



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

MENEROKA PEMBANGUNAN KOMPETENSI, AMALAN DAN IMPAK KEPEMIMPINAN DALAM KALANGAN GURU BESAR MUDA DI MALAYSIA

ASIAH BINTI YAACOB KHAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

i

**MENEROKA PEMBANGUNAN KOMPETENSI,
AMALAN DAN IMPAK KEPEMIMPINAN DALAM
KALANGAN GURU BESAR MUDA DI MALAYSIA**

ASIAH BINTI YAACOB KHAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
2025**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Perakuan ini telah dibuat pada 12 Februari 2025

i. Perakuan pelajar :

Saya, ASIAH BINTI YAACOB KHAN, Q20171001328, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa tesis yang bertajuk MENEROKA PEMBANGUNAN KOMPETENSI, AMALAN DAN IMPAK KEPEMIMPINAN DALAM KALANGAN GURU BESAR MUDA DI 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 sejasasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF. MADYA DR. MOHD ASRI BIN MOHD NOOR dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk MENEROKA PEMBANGUNAN KOMPETENSI, AMALAN DAN IMPAK KEPEMIMPINAN DALAM KALANGAN GURU BESAR MUDA DI MALAYSIA dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN.

Tarikh

Tandatangan Penyelia

Prof. Madya Dr. Mohd Asri Bin Mohd Noor


 UPSI/IPS-3/BO 31
 Rev. 01 m/s 1/1

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH / INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS

Tajuk / Title: **MENEROKA PEMBANGUNAN KOMPETENSI, AMALAN DAN IMPAK KEPEMIMPINAN DALAM KALANGAN GURU BESAR MUDA DI MALAYSIA.**

No. Matrik / Matric's No.: **Q20171001326**

Saya / I: **ASIAH BINTI YAACOB KHAN**
 (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 reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan 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**

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

 (Tandatangan Penyelia / Supervisor) & (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)
 Prof. Merys Dr. Mohd Arif Mohd Chaudhry
 Pengetua
 Universiti Pendidikan Sultan Idris
 35101 Taiping, Perak
 Malaysia

Tarikh: 23 Februari 2025

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada 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 organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Membuka kata dengan keberkatan namamu Ya Allah. Segala puji itu hanya bagi-Mu tuhan pentadbir sekalian alam. Selawat dan salam kepada junjungan mulia Nabi Muhammad S.A.W serta sekalian keluarga dan seluruh sahabat baginda. Alhamdulillah atas limpahan rahmat dan segala pinjaman-Mu Ya Allah, maka insan kerdil ini dapat melayari perjalanan ilmu sehingga ke penghujungnya.

Telah sama kita saksikan perjalanan ilmu dalam Kedoktoran Pendidikan (Kepimpinan Dan Dasar Pendidikan) ini bersama-sama pensyarah-pensyarah, keluarga serta rakan taulan. Selama malam dan hari berganti menjelang sembilan semester dengan cabaran amanah kerja, gurauan covid-19 serta segala macam keindahan cabaran menyaksikan perjuangan berselang seli menuju ke pengakhiran. Namun tidak akan berpatah demi sebuah perjuangan ilmu dan kebaikan darinya.

Sekalung budi buat yang membimbing sejak dari angan-angan hingga menjadi kenyataan. Bermula dengan barisan pensyarah untuk Program EdD Kohort 1 dari Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Pendidikan Sultan Idris diketuai Dekan Fakulti yang juga penyelia yang dimuliakan, Prof. Madya Dr. Mohd Asri bin Mohd Noor. Tidak ketinggalan pensyarah lain yang memberi tunjuk ajar dalam menyiapkan disertasi ini. Sekalung penghargaan kepada mentor, barisan pakar dan rakan penyelidik lain, tempat saya membuat rujukan dan bersandar ilmu. Guru-guruku laksana gunung agung, tinggi berbukit sabar iktibar, persis batu dan pasir terdampar, tugasnya mulia mendidik mengajar.

Bagai hampasan keras gelombang, akhirnya beralun indah di tepian pantai. Rahsia perjalanan indah tajam berduri yang manis ini dikongsi dengan kasih Munir Muhayang dan buah hati Muhamad Aqil, Muhammad Abid, Muhammad Arif dan Mahirah Afiqah. Tiada gadai yang boleh menggantikan pengorbanan abang dan kakak menjaga emak yang uzur, hutang yang tidak mungkin terbalas. Maaf yang tidak terperi atas segala kesulitan yang diberi. Terima kasih yang tidak terkira, bakti mu moga menjadi pemberat timbangan syurga. Kekallah kasih sayang sesama kita hingga ke syurga-Nya.

Bagai sokong yang padu enam sekawan berarak menjengah kampus ilmu setiap minggu. Kami jatuh bangun sokong bersama. Indah persahabatan melihat masing-masing mencapai keinginan yang dipilih. Perjuangan ilmu kita ini moga memberi manfaat kepada diri dan kepimpinan pendidikan negara keseluruhannya. Segala cerita kisah perjalanan kita sangat indah sehingga tiada penghargaan yang bisa menggantikan maknanya.

Semoga ilmu yang Allah subhanahu wata'ala berikan menjadikan kita sebagai hamba yang bersyukur. Aamiin.





ABSTRAK

Kajian kualitatif ini bertujuan untuk memahami pembangunan kompetensi, amalan dan impak kepimpinan guru besar muda (GBML). Kajian kes tunggal ini dijalankan terhadap peserta kajian yang dipilih secara bertujuan, manakala informan yang terdiri daripada kalangan kakitangan GBML pula dipilih secara bebola salji. Protokol temu bual dibina daripada kerangka konseptual kajian yang diadaptasi daripada tiga teori iaitu Teori Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985), Teori Kepimpinan Distributif (Gordon, 2005) dan Teori Kepimpinan Transformasional (Slocum & Hellriegel, 2007). Pemilihan tiga teori ini adalah berdasarkan aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia untuk melahirkan pemimpin yang mengamalkan kepimpinan instruksional, distributif dan transformasional melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Kajian dijalankan dengan menemu bual GBML dan kaki tangannya serta triangulasi semakan dokumen, pemerhatian persekitaran sekolah dan media sosial sekolah. Data daripada semua sumber dianalisis dengan bantuan perisian NVivo 12 menggunakan kaedah analisis kandungan bagi menentukan tema. Manakala kaedah perbandingan konstant digunakan untuk membuat triangulasi data bagi melihat persamaan dan perbezaan yang bermakna bagi setiap reaksi. Lima tema ditemui dalam pembangunan kompetensi kepimpinan GBML iaitu: peluang melaksanakan pelbagai peranan, latihan kepimpinan, pementoran, konsultasi TS25, sifat diri dan kemahiran yang dimiliki. Sembilan tema ditemui bagi amalan kepimpinan GBML iaitu: menentukan hala tuju, membangun sumber manusia dan operasi, menurunkan tanggungjawab, memperkukuh pasukan, memotivasi, membuat keputusan, menunjukkan teladan, mempromosi dan mengawal. Seterusnya lima tema bagi impak kepimpinan GBML adalah: guru berkualiti, meningkatkan kepercayaan dan sokongan guru dan pihak berkepentingan, kemenjadian murid, persekitaran bermakna dan mendapat kejayaan dan pengiktirafan. Kesimpulannya guru besar muda yang cemerlang dapat dilahirkan dengan strategi yang bersesuaian bagi mendatangkan impak kepada pendidikan secara keseluruhannya. Dapatan kajian ini menyokong pelaksanaan dasar lantikan guru besar berdasarkan kecemerlangan. Kajian ini juga menyumbang dalam strategi menyediakan barisan kepimpinan pendidikan, menjadi rujukan bagi mereka bentuk latihan dan pembangunan profesional yang berterusan serta sokongan pementoran kepada guru besar bagi memastikan kepimpinan pendidikan yang berkualiti.





EXPLORING THE DEVELOPMENT OF COMPETENCIES, PRACTICES AND LEADERSHIP IMPACTS AMONG YOUNG HEADMASTERS IN MALAYSIA

ABSTRACT

This qualitative study aims to understand young headmasters (YHM) leadership competency development, leadership practice, and its impact. This single-case study was conducted by selecting the participants based on purposive sampling. In addition, the informants, consisting of YHM's staff, were selected based on the snowball sampling method. The interview protocol was constructed based on the conceptual framework of the study developed by a combination of three theories, namely the Instructional Leadership Theory (Hallinger & Murphy, 1985), Distributive Leadership Theory (Gordon, 2005) and Transformational Leadership Theory (Slocum & Hellriegel, 2007). The selection of these three theories was based on the aspiration of the Ministry of Education Malaysia to produce leaders who practice instructional, distributive and transformational leadership as outlined in the Malaysian Education Blueprint 2013-2025. The study was conducted by interviewing YHM and its staff. Additionally, data triangulation using document analysis, observation of the school environment, and social media were also carried out. Data from all sources was analyzed using NVivo 12 software based on the content analysis method to determine the themes. Meanwhile, a constant comparative method was used to triangulate the data to look for similarities and differences for each reaction. Five themes were found in the development of YHM's leadership competencies, namely: opportunities to perform various roles, leadership training, mentoring, TS25 consulting, self-traits, and skills. Nine themes were found for YHM's leadership practice, namely: defining school mission, developing human resources and operations, empowering others, team empowerment, motivation, decision making, role models, promoting, and controlling. Five themes of YHM's leadership impacts are: quality teachers, increasing trust and support of teachers and stakeholders, student's outcomes, a meaningful environment, as well as gaining success and recognition. In conclusion, outstanding young headmasters can be developed with appropriate strategies to ensure the desired educational outcome. The findings of the study support the implementation of the headmaster's appointment policy based on excellence. It also serves as a reference in developing educational leadership, designing training and continuous professional development, and mentoring support for headmasters to ensure the quality of educational leadership.



