan (Hiatt, 2006).





1.11.11 Pembudayaan

Pembudayaan dibuat untuk memastikan perubahan yang dilakukan dapat dikekalkan dalam jangka masa yang panjang bagi memastikan pengekalan perubahan. Ini termasuk usaha menganalisis hasil perubahan secara objektif dan keseluruhan; mewujudkan peluang untuk ahli jabatan berkongsi amalan yang baik, dan memastikan staf dapat terus menyumbang kepada perubahan yang telah dilakukan. Penyatuan dalam semua perubahan dan memastikan ia menjadi sebahagian daripada sistem yang berterusan (Wentworth, Behson & Kelley, 2018)

1.11.12 Efikasi Kendiri Guru



Efikasi Kendiri Guru merupakan kepercayaan guru terhadap kemahiran yang diperlukan untuk membuat sesuatu kerja atau perubahan dengan jayanya. Apabila guru diamanahkan suatu kerja, guru percaya dirinya dapat melakukan dengan baik. Guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi biasanya lebih bermotivasi, banyak berusaha serta cenderung untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Efikasi Kendiri Guru dapat didefinisikan sebagai kepercayaan guru terhadap kemampuan mereka sendiri untuk melaksanakan amalan yang diperlukan untuk mencapai sesuatu matlamat pendidikan (Skaalvik & Skaalvik, 2010).





1.11.13 Penglibatan Pelajar

Penglibatan Pelajar merupakan keterlibatan pelajar di bilik darjah secara aktif, misalnya, pelajar berbincang secara aktif dengan rakan sebaya, belajar secara aktif dalam kelas, selalu menggunakan kemahiran berfikir berperingkat tinggi untuk menyelesaikan masalah, dan menunjukkan minat serta memberikan respons terhadap guru mereka bagi memastikan pembelajaran berlaku. Penglibatan pelajar merupakan penyertaan aktif pelajar dalam aktiviti akademik dan kokurikulum di sekolah dan komitmen untuk pembelajaran pendidikan (Christenson, Reschly & Wylie, 2012).

1.11.14 Strategi Instruksional



Strategi Instruksional ditakrifkan sebagai penggunaan strategi guru bagi memastikan pelajar dapat belajar secara optimum. Strategi instruksional yang digunakan oleh guru membantu dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran. Sesetengah strategi yang digunakan adalah dengan memberi arahan kepada murid- murid belajar melalui penyelesaian masalah dan sebagainya (Novtryananda. 2019). Guru menggunakan strategi yang berbeza berdasarkan kadar pembelajaran pelajar masing-masing agar pelajar dapat memahami apa yang diajar di dalam kelas. Guru mempelbagaikan aktiviti penyelesaian masalah bagi menggalakkan pelajar supaya berfikir menggunakan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT). Kemahiran guru dalam merancang dan menggunakan kaedah yang sesuai dalam sesi pengajaran untuk mencapai hasil pembelajaran diingini adalah penting. Strategi termasuk guru mengawal keadaan di





dalam kelas dan berupaya untuk melibatkan pelajar mengaplikasikan apa yang telah dipelajari di dalam kehidupan.

1.11.15 Pengurusan Kelas

Pengurusan Kelas merupakan sistem pengurusan kelas yang dapat meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Pengurusan bilik darjah yang berkesan dapat memastikan pelajar diberikan peluang untuk belajar tanpa gangguan. Ini termasuk keupayaan guru untuk memberikan arahan yang jelas, menguruskan masa, menggunakan pelbagai strategi untuk mengawal tingkah mengganggu dalam kelas dan menggunakan pendekatan pengajaran dan pembelajaran yang dapat meningkatkan pembelajaran murid. Pengurusan kelas merangkumi usaha guru untuk menyediakan persekitaran pembelajaran yang kondusif, interaksi dua hala antara guru dan murid, memupuk tingkah laku sosial emosi pelajar yang baik (Good & Brophy, 2000).

1.11.16 Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK)

Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) adalah sekolah menengah awam yang disediakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia yang sesuai untuk pelajar daripada umur tiga belas tahun hingga lapan belas tahun. Sebanyak 89.9% daripada keseluruhan jenis sekolah menengah di Malaysia terdiri daripada SMK, dan ia adalah sekolah lanjutan secara automatik bagi semua pelajar yang menamatkan pengajian di sekolah rendah. Bahasa Melayu digunakan sebagai bahasa pengantar utama dan Bahasa



Inggeris adalah mata pelajaran wajib di setiap sekolah menengah di Malaysia. Sebelum menamatkan pengajian, pelajar tingkatan lima di SMK wajib menduduki peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) yang dianjurkan oleh Lembaga Peperiksaan Malaysia. Dalam kajian ini, Sekolah Menengah Kebangsaan bermaksud SMK yang terletak di negeri-negeri dan Wilayah Persekutuan di Semenanjung Malaysia.