**ISI KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
ISI KANDUNGAN	vii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.2.1 Hala Tuju Kepimpinan Pendidikan Malaysia dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 20254	4
1.2.2 Penggantian Pengetua dan Guru Besar	7
1.2.3 Peranan Pemimpin Muda dalam Pendidikan	11
1.3 Penyataan Masalah	13
1.4 Tujuan Kajian	20
1.5 Objektif Kajian	20



1.6	Persoalan Kajian	20
1.7	Kerangka Teori Kajian	21
1.7.1	Teori Kajian	21
1.7.2	Kerangka Konseptual	23
1.8	Kepentingan Kajian	26
1.9	Limitasi Kajian	29
1.10	Definisi Istilah Kajian	30
1.11	Kesimpulan	33
BAB 2	KAJIAN LITERATUR	34
2.1	Pengenalan	34
2.2	Pembangunan Kompetensi Kempimpinan	36
2.3	Kepimpinan	47
2.3.1	Kepimpinan Distributif	48
2.3.2	Kepimpinan Instruksional	60
2.3.3	Kepimpinan Transformasional	69
2.3.4	Kepimpinan Multidimensi	78
2.3.5	Kepimpinan Teknologi	86
2.4	Kepimpinan Pendidikan Masa Hadapan Yang Berkesan	95
2.5	Pemimpin muda	99
2.6	Rumusan	102
BAB 3	METODOLOGI	104
3.1	Pengenalan	104
3.2	Reka bentuk Kajian	105
3.2.1	Pendekatan Kajian Kes	107
3.3	Persampelan Kajian	109
3.4	Instrumen Kajian	112
3.4.1	Temu Bual	112

3.4.2	Pemerhatian	114
3.4.3	Dokumen	116
3.5	Kajian Rintis	117
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	122
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian	125
3.8	Kaedah Menganalisis Data	128
3.9	Etika Kajian	132
3.10	Rumusan	135
BAB 4	DAPATAN KAJIAN	136
4.1	Pengenalan	136
4.2	Butiran Peserta kajian	137
4.2.1	Latar Belakang Guru Besar Muda (GBML)	138
4.2.2	Latar Belakang Pentadbir Dan Guru	146
4.2.3	Latar Belakang Sekolah Kajian	149
4.3	Persoalan Kajian 1: Bagaimanakah kompetensi kepimpinan GBML dibangunkan?	150
4.3.1	Peluang melalui pelbagai peranan sepanjang perkhidmatan.	151
4.3.2	Latihan Kepimpinan Dan Pementoran Yang Diterima Sebelum 153 Dan Selepas Dilantik	153
4.3.3	Konsultasi TS 25	154
4.3.4	Sifat Diri	156
4.3.5	Kemahiran Diri	163
4.4	Persoalan Kajian 2: Bagaimanakah amalan kepimpinan guru besar muda?	167
4.4.1	Menentukan Hala Tuju Sekolah	167
4.4.2	Membangunkan Sumber Manusia Dan Operasi	182
4.4.3	Menurunkan Tanggungjawab	201
4.4.4	Memperkukuh Pasukan	213

4.4.5	Memotivasi	222
4.4.6	Membuat Keputusan	232
4.4.7	Menunjukkan Teladan	235
4.4.8	Mempromosi	240
4.4.9	Mengawal	247
4.5	Persoalan Kajian 3: Apakah impak amalan kepimpinan guru besar muda terhadap sekolah yang dipimpin?	253
4.5.1	Guru Berkualiti	254
4.5.2	Kepercayaan Dan Sokongan Meningkatkan	268
4.5.3	Kemenjadian Murid	285
4.5.4	Persekitaran Bermakna	289
4.5.5	Kejayaan dan Pengiktirafan	295
4.6	Kerangka Konseptual Daripada Dapatan Kajian	297
4.7	Rumusan	298
BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		300
5.1	Pendahuluan	300
5.2	Ringkasan Kajian	301
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	302
5.3.1	Pembangunan Kompetensi Kepimpinan Guru Besar Muda	302
5.3.2	Amalan Kepimpinan Guru Besar Muda.	324
5.3.3	Kesan Amalan Kepimpinan Guru Besar Muda Terhadap Sekolah Yang Dipimpin	364
5.4	Kesimpulan	386
5.5	Implikasi Kajian	392
5.5.1	Implikasi Kajian Terhadap Teori	392
5.5.2	Implikasi Kajian Terhadap Metodologi	394
5.5.3	Implikasi Kajian Terhadap Praktis	396

5.6	Cadangan Kajian Lanjut	398
5.7	Penutup	399
	RUJUKAN	401

SENARAI RAJAH

No.Rajah		Muka Surat
1.1	Lantikan Guru Besar Muda Sebelum dan Selepas Julai 2014 (antara tahun 2010 hingga 2017)	15
1.2	Rajah 1.2: Taburan lantikan PGB mengikut umur (antara tahun 2010 hingga 2017)	16
1.3	Purata Bilangan Tahun Perkhidmatan PGB Pada Tarikh Lantikan Bagi Malaysia Dan Negara Serantau	16
1.4	Kerangka Konseptual Kajian	25
3.1	Ringkasan Metodologi	105
3.2	Proses Kajian Kualitatif; Sumber, Bryman (2008)	125
3.3	Ringkasan Kaedah Analisis Data	128
4.1	Pemetaan Analisis Tema Latar Belakang GBML	138
4.2	Pemetaan Analisis Tema Latar Belakang GPK, KP Dan Guru Di Bawah GBML Yang Terlibat Dalam Kajian	146
4.3	Pemetaan Analisis Tema Pembangunan Kompetensi Kepimpinan GBML	150
4.4	Pemetaan Analisis Tema Amalan Menentukan Hala Tuju Sekolah GBML	169
4.5	Pemetaan Analisis Tema Amalan Membangunkan Sumber Manusia dan Operasi GBML	183

4.6	Pemetaan Analisis Tema Amalan Menurunkan Tanggungjawab GBML	202
4.7	Pemetaan Analisis Tema Amalan Memperkukuh Pasukan GBML	214
4.8	Pemetaan Analisis Tema Amalan Memotivasi GBML	223
4.9	Pemetaan Analisis Tema Amalan Membuat Keputusan GBL	232
4.10	Pemetaan Analisis Tema Amalan Menunjukkan Teladan GBML	236
4.11	Pemetaan Analisis Tema Amalan Mempromosi GBML	240
4.12	Pemetaan Analisis Tema Amalan Mengawal GBML	247
4.13	Pemetaan Analisis Impak Kepimpinan GBML Terhadap Sekolah Yang Dipimpin	253
4.14	Pemetaan Analisis Tema Impak Guru Berkualiti	254
4.15	Pemetaan Analisis Tema Impak Kepercayaan dan sokongan	269
4.16	Pemetaan Analisis Tema Impak Kemenjadian Murid	285
4.17	Pemetaan Analisis Tema Impak Persekitaran Bermakna	289
4.18	Pemetaan Analisis Tema Impak Kejayaan Dan Pengiktirafan	295
4.19	Model Pembangunan Kompetensi, Amalan dan Impak Kepimpinan Guru Besar Muda Cemerlang	297



SENARAI JADUAL

No.Jadual		Muka Surat
1.1	Pertindihan dimensi dan fungsi kerja dalam Kepimpinan Instruksional, Kepimpinan Distributif dan Kepimpinan Transformational	24
4.1	Butiran peserta kajian	137



SENARAI SINGKATAN

GB	Guru besar
GBML	Guru besar muda
GPK	Guru Penolong Kanan
HIP	<i>High Immersive Programme</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
IBestariNet	Projek inisiatif KPM dengan kerjasama YTL Communications untuk melengkapi sekolah dengan akses Internet berkelajuan tinggi dan platform pembelajaran maya.
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KF	Kumpulan Fokus
KLCC	Kuala Lumpur <i>City Centre</i>
KP	Ketua Panitia
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MLT	<i>Middle Leader Team</i>
NPQEL	<i>National Programme Qualifications Educational Leadership</i>
PAK21	Pembelajaran Abad ke-21

PdPc	Pembelajaran Dan Pemudahcaraan
PdPR	Pelaksanaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Rumah
PLC	<i>Profesional Learning Community</i>
PKHEM	Penolong kanan hal ehwal murid
PKKoko	Penolong kanan kokurikulum
PKP	Penolong kanan pentadbiran
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PRIme	Program <i>Residency & Immersion</i>
SLT	<i>Senior Leader Team</i>
SIPartners	<i>School Improvement Partner</i>
SISC+	<i>Improvement Specialist Coach</i>
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
TS25	Program Transformasi Sekolah TS25
VLE	<i>Virtual Learning Environment</i>
YHM	<i>Young Headmasters</i>



SENARAI LAMPIRAN

- A** Protokol Temu Bual Separa Struktur
- B** Surat Lantikan Pakar
- C** Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada EPRD
- D** Borang Pengesahan Protokol Temu Bual Separa Struktur
- E** Senarai Semak Pemerhatian
- F** Ringkasan Projek Daripada NVivo 12 (*Project Summary*)
- G** Ringkasan Kod Daripada NVivo 12 (*Code Summary*)
- H** Pengesahan Kod oleh Pakar
- I** Pengakuan Temu Bual Peserta kajian
- J** Borang Pengesahan Protokol Temu Bual Separa Struktur
- K** Transkrip Temubual Mengikut Tema





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan



Pemimpin diakui sebagai faktor utama dalam menentukan pencapaian sekolah. Peranan pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi pendidikan di setiap peringkat seperti (Castillo & Hallinger, 2018). Begitu banyak kajian sejak dahulu membicarakan pemimpin sebagai faktor yang menyebabkan kejayaan sesebuah sekolah (Harris, 2004 dan Sergiovanni, 2001) dan menentukan keberkesanan organisasi yang dipimpin (Learnard, 2018; Hill, Cho & Lim, 2018 dan Printy & Williams, 2015). Malahan penyelidikan juga membuktikan sekolah yang berprestasi rendah sukar untuk bertukar kepada sekolah prestasi tinggi dan berkesan melainkan oleh pemimpin yang kuat dan tidak mengenal lelah (Leithwood, Patten & Jantzi, 2010). Manakala Rhenald (2018) menegaskan kegagalan organisasi menghadapi cabaran sering kali tiada kaitan dengan keupayaan teknikal, sebaliknya adalah kerana masalah kepimpinan. KPM (2017) dalam laporan tahunan PPPM 2013-2025 mengakui pemimpin sekolah yang berpengetahuan, kompeten dan bijaksana





menjadi tunjang dalam mendorong murid dan guru ke arah kejayaan akademik dan pembinaan sikap yang baik. Oleh itu adalah sangat penting untuk Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menempatkan pemimpin yang berprestasi tinggi selaras dengan keperluan pendidikan yang semakin luas dan mencabar di setiap sekolah di seluruh negara. KPM sedar dengan meneruskan budaya lantikan berdasarkan kekananan tidak menjamin kepada kecemerlangan dalam pendidikan. Oleh yang tersebut, KPM memperkenalkan Syarat Lantikan Baharu Pengetua dan Guru Besar mulai 2014 yang memberi peluang kepada pemimpin muda yang cemerlang untuk memegang jawatan guru besar berdasarkan kecemerlangan. Pelaksanaan lantikan berdasarkan kecemerlangan masih bergerak perlahan dan kekananan masih menjadi budaya dalam lantikan.

Kehadiran gejala COVID-19 pada tahun 2019, ternyata menjadi satu peluang untuk dasar lantikan berdasarkan kecemerlangan diperkukuhkan amalannya. Peralihan dari Revolusi Industri 4.0 ke 5.0 semakin pantas berlaku kesan daripada COVID-19 yang turut membawa cabaran baru kepada kepimpinan pendidikan. Menurut Marlia (2020), perkembangan drastik ini turut memberi cabaran kepada bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan abad ke21. Seterusnya Muaza dan Ahmad (2023), menambah IR 4.0 telah mencapai kemuncaknya dan semua pihak perlu bertindak pantas bagi mewujudkan persaingan global dalam semua bidang termasuk pendidikan dan organisasi pendidikan. Terdapat keperluan kepada kepimpinan pendidikan untuk bukan sahaja memahami malah menguasai teknologi yang semakin canggih seperti kecerdasan buatan, realiti maya, dan pembelajaran mesin.

Kekosongan jawatan guru besar yang tinggi akibat persaraan dan ditambah lagi dengan kehadiran gejala COVID-19 menjadi satu faktor penolak agar lebih ramai





pemimpin muda dalam kalangan guru yang cemerlang dilantik sebagai guru besar. Hal ini selaras dengan Khalip dan Rofidah (2018) yang berpendapat, setiap individu guru mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin dan mampu mengamalkan kepimpinan guru. Malah guru muda merupakan aset penting yang perlu dikenal pasti dan dibangunkan kompetensinya untuk menerajui pendidikan dalam dunia Vuca ini seperti cadangan Muaza dan Ahmad (2023), pemimpin pendidikan perlu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka selaras dengan transformasi digital untuk kekal cekap dan kekal berdaya saing, oleh itu pemimpin pendidikan perlu melibatkan kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan, serta kesediaan untuk terlibat dalam pembelajaran sepanjang hayat. Kepimpinan perlu memimpin dengan teladan dalam menggalakkan budaya pembelajaran dan inovasi di kalangan kakitangan dan pelajar. Kajian ini mencari peluang untuk melihat pembangunan kompetensi, amalan kepimpinan dan impak kepimpinan seorang guru besar muda yang berjaya membawa sekolah yang dipimpinnya ke arah kecemerlangan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Latar belakang kajian akan dikupas melalui tiga tajuk kecil iaitu hala tuju kepimpinan pendidikan Malaysia dalam PPPM 2013-2025, penggantian guru besar dan peranan pemimpin muda dalam pendidikan. Ketiga-tiga tajuk kecil ini saling berkait dengan guru besar muda yang menjadi subjek kajian.





1.2.1 Hala Tuju Kepimpinan Pendidikan Malaysia dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025

Kementerian Pendidikan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013- 2025 menyatakan dengan jelas untuk akan memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi, mempunyai pengetua atau guru besar dan pasukan kepimpinan sokongan yang berkualiti tinggi untuk menyediakan kepimpinan pendidikan yang memacu prestasi sekolah secara keseluruhan. Kementerian akan mencapai matlamat ini dengan memperkenalkan pakej kerjaya baharu kepimpinan sekolah bagi memperkukuh cara pengetua dan guru besar dipilih, dilatih, dan diberi ganjaran (KPM 2013).

PPPM melalui Gelombang 1 (2013-2015) bertindak memperkukuh program pembangunan profesional untuk pengetua dan guru besar. Tan Sri Muhyiddin Yassin dalam ucapannya menyebut Gelombang 1 menumpukan kepada peningkatan standard dan penambahbaikan proses pemilihan dan penyediaan pengetua baharu, serta penyediaan asas pembangunan bagi mewujudkan sekumpulan besar pemimpin sekolah yang kompeten di Malaysia. Tumpuan Gelombang ini ditujukan kepada pembinaan kemahiran kepimpinan instruksional terutama yang berkaitan dengan kebolehan menyesuaikan struktur, kaedah dan prosedur dalaman dengan keperluan guru dan murid. Selaras dengan Gelombang 1 PPPM, KPM telah memperkenalkan pakej kerjaya baharu kepimpinan sekolah dengan memperkukuh kaedah pemilihan, latihan dan pemberian ganjaran untuk PGB. Langkah yang telah diambil adalah seperti yang berikut:

- i. Memurni dan memperjelaskan kriteria pemilihan
- ii. Membina kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi
- iii. Menambah baik persediaan dan pembangunan profesionalisme berterusan
- iv. Memperkenalkan pendekatan pengurusan prestasi berdasarkan kompetensi.





Bermula Julai 2014, lantikan PGB adalah mengikut syarat baharu. Terdapat syarat umum dan syarat khusus dalam permohonan tersebut. Antara syarat khusus adalah telah lulus Program Kelayakan Profesional Kepimpinan Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) atau Program Kelayakan Profesional Keperolehan (NPQH); mempunyai pengalaman sekurang-kurangnya tiga tahun berkhidmat sebagai pentadbir; mempunyai sekurang-kurangnya tiga tahun tempoh perkhidmatan sebelum bersara; serta melepasi tahap kesihatan yang memuaskan (Perenggan 9, Pekeliling Perkhidmatan Bil.1 Tahun 2013). Pemilihan pengetua dan guru besar baharu berasaskan pencapaian minimum yang ditetapkan bagi gred hakiki dan tempoh perkhidmatan. Kesan syarat baharu ini membolehkan guru yang lebih muda yang memenuhi syarat dan berminat sebagai pentadbir memohon mengikuti latihan NPQEL. Mereka yang memenuhi syarat disokong oleh Jabatan Pendidikan Negeri untuk dilatih dan kemudiannya dilantik sebagai pengetua dan guru besar apabila ada kekosongan. Namun, lantikan pemimpin muda masih tersekat dengan budaya kekananan yang telah lama bertapak.