1.11.17 Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK)

Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) adalah subset daripada sekolah menengah awam di Malaysia sejak kemerdekaan pada tahun 1957. Pada asalnya SMJK merupakan sekolah kerajaan yang menggunakan bahasa Cina sebagai bahasa pengantara. Setelah kemerdekaan kebanyakan sekolah menengah Cina telah ditukarkan kepada SMJK yang menggunakan bahasa Inggeris sebagai bahasa pengantara. Pada tahun 1970-an, kerajaan telah menukarkan bahasa pengantar SMJK iaitu daripada bahasa Inggeris kepada bahasa Melayu secara berperingkat. SMJK dikendalikan oleh lembaga pengelola sekolah-sekolah Cina untuk menguruskan harta sekolah dan merupakan sekolah bantuan kerajaan berbanding SMK yang diurus oleh kerajaan. SMJK biasanya hanya menerima pelajar daripada Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) kerana Bahasa Cina merupakan subjek wajib dalam SMJK. Salah satu perkara yang membezakan SMK dan SMJK ialah bahasa Cina diajar dalam jadual waktu rasmi sekolah manakala SMK hanya mengajar bahasa Cina selepas sekolah mengikut kehendak murid yang ingin belajar. SMJK ditadbir oleh pengetua yang berkelayakan dalam Bahasa Cina. Dalam kajian ini, Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan bermaksud



SMJK yang terletak di negeri-negeri dan Wilayah Persekutuan di Semenanjung Malaysia.

1.12 Batasan Kajian

Semasa pelaksanaan kajian ini, pengkaji telah menghadkan kajian ini kepada beberapa batasan yang lebih khusus. Beberapa batasan yang dihadkan supaya dapatan kajian adalah memuaskan. Dalam kajian ini, pengkaji membataskan kajian kepada skop seperti yang berikut:



1.12.1 Kawasan Kajian



Batasan kawasan kajian ini dijalankan di Semenanjung Malaysia. Hal ini disebabkan kebanyakan pengkaji menghadkan skop kajian kepada kawasan tertentu sahaja seperti melibatkan zon (utara, selatan, timur dan barat) di Semenanjung Malaysia. Penyelidik membuat keputusan untuk menjalankan kajian di Semenanjung Malaysia agar skop kajian lebih luas. Memandangkan kajian ini dijalankan dengan sumber, masa dan peruntukan yang terhad sahaja maka hanya kawasan Semenanjung Malaysia dipilih untuk menyertai kajian ini. Semenanjung Malaysia mempunyai jumlah guru seramai 151605 dan 4476 orang guru masing-masing di Sekolah Menengah Kebangsaan dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan. Jumlah guru yang ramai memudahkan pengkaji menjalankan kajian bagi mendapatkan responden. Selain itu, pandangan daripada kumpulan yang ramai ini penting untuk penyelidik membuat kesimpulan kajian.



1.12.2 Jenis Sekolah

Kajian ini juga terbatas pada sekolah menengah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia sahaja. Sekolah menengah yang dipilih hanya melibatkan sekolah menengah kebangsaan dan sekolah menengah jenis kebangsaan. Terdapat 1613 sekolah menengah kebangsaan dan 63 buah sekolah menengah jenis kebangsaan di Semenanjung Malaysia. Ini disebabkan kajian ini hanya bertujuan untuk mengenal pasti hubungan Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua terhadap Efikasi Kendiri Guru di sekolah-sekolah kajian. Seterusnya, respons responden bagi soal selidik yang dijawab kemungkinan tidak dapat menjawab persoalan kajian dengan tepat. Ketepatan hasil kajian tidak dapat memberikan gambaran yang tepat secara keseluruhan sekiranya responden tidak menjawab borang soal selidik dengan jujur dan ikhlas.

1.13 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat memberi sumbangan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) khususnya Institut Aminuddin Baki (IAB) untuk merancang program latihan yang lebih berkesan. Kajian ini dapat memberi maklumat kepada IAB untuk menyediakan program latihan dan pembangunan profesional bagi meningkatkan kompetensi pengetua dalam menangani perubahan di sekolah agar pengetua dapat mengaplikasikannya semasa melaksanakan sebarang perubahan di sekolah.

Institut Pendidikan Guru (IPG) juga boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk mengadakan program yang dapat membantu meningkatkan efikasi sendiri guru



semasa menjalani latihan di IPG. Maklumat kajian ini dapat membantu pihak IPG dalam merancang kursus-kursus yang sesuai bagi mendedahkan guru supaya mereka dapat mempertingkatkan lagi efikasi sendiri mereka dalam sesi pengajaran dan pembelajaran agar dapat meningkatkan prestasi murid secara keseluruhan.

Dapatan kajian ini diharapkan dapat membawa kepada pembangunan dasar pendidikan kerajaan kerana hasil dapatan kajian dapat meningkatkan kecekapan dasar yang akan dilaksanakan di negara. Walaupun hasil kajian ini bukan pilihan tunggal untuk perancangan dasar namun ia merupakan pilihan alternatif bagi perancangan dasar. Ini dapat membantu perancangan dasar dalam mengurangkan penggunaan sumber tenaga untuk mendapatkan hasil dapatan dalam merangka dasar yang baharu dalam membudayakan kepimpinan perubahan. Dasar baharu yang dirancang berdasarkan hasil dapatan kajian ini dapat menambah baik sistem pendidikan negara bagi merealisasikan aspirasi yang ingin dicapai. Selain itu, ia juga dapat membantu dalam memperbaiki dasar yang sedia ada supaya menjadi lebih efektif dan berkesan.