Manakala dalam Gelombang 2 (2016-2020), pula KPM komited menambahbaik pemilihan dan mengukuhkan proses lantikan dengan memfokuskan kepada amalan kepimpinan teragih dalam kepimpinan pendidikan. PPPM menyarankan kepada pemimpin sekolah untuk mengalih daripada kepimpinan tradisional ke arah kepimpinan distributif guru besar (Azizul Asi dan Mohamed Yusoff, 2018). Motif utama pengalihan ini adalah untuk membentuk kepimpinan yang berkualiti di sekolah. Menurut Cansoy, (2018) kepimpinan distributif guru besar di peringkat sekolah mampu melahirkan sistem pendidikan yang teratur dan sistematik. Seterusnya dalam Gelombang 3 (2021-2025) pula memberikan lebih penumpuan kepada pengupayaan semua pemimpin sekolah selaras dengan perubahan ke arah pengurusan berasaskan sekolah. Dalam Gelombang ini KPM memupuk budaya kecemerlangan profesional





melalui bimbingan rakan sekerja dan menyarankan supaya perkongsian atau amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pentadbir sekolah dilaksanakan dengan lebih kerap (KPM, 2013).

Secara keseluruhannya fokus utama PPPM adalah untuk membentuk pemimpin sekolah yang mahir dan kompeten dalam bidang kepimpinan (Syed Syahrul, 2020). Tiga jenis kepimpinan yang ditekan melalui PPPM adalah:

- i. Kepimpinan instruksional yang menuntut pemimpin menjadi teladan amalan terbaik dalam bidang pendidikan serta komitmen yang tinggi terhadap pencapaian akademik, inovasi, dan kecemerlangan profesional; mengurus dengan berasaskan data dengan mengenal pasti keperluan pelajar dan menyusun intervensi yang bersesuaian; menggalakkan pembangunan profesionalisme guru dengan memberi sokongan dan bimbingan untuk memastikan peningkatan kecekapan mengajar; memperkasa guru dengan memberi kuasa kepada guru untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran; mengintegrasikan teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran dengan menggalakkan penggunaan teknologi dalam proses pengajaran dan pembelajaran serta memastikan infrastruktur teknologi yang mencukupi dan memberikan latihan kepada guru-guru mengenai penggunaan teknologi ini; membangunkan budaya sekolah yang positif; dan meningkatkan kolaborasi dengan komuniti.
- ii. Kepimpinan distributif dengan pemerksaan ahli pasukan dengan memberi tanggungjawab dan kuasa kepada individu-individu dalam organisasi untuk pembuatan keputusan dan melaksanakan inisiatif sendiri; membangunkan kepakaran guru dengan mengiktiraf kepakaran dan memberi peluang kepada mereka untuk berkongsi pengetahuan dan kemahiran; meningkatkan kepimpinan guru dan murid; pemerksaan komuniti tempatan melalui





interaksi dengan ibu bapa, wakil masyarakat, dan pihak berkepentingan lain; dan berkongsi inisiatif dengan sekolah lain dengan meningkatkan kerjasama seperti berkongsi idea, strategi, dan sumber.

- iii. Kepimpinan transformasional yang jelas dengan visi dan penggerak bersama; melaksanakan pemerksaan dan delegasi; membina hubungan dan komunikasi efektif; menggalakkan inovasi dan penerapan teknologi dalam pengajaran; dan membangunkan profesionalisme guru dengan menyokong pembangunan profesionalisme guru menggalakkan guru meningkatkan kemahiran.

1.2.2 Penggantian Pengetua dan Guru Besar

Kekurangan pemimpin sekolah yang berpotensi bukan sahaja berlaku di Malaysia malah di luar negara juga. Namun adakah isu yang dihadapi di dalam dan luar negara ini berpunca daripada masalah yang sama. Penggantian guru besar adalah satu perkara yang kritikal dan memberi impak kepada pencapaian sekolah di Amerika Syarikat. Tran (2017) dan Bartanen, Grissom dan Rogers (2019), melaporkan 18% pengetua bertukar setiap tahun dan kesan penggantian pengetua menunjukkan penurunan pencapaian sekolah pada tahun berikutnya. Bartanen et al. juga mendapati penggantian dengan calon berpengalaman dapat mengimbangi kesan penggantian tersebut. Di Brazil misalnya pemilihan pemimpin politik memberi kesan terhadap perkhidmatan awam termasuklah dalam pemilihan pemimpin sekolah (Akhtari, Moreira & Trucco, 2022). Di negara jiran Indonesia, Ardiansyah, Julia dan Sunaengsih (2023) melaporkan isu kekurangan pengganti pemimpin sekolah menyebabkan seorang pemimpin sekolah terpaksa memimpin dua buah sekolah sebagai pengganti sementara. Hal yang sedemikian menyebabkan bebanan berganda, kelesuan fizikal





dan mental seterusnya mengurangkan keberkesanan kerja. Malahan isu penggantian pemimpin sekolah adalah isu yang berlarutan sejak dahulu seperti Hargreaves dan Fink (2006) dan Fink (2010), penggantian bagi guru besar dikenal pasti sebagai satu proses kritikal di sekolah-sekolah dan penting kepada kelestarian kepimpinan dalam sistem sekolah; Rhodes dan Brundrett (2006) mendapati terdapat kekurangan guru besar dan pengetua di Kanada, Australia, New Zealand dan Amerika Syarikat ada kaitan dengan cabaran dan dugaan besar yang dihadapi oleh pentadbir-pentadbir sekolah. Menurut Rhodes dan Brundrett, sebab bagi kekurangan pemimpin sekolah ini adalah kompleks dan penyelesaiannya seringkali dielakkan; Stricherz (2001) menjangkakan kekosongan yang ditinggalkan oleh guru besar yang bersara akan digantikan dengan guru muda. Guru besar muda sedang berkembang di daerah pedalaman, tetapi jarang di pinggir bandar dan bandar.



Bagi tujuan memastikan kecemerlangan pendidikan di negara kita, agenda memastikan pengisian jawatan PGB secara "*back to back*" adalah perkara yang dititik beratkan oleh KPM. Namun kerap kali di beberapa negeri hasrat tersebut tidak dapat berlaku. Samada kerana kekurangan calon yang memenuhi syarat atau calon menolak kerana beberapa faktor, contohnya faktor jarak. Walaupun bakal pemimpin dikenal pasti dan diberikan latihan, beberapa isu timbul di media massa. Di Malaysia telah banyak usaha dilakukan untuk memastikan kepimpinan sekolah yang berkualiti. Mulai tahun 2007, permohonan perlu dibuat oleh calon untuk jawatan guru besar yang bermaksud faktor kekananan bukan lagi menjadi faktor utama untuk menjadi guru besar. Namun kekananan masih menjadi faktor yang sukar diketepikan, pelantikan pengetua dan guru besar di Malaysia sebelum ini adalah berdasarkan kekananan dan tempoh perkhidmatan berbanding kompetensi seperti pernyataan Shariffah (2011), proses pelantikan ke jawatan PGB hanya bersandarkan kepada kekananan dalam perkhidmatan dan bukan berdasarkan kecekapan dan kemahiran. Mohd Ibrahim,





Mohammed Sani dan Rosemawati (2015) mencadangkan seharusnya pengetua dilantik bukan didasari dari unsur kekananan tetapi ia harus berdasarkan kepakaran, kemahiran dan matlamat yang jelas dalam usaha membangunkan kompetensi individu pelajar di sekolah. Pelantikan yang cenderung kepada tempoh perkhidmatan ini menghasilkan kesan berganda. Pertama, sistem pelantikan ini menyekat usaha mendapatkan calon terbaik daripada keseluruhan perkhidmatan perguruan untuk jawatan kepimpinan sekolah. Kedua, tempoh perkhidmatan PGB yang berbakat semakin pendek daripada yang sepatutnya (KPM, 2013).

Jika kekosongan dan pengisian jawatan guru besar di England pada tahun 2009 bertambah kerana hampir dua pertiga daripada guru besar mereka berumur lebih daripada 50 tahun, di Malaysia pula pengisian jawatan PGB menjadi kritikal dengan lebih daripada 4000 pemimpin sekolah dijangka bersara sekitar 2014 sehingga 2018 (Zaliza dan Mohd. Izham, 2013). Kekosongan jawatan yang dijangka semakin berkurangan selepas tahun 2018 dalam pelunjuran kekosongan jawatan pengetua dan guru besar tidak menjadi kenyataan selepas dunia dilanda COVID-19. Sehingga KPM terpaksa melatih calon PGB melalui NPQEL Ambilan Khas pada 2013 dan 2023. Persaraan wajib, persaraan awal dan juga kekosongan jawatan guru besar kerana kematian menyebabkan jumlahnya bertambah dari yang dijangka. Zaliza dan Mohd Izham (2013), mendapati terdapat keperluan untuk merancang dan menguruskan penggantian pengetua, kualiti kepimpinan bakal pengetua merupakan komponen penting dalam perancangan dan pengurusan penggantian, mentoring adalah amalan penting dalam perancangan serta perlunya kerjasama yang erat daripada pelbagai organisasi dan badan profesional seperti KPM, universiti dan IAB bagi memastikan keberkesanan proses penggantian pengetua berlaku secara terancang dan sistematik. Matlamat inisiatif ini adalah untuk meningkatkan kecekapan proses penggantian pemimpin sekolah dengan mewujudkan proses yang lebih jelas untuk mengenal pasti





calon pelapis pengetua berdasarkan prestasi dan tidak berasaskan tempoh perkhidmatan semata-mata.

Perbincangan berkaitan pelan penggantian pemimpin sekolah tidak selesai tanpa tindakan perancangan dan pelaksanaan yang efisien dengan melibatkan pelbagai pihak seperti pihak Bahagian Pembangunan Sumber Manusia KPM, JPN, PPD dan IAB. Beberapa teori boleh menjadi sandaran kepada perancangan yang di buat, misalnya Teori Penggantian Rothwell. Teori peringkat pertengahan perancangan dan pengurusan penggantian oleh Rothwell (2010) telah digunakan untuk mengkaji bagaimana sistem sekolah diurus dan dirancang untuk peralihan individu ke dalam kepengetuaan. Lima belas ciri-ciri program perancangan dan pengurusan penggantian yang berkesan dalam Teori Rothwell (2010) adalah:

- i. Penyertaan sokongan pengurusan atasan.
- ii. Didorong oleh keperluan kekosongan jawatan.
- iii. Memerlukan perhatian yang fokus.
- iv. Tanggungjawab yang berdedikasi.
- v. Pendekatan sistematik.
- vi. Penglibatan pembangunan pemimpin.
- vii. Penilaian calon.
- viii. Penjelasan keperluan penggantian.
- ix. Tanggungjawab untuk mengenal pasti dan menyediakan pengganti.
- x. Program pembangunan khusus.





1.2.3 Peranan Pemimpin Muda dalam Pendidikan

Dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), kompetensi seorang pemimpin perlu disesuaikan untuk menghadapi cabaran yang semakin kompleks dan cepat berubah. Menurut Shahroom dan Husin (2018) kepesatan kemajuan teknologi menimbulkan cabaran dari pelbagai sudut samada sosial, ekonomi mahupun budaya, oleh itu cabaran yang dihadapi oleh golongan anak muda akan jauh berbeza berbanding cabaran yang dihadapi oleh golongan sebelumnya. Oleh yang demikian, pemimpin pendidikan era VUCA perlu mempunyai daya tahan, fleksibel, kreatif, cepat belajar, pantas membuat keputusan, mampu berkomunikasi dengan pelbagai kumpulan melalui pelbagai medium, mengelola kepelbagaian sumber manusia, cekap menggunakan dan mengurus secara digital serta menjaga dan mengekalkan nilai. Irawan (2019) menyatakan peranan pemimpin dalam era ini akan jauh berbeza dari era sebelumnya, oleh itu golongan muda mesti mempunyai lima persona utama sebagai pemimpin untuk menghadapi revolusi industri, iaitu pemikiran kritis, komunikasi, kreativiti, kerjasama dan empati. Generasi muda bukan hanya sesuai menjadi penonton dalam persaingan global, malahan mereka seharusnya kreatif, inovatif, produktif dan berperanan aktif untuk bertagan dalam cabaran era revolusi industri (YBB, 2019).

Banyak kajian yang menunjukkan keperluan dan kesan positif kepimpinan muda seperti: Mohd Nizar, Mohd Fuad, Junaidi Awang dan Marlisa (2017) terdapat keperluan inklusif untuk golongan generasi muda di dalam agenda pembangunan negara. Mereka memiliki visi, karisma, keyakinan, keberanian, keberadaban, kefahaman tentang keadilan, kreatif, mengambil berat hal orang lain serta sanggup berkorban demi negara; Syaidatull, Razli dan Derweanna (2016), mereka mempunyai potensi yang tinggi dalam memperoleh kemahiran serta pengetahuan untuk





memimpin; Ahmad Khairol (2017), golongan muda yang berusia antara 18 ke 35 tahun di seluruh dunia sebenarnya amat prihatin dengan isu global dan berhasrat untuk mencari penyelesaian terhadap isu berkenaan; Noor Hidayah (2014) mencadangkan generasi muda dilatih untuk menjadi pemimpin yang mampu memimpin komuniti, institusi atau organisasi serta dapat mempengaruhi pengikut secara positif dalam membuat keputusan; dan Global Shapers Survey, inisiatif World Economic Forum (WEF) mendapati terdapat 70 peratus daripada generasi muda sedar wujud pelbagai peluang buat mereka dan separuh daripada mereka percaya mereka mampu menyumbang kepada usaha penggubalan dasar di negara masing-masing.

Maka adalah sangat relevan guru muda yang cemerlang, yang selama ini menjadi pemimpin di pelbagai peringkat diberi peluang menerajui sekolah. Namun Srticherz (2001) menyatakan kebimbangan bahawa golongan muda tidak diambil untuk jawatan kepimpinan dan perlu berhati-hati dengan pemuda kurang berpengalaman. Persoalannya siapakah pemimpin guru yang sesuai diangkat sebagai pemimpin? Kajian yang dilakukan oleh Nor Asma Sheirnowani, Mohd Asri, Rohaila dan Hamidah (2017) mencadangkan empat konstruk dalam mengenal pasti elemen-elemen kepimpinan yang diamalkan oleh guru di sekolah iaitu memudahkan penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran pelajar, membangunkan organisasi sekolah menerusi pengurusan dan pentadbiran, meningkatkan hubungan dan kerjasama dengan pelbagai pihak berkepentingan dan menjadi teladan dan pemimpin yang dirujuk.





1.3 Penyataan Masalah

Penyataan masalah kajian disusun oleh pengkaji untuk membawa pembaca memahami ontologi kenapa kajian ini perlu dijalankan. Kekosongan jawatan guru besar yang tinggi berlaku pada tahun 2014 sehingga 2022 akibat kenaikan pangkat, perpindahan, persaraan mahupun wujudnya pembukaan sekolah baru. Perangkaan statistik Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), setiap tahun akan ada sejumlah besar guru sekolah di Malaysia yang memilih untuk bersara awal dan bersara wajib (JPA, 2018). Badai Covid-19 dengan keseluruhan kes positif COVID-19 di Malaysia sehingga 15 Julai 2021 adalah sebanyak 880,782 kes dan kematian sebanyak 6,613 kes (aplikasi MySejahtera). Hal ini menambah bilangan persaraan dan kekosongan jawatan guru besar. Menurut data terkini keperluan pengisian jawatan pengetua dan guru besar seluruh negara antara Januari 2024 sehingga Jun 2026, sebanyak 2354 kekosongan bakal berlaku dan perlu diisikan (Sumber: IAB, KPM). Kajian Diliberti, Schwartz & Grant (2021) menemukan hampir separuh daripada guru sekolah awam bersara awal secara sukarela selepas Mac 2020 kerana pandemik COVID-19 memberikan tahap tekanan tinggi dengan memaksa guru bekerja lebih banyak jam, terpaksa bekerja dengan persekitaran baharu dan terpaksa menggunakan teknologi dengan lebih kerap. Menambah ragam peranan kepimpinan sekolah adalah perkembangan revolusi Industri 4.0 dan juga Covid-19. Perubahan dalam bidang pendidikan ini, memerlukan pelbagai pihak harus berganding dalam pembentukan modal insan yang seimbang dan menyeluruh (Thien & Tan, 2019). Fink dan Brayman (2006) menyatakan bahawa penggantian bagi guru besar, apabila tidak dirancang akan menyebabkan kesan negatif terhadap prestasi sekolah. Oleh itu kajian ini akan dapat membantu penyusunan strategi pengisian jawatan agar diisi oleh pemimpin yang berkualiti seperti cadangan Zaliza dan Izham (2013) supaya strategi pengurusan