Dapatan kajian ini juga dapat memberi manfaat kepada pengkaji-pengkaji lain. Kajian ini dapat menjadi rujukan kepada pengkaji-pengkaji lain dengan memberi gambaran sebenar tentang kepimpinan mengurus perubahan dan efikasi sendiri guru di sekolah menengah dan sekolah menengah jenis kebangsaan yang dikaji. Data empirikal dalam kajian ini dapat memberikan arah tujuan untuk pengkaji yang seterusnya dalam menentukan bidang kajian kepimpinan mengurus perubahan dan efikasi sendiri guru yang hendak dijalankan. Misalnya, pengkaji yang seterusnya dapat mengembangkan dan meneroka secara mendalam hubungan kepimpinan mengurus perubahan dan efikasi sendiri guru di sekolah.



1.14 Organisasi Tesis

Kajian ini merangkumi lima bab. Bab pertama membincangkan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, tujuan kajian, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka teoretikal kajian, kerangka konseptual kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, definisi operasional, organisasi tesis dan kesimpulan.

Dalam bab kedua tinjauan literatur akan membincangkan lima aspek utama. Aspek pertama yang dibincangkan ialah pengenalan bagi bab itu. Aspek kedua memfokuskan kepada model dan teori dalam kepimpinan perubahan, manakala dalam aspek ketiga dalam bab ini penyelidik akan membincangkan model dan teori dalam efikasi sendiri guru. Dalam aspek keempat, penyelidik membincangkan kajian-kajian lepas berkaitan dengan kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru serta hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Tidak terlepas pandang juga penyelidik mengenal pasti jurang dalam penyelidikan dan seterusnya membuat kesimpulan.

Bab tiga akan membincangkan kaedah yang digunakan untuk meneliti hubungan antara kepimpinan perubahan pengetua dengan efikasi sendiri guru. Bab ini menerangkan gambaran keseluruhan metodologi penyelidikan dalam kajian ini. Secara umumnya bab ini akan membincangkan elemen penting seperti reka bentuk kajian, populasi, pensampelan, prosedur pengumpulan data, kajian rintis, analisi data awal dan kaedah menganalisis data dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Akhir sekali, bab ini turut menjelaskan etika yang perlu dipatuhi sepanjang menjalankan kajian.



Bab empat akan melaporkan dapatan kajian yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan kuantitatif secara tinjauan soal selidik. Mula-mula, bab empat akan melaporkan tentang bagaimana data disediakan untuk analisis seterusnya. Ini termasuk ujian *outliers*, ujian normality, dan ujian kebolehpercayaan. Seterusnya, dapatan analisis data profil responden dilaporkan. Dapatan analisis tentang enam persoalan kajian disusuli kemudian. Selain daripada itu, dapatan kajian ini dapat menjawab enam persoalan kajian yang berfokus dalam hubungan antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru. Akhir sekali bab ini turut merumus dapatan dan membuat kesimpulan.

Bab lima akan melaporkan ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, rumusan perbincangan kajian, implikasi kajian dan akhirnya limitasi kajian dan cadangan kajian lanjutan. Bab ini membuat rumusan kajian berdasarkan kajian yang berfokus kepada Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru di SMK dan SMJK di Semenanjung Malaysia. Mula-mula, bab ini menjelaskan ringkasan kajian yang dijalankan dengan menjelaskan tujuan kajian, persoalan kajian, metodologi dan dapatan kajian. Seterusnya dalam bahagian perbincangan dapatan kajian akan berbincang dapatan yang diperoleh dalam bab 4. Sementara itu, dalam bahagian implikasi kajian akan membincangkan kepentingan penemuan kajian ini dan akhirnya limitasi kajian akan membincangkan limitasi yang dihadapi dalam kajian ini serta memberikan cadangan atas penemuan dalam kajian ini bagi meneruskan kesinambungan kajian yang dijalankan pada masa hadapan.



1.15 Rumusan

Bab ini telah membincangkan secara ringkas tentang kajian yang telah dijalankan. Ia meliputi latar belakang kajian, pernyataan masalah, kerangka konseptual, tujuan kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, definisi operasional dan kesimpulan. Bahagian tujuan kajian mengandungi objektif kajian, persoalan kajian dan hipotesis kajian yang menjelaskan perkara-perkara yang berkaitan dengan kajian iaitu mengenal pasti tahap kepimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru di SM dan SMJK di Malaysia. Definisi istilah pula menjelaskan istilah-istilah yang digunakan dalam kajian ini secara khusus dan terperinci. Pada akhir bab ini, batasan kajian yang dihadapi oleh pengkaji serta kepentingan kajian ini telah dibincangkan.