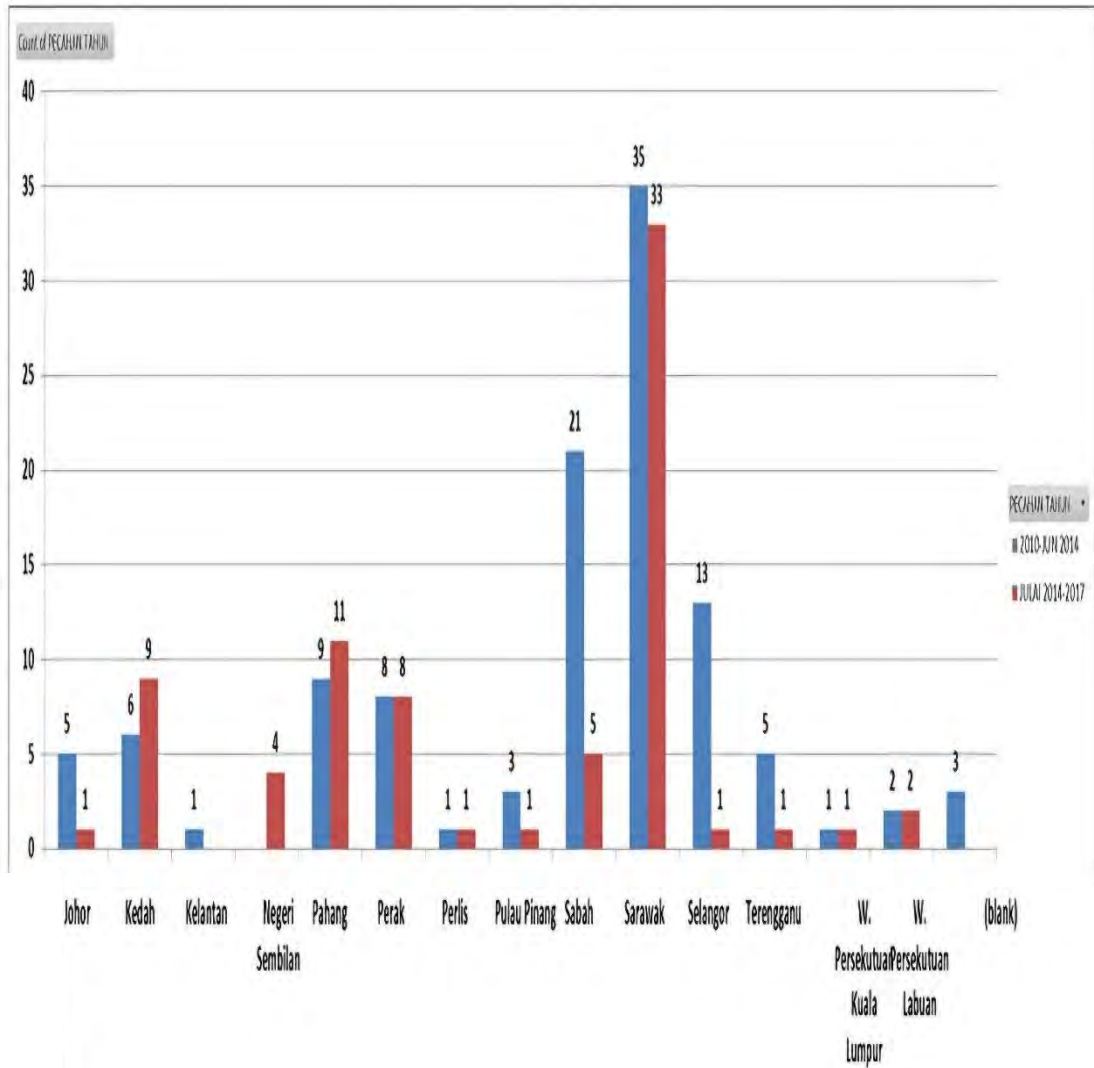




pelan penggantian diadakan untuk kualiti standard pengambilan guru besar dapat dipertingkatkan.

Peluang dilantik sebagai guru besar kepada calon yang muda terbuka melalui pelantikan berasaskan kecemerlangan mulai 2014. Walaupun lantikan guru besar diperkukuhkan, namun peratusan lantikan masih tinggi berdasar kekananan. Hanya segelintir pemimpin muda mempunyai peluang dan dilantik. Tang dan Abdul Ghani (2007) meragui kesungguhan pelaksanaan dasar berdasarkan kecemerlangan kerana amalan pelantikan secara kekananan masih berleluasa di semua peringkat sekolah di negara ini. Shariffah (2011) menyatakan proses pelantikan ke jawatan PGB hanya bersandarkan kepada kekananan dalam perkhidmatan dan bukan berdasarkan kecekapan dan kemahiran. Hasilnya ramai PGB yang dilantik kurang kompeten dalam mengurus dan memimpin dengan berkesan. Malah kebanyakan negeri tidak menunjukkan sokongan terhadap dasar baharu ini dan kekal melantik pemimpin berdasarkan kekananan. Bilangan guru besar muda di setiap negeri adalah masih rendah kecuali negeri-negeri yang besar dan ada isu geografi seperti Sarawak dan Sabah. Malahan selepas 2014 lantikan guru besar muda menurun di banyak negeri. Rajah 1.1 dan Rajah 1.2 adalah analisis lantikan guru besar muda sebelum dan sesudah pelaksanaan dasar lantikan berdasarkan kecemerlangan. Peralihan lantikan guru besar berdasarkan kecemerlangan yang mula dilaksanakan mulai 2014 melihat guru besar muda terlepas beberapa pengalaman pentadbiran. Peralihan ini melihat lantikan guru besar seawal umur dua puluh sembilan tahun (sumber Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM)). Ini bermakna ada guru besar yang dilantik kurang sepuluh tahun usia perkhidmatannya. Sebelum tahun 2014, purata tahun perkhidmatan pemimpin sekolah di Malaysia sebelum dilantik adalah dua puluh tiga tahun seperti Rajah 1.3.

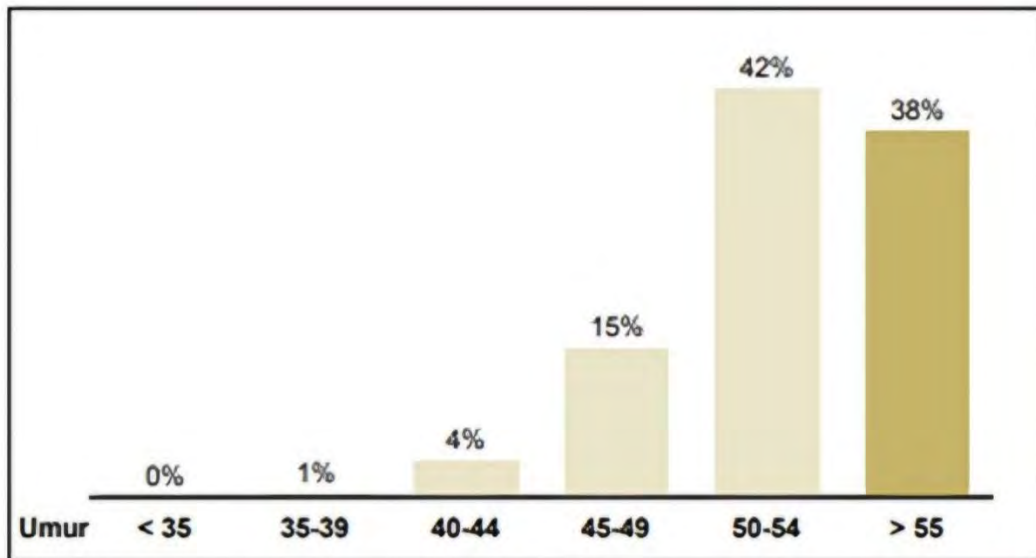


Rajah 1.1*Lantikan Guru Besar Muda sebelum dan selepas Julai 2014 (antara tahun 2010 hingga 2017)*

(Sumber: BPSM, KPM)

Rajah 1.2

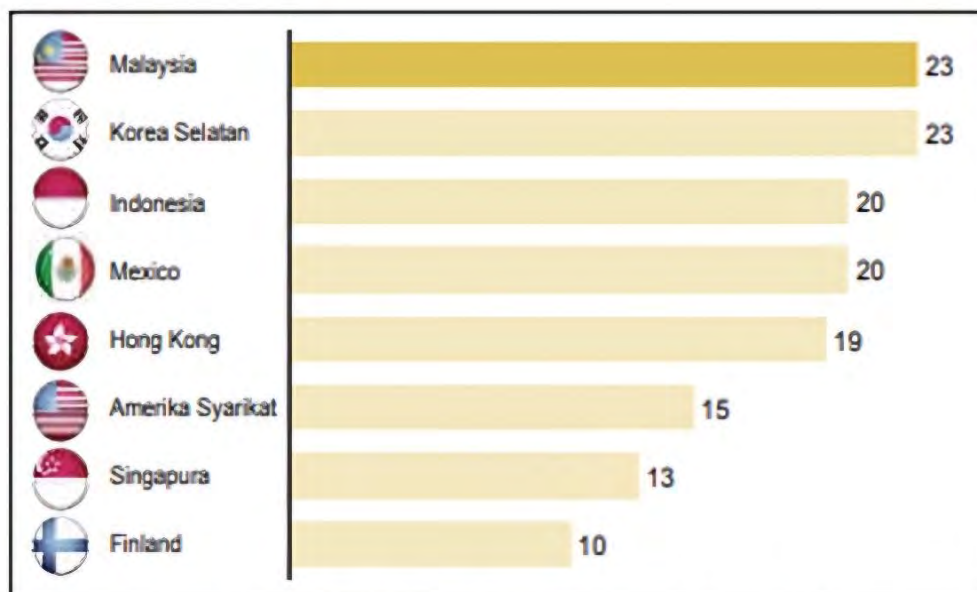
Taburan lantikan PGB mengikut umur (antara tahun 2010 hingga 2017)



(Sumber:PPPM 2013-2025)

Rajah 1.3

Purata bilangan tahun perkhidmatan PGB sebagai pegawai perkhidmatan pendidikan pada tarikh lantikan bagi Malaysia dan negara serantau



SUMBER: Kementerian Pelajaran Malaysia 2011; TALIS Survey 2008; Jabatan Pendidikan, Sains dan Teknologi, Komanwel 2011; Kajian akhbar

(Sumber:PPPM 2013-2025)



Lantikan guru besar berdasarkan kekananan, menyaksikan mereka melalui banyak tahun pengalaman sebagai pentadbir. Setelah beberapa tahun dasar kenaikan pangkat berdasarkan kecemerlangan diperkenal dan dilaksanakan sejak tahun 2014, penilaian terhadap pelaksanaannya patut dibuat untuk melihat kesannya terhadap keberkesanan sekolah-sekolah di Malaysia. Namun sangat kurang ditemui kajian berkaitan guru besar muda, termasuklah penelitian berkaitan amalan kepimpinan dan impak kepimpinan guru besar muda, ini kerana lantikan guru besar muda cemerlang belum menjadi amalan. Walau bagaimanapun terdapat beberapa kajian berkaitan guru besar novis (baharu) ditemui melalui kajian dalam negara dan antarabangsa. Antaranya adalah; Izzati Omar dan Jamalul Lail (2023) yang menjumpai tiada hubungan antara tahap efikasi sendiri guru besar novis dengan tahap efikasi sendiri guru-guru; Gettys (2007) guru besar yang baru memegang jawatan biasanya tidak mempunyai kemahiran dan pengalaman untuk memimpin sekolah dan kurang memahami tugas dan tanggungjawab mereka dan 50 peratus guru besar pada tahun pertama kurang mempunyai keyakinan diri, berada dalam keadaan dilema, mengalami siri kegagalan dan kesukaran dalam mengurus dan memimpin sekolah; dan akhirnya Noraziyannah dan Aida Hanim (2019) mencadangkan kajian lanjutan berkaitan kepimpinan multidimensi dalam kalangan guru besar dan guru besar novis dari sekolah yang mengikuti Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) perlu dilaksanakan untuk mengenal pasti faktor utama kepada penurunan komitmen guru yang merupakan penyumbang kepada sekolah berkualiti TS25. Maka kajian ini adalah satu penerokaan berkaitan pembangunan kompetensi, amalan dan impak kepimpinan guru besar muda. Kajian berkaitan prestasi dan potensi pemimpin muda yang dilantik menerajui sekolah juga sangat kurang dilakukan terutamanya dalam konteks Malaysia.





Menempatkan setiap sekolah dengan pemimpin yang berprestasi tinggi menjadi antara hasrat penting dalam Anjakan 5 PPPM 2013-2025 (KPM, 2013). Namun mengikut Bush dan Ng (2019), istilah berprestasi tinggi tidak di definisikan dengan jelas dalam pelan tersebut. Situasi ini membuka peluang untuk menjalankan kajian, apakah ciri-ciri pemimpin muda yang cemerlang, bagaimana kompetensi kepimpinan mereka dibangunkan dan apakah impak kepimpinan mereka. Semua ini boleh menjadi satu panduan dalam mengesan bakat, melatih dan seterusnya menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap buah sekolah seperti hasrat KPM. Misalnya dalam kajian Fleet, Soper, Semann dan Madden (2015) secara kualitatif di Australia berkaitan pemilihan pemimpin pendidikan mendapati faktor pengalaman dan keupayaan sebagai faktor utama berbanding kelayakkan dan minat. Tetapi Andrew dan Christina (2022) mempersoal syarat pengalaman selama tiga tahun memegang jawatan pentadbiran untuk permohonan kursus NPQEL ini bukanlah satu-satunya pengalaman yang mutlak. Andrew berpendapat kemungkinan ada pengalaman lain yang jauh lebih hebat yang memangkin perkembangan kepimpinan. Berbanding dengan Program Pemimpin Masa Depan England meletakkan syarat supaya peserta betul-betul membuktikan pengalaman, kejayaan mahupun kelebihan yang ada sebelum mengikuti program tersebut (Department for Education (DfE), 2018). Hal tersebut disokong oleh Adams, Mooi & Muniandy (2020) walaupun terdapat program seumpama ini, masih juga terdapat kelemahan yang perlu diambil kira seperti kepentingan elemen pengalaman sebelum memohon NPQEL. Kurang pengalaman telah menjurus kepada pemimpin sekolah yang baharu berdepan dengan masalah untuk memimpin sekolah dan mencadangkan kajian masa depan untuk mengkaji aspek pengalaman yang dikatakan menjadi pemangkin kepada perkembangan kepimpinan pemimpin sekolah (Harris, Adams, Lee & Edward, 2017; Adams, et al. 2020).





Banyak pendapat menyatakan bahawa latihan professional amat penting bagi melahirkan pemimpin pendidikan seperti (Khair, 2006; Male, 2006; Bush, 2008; dan Sharrifah, 2011). Malahan Pucella (2014) bimbang walaupun peluang untuk menjadi pemimpin meningkat, kekurangan latihan formal sering menjadikan pendidik teragak-agak untuk melihat diri mereka sebagai pemimpin. Guru besar yang dilantik di negara kita pada masa kini menerima latihan formal sebagai pemimpin melalui NPQEL. Kumpulan guru besar muda juga menerima latihan yang sama dengan calon lain yang lebih berpengalaman. Adakah strategi latihan yang sama rata sebegini sesuai untuk melahirkan kepimpinan yang dihasratkan? Sedangkan model negara lain menunjukkan mereka melatih calon muda yang berpotensi secara berasingan dan lebih agresif. Program Pemimpin Masa Depan England yang dilaporkan dalam PPPM 2013-2025 dijalankan selama tiga tahun terhadap calon terpilih dengan latihan intensif pada musim panas dan penempatan setahun di sekolah mencabar dengan seliaan seorang mentor. Calon yang berjaya seterusnya ditempatkan sebagai pemimpin sekolah dan diberikan bimbingan individu dan latihan di luar sekolah selama dua tahun lagi. Persoalannya sejauh manakah guru besar muda yang kurang berpengalaman boleh memainkan peranan mereka sebagai pemimpin sekolah yang efisien pada era kini. Kajian ini secara tidak langsung dapat menilai kesediaan calon guru besar muda dan seterusnya menyesuaikan latihan yang diperlukan.

Memandangkan pentingnya peranan guru besar muda dalam menentukan masa depan kecemerlangan sesebuah sekolah, maka adalah amat relevan kajian ini dijalankan bagi mengkaji bagaimana guru besar muda yang kurang pengalaman dalam perkhidmatan dan menjalani latihan yang sama dengan calon berpengalaman tetapi masih mampu menjadi pemimpin berprestasi tinggi. Kesimpulannya kajian ini amat relevan dikaji sebagai nilai tambah dalam melestarikan pendidikan di negara kita.





1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk memahami pembinaan kompetensi kepimpinan, amalan kepimpinan serta impak kepimpinan guru besar muda terpilih berdasarkan kecemerlangan beliau dalam kepimpinan dan kejayaan membawa impak kepada kemenjadian murid, guru serta sekolah berkualiti. Oleh itu pembinaan objektif kajian dan persoalan kajian disusun bagi mencapai tujuan kajian ini.

1.5 Objektif Kajian

Berdasarkan tujuan kajian, objektif kajian ditentukan seperti berikut:

- i. Mengenal pasti input yang membangunkan kompetensi kepimpinan dalam kalangan guru besar muda.
- ii. Meneroka amalan kepimpinan guru besar muda.
- iii. Meneroka impak amalan kepimpinan guru besar muda terhadap sekolah yang dipimpin.

1.6 Persoalan Kajian

- i. Bagaimanakah keupayaan kepimpinan dibangunkan dalam kalangan guru besar muda?
- ii. Bagaimanakah amalan kepimpinan guru besar muda ?
- iii. Sejauh manakah impak amalan kepimpinan guru besar muda terhadap sekolah yang dipimpin?





1.7 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori kajian melibatkan teori-teori yang terlibat dengan kajian yang dibuat. Kerangka teori kajian menjadi asas kepada hala tuju kajian dan memandu kepada pembinaan protokol temu bual seperti cadangan Merriam(2001), set soalan yang perlu dijawab boleh diperolehi daripada kerangka teoretikal kajian. Manakala kerangka konseptual kajian dapat memberi huraian pertalian antara teori, model atau dapatan kajian lepas dengan masalah yang dikaji. Bagi mencapai tujuan kajian, kerangka kajian ini melibatkan tiga teori kepimpinan iaitu kepimpinan distributif, kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasional. Tiga gaya kepimpinan ini dihasratkan oleh KPM melalui PPPM 2013-2025 sebagai gaya kepimpinan yang sesuai diamalkan oleh guru besar dalam mereka mendepani cabaran tanggungjawab yang semakin rencam dan kompleks.



1.7.1 Teori Kajian

Tiga teori yang dipilih daripada tiga jenis kepimpinan adalah Teori Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985), Teori Kepimpinan Distributif Gordon (2005) dan Teori Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007).

1.7.1.1 Teori Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy dengan tiga dimensi utama dengan 10 fungsi kerja diperkenalkan dalam model Hallinger dan Murphy ini, seperti berikut; (a), dimensi menjelaskan matlamat sekolah dengan dua fungsi kerja iaitu,





i) merangka matlamat sekolah dan ii) menyampaikan matlamat sekolah; (b) dimensi mengurus program pengajaran dengan tiga fungsi kerja, i) menyelia dan menilai pengajaran, ii) menyelaraskan kurikulum, iii) memantau kemajuan pelajar; dan (c) dimensi menggalakkan iklim sekolah yang positif dengan lima fungsi kerja, i) melindungi masa pengajaran, ii) menggalakkan perkembangan profesional, iii) memastikan sentiasa berada di sekolah, iv) memberikan insentif kepada guru dan v) menyediakan insentif untuk pembelajaran.

1.7.1.2 Teori Kepimpinan Distributif Gordon (2005)

Teori Kepimpinan Distributif Gordon (2005) adalah lanjutan daripada Teori Kepimpinan Distributif Elmore (2000). Lima dimensi kepemimpinan distributif oleh Elmore (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; pembuatan keputusan; penilaian dan pembangunan profesional; dan amalan kepemimpinan) yang dikenali oleh Elmore (2000) dikurangkan menjadi empat dimensi (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; amalan kepemimpinan dan perkongsian tanggungjawab). Dimensi membuat keputusan dan penilaian/pembangunan profesional digabungkan menjadi satu dimensi dikenali sebagai perkongsian tanggungjawab.

1.7.1.3 Teori Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)

Model Bass menjadi asas kepada model dan teori yang dibina oleh Slocum dan Hellriegel (2007). Melalui model dan teori Slocum dan Hellriegel empat elemen kepemimpinan transformasional diuraikan iaitu: Motivasi berinspirasi dimana pemimpin transformasi mencetus inspirasi dalam kalangan pengikutnya melalui perbuatan mahu





pun kata-katanya. Pemimpin transformasi membimbing pengikutnya dengan menyediakan mereka tentang kesedaran terhadap cabaran dan pengertian terhadap apa sahaja yang dilakukan; Membina rangsangan intelektual. Pemimpin transformasi adalah seorang yang berani mempersoalkan sebarang andaian dengan meneroka idea-idea dan kaedah-kaedah baru serta menghadapi sebarang situasi dengan cara baru. Pemimpin menggalakkan subordinat berfikir di luar kotak atau di luar kebiasaan dengan menjadi lebih inovatif dan kreatif; Memupuk pengaruh yang ideal. Pemimpin transformasi memperlihatkan tingkah laku yang menjadi inspirasi dan ikutan subordinat. Mereka menggunakan semua sumber kuasa bagi menggerakkan kemajuan individu; Pertimbangan berasaskan individu. Kepimpinan transformasi menuntut kepekaan pemimpin terhadap ahli organisasi sebagai seorang individu serta menghormati perbezaan sesama individu dan tidak menjadikannya sebagai suatu halangan dalam membentuk kesepakatan mencapai matlamat organisasi.



1.7.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual kajian dibina menggunakan model input, proses dan output dengan mengadaptasikan tiga teori kepimpinan iaitu, Teori Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985), Teori Kepimpinan Distributif Gordon (2005) dan Teori Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007). Setiap jenis kepimpinan ini mempunyai beberapa dimensi dan terdapat beberapa dimensi yang bertindih antara tiga jenis kepimpinan ini seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1.



Jadual 1.1*Pertindihan dimensi dan fungsi kerja dalam Kepimpinan Instruksional, Kepimpinan Distributif dan Kepimpinan Transformational*

Teori Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)	Teori Kepimpinan Distributif Gordon (2005)	Teori Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi menjelaskan matlamat sekolah dengan Dua fungsi kerja: <ol style="list-style-type: none"> i. merangka matlamat sekolah ii. menyampaikan matlamat sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi misi, visi dan matlamat 	<ul style="list-style-type: none"> • Memupuk pengaruh yang ideal (sumber kuasa)
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi menggalakkan iklim sekolah yang positif Lima fungsi kerja: <ol style="list-style-type: none"> i. melindungi masa pengajaran, ii. menggalakkan perkembangan profesional, iii. memastikan sentiasa berada di sekolah, iv)memberikan insentif kepada guru, iv. menyediakan insentif untuk pembelajaran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi budaya sekolah: Budaya sekolah merangkumi kepercayaan, nilai-nilai dan tabiat yang dapat membentuk norma organisasi. Budaya kolaboratif penting dalam kepimpinan distributif supaya dapat menyediakan satu medium yang berdaya maju untuk mengawal dan memberi makna kepada situasi baharu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membina rangsangan intelektual (inovatif dan kreatif) • Memupuk pengaruh yang ideal (inspirasi dan menggerakkan kemajuan individu) • Pertimbangan berasaskan individu (kepekaan dan menghormati perbezaan)
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi mengurus program pengajaran Tiga fungsi kerja: <ol style="list-style-type: none"> i. menyelia dan menilai pengajaran, ii. menyelaras kurikulum, iii. memantau kemajuan pelajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi berkongsi tanggungjawab: Guru besar dan guru-guru berkongsi akauntabiliti untuk pencapaian murid. Perkongsian tanggungjawab perlu dibentuk mengikut kepentingan, kemahiran, pengalaman dan bidang kepakaran setiap ahli. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membina rangsangan intelektual (inovatif dan kreatif) • Memupuk pengaruh yang ideal (menggerakkan kemajuan individu) • Pertimbangan berasaskan individu (kepekaan dan menghormati perbezaan) • Motivasi berinspirasi (inspirasi dan kesedaran terhadap cabaran)
	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi amalan kepimpinan: Menjelaskan cara pemimpin sekolah menentukan, menyampaikan arahan dan mengamalkan interaksi mereka dengan orang lain dalam proses kepimpinan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi berinspirasi (inspirasi dan kesedaran terhadap cabaran) • Pertimbangan berasaskan individu (kepekaan dan menghormati perbezaan individu) • Memupuk pengaruh yang ideal. (menjadi inspirasi dan menggerakkan kemajuan individu)

Setelah mengkaji Teori Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985), Teori Kepimpinan Distributif Gordon (2005) dan Teori Slocum dan Hellriegel (2007), pengkaji mengadaptasi dimensi-dimensi yang terkandung dalam tiga teori tersebut bagi membentuk kerangka konseptual kajian ini. Rasional pemilihan dan adaptasi tiga teori ini adalah kerana dalam kajian ini pengkaji ingin meneroka amalan kepimpinan guru besar muda seperti yang seperti yang dihasratkan dalam PPPM dengan mengutamakan kemenjadian murid, guru berkualiti dan sekolah berkualiti.

Rajah 1.4

Kerangka Konseptual Kajian





1.8 Kepentingan Kajian

Terdapat banyak kajian berkaitan kepimpinan guru besar dilakukan dalam dan luar negara. Begitu juga perhatian penyelidikan menumpu kepada guru besar novis seperti kajian Shariffah Sebran Jamila dan Muhammed Sani (2010) mencadangkan guru besar novis perlu mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam pengurusan sumber manusia dalam melahirkan guru-guru yang kompeten dan berkualiti dan kajian Ramnan, Lokman dan Mohamad Borhandden (2015), menunjukkan bahawa guru besar novis menghadapi pelbagai masalah seperti pengasingan, kesukaran pengurusan masa, kekurangan pengetahuan yang berkaitan dengan kedudukan, kegagalan untuk mengintegrasikan teori dengan amalan sebenar, kurang pengalaman dalam membuat keputusan dan penyelesaian masalah, dan ketidakupayaan untuk menyesuaikan diri dengan budaya di sekolah baru serta kajian oleh Izati dan Jamalul (2023) mendapati tiada kaitan antara efikasi sendiri guru besar novis dengan komitmen guru. Walaupun kepemimpinan pendidikan adalah topik yang banyak dibincangkan dalam literatur kepemimpinan pendidikan, namun konsep kepimpinan muda yang berkesan tetap tidak jelas dan berbeza. Jarang sekali ditemui kajian berkaitan guru besar muda walaupun terdapat lantikan guru besar pada usia muda atas keperluan perkhidmatan di negara kita. Hasil kajian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan teori berkaitan kepimpinan guru besar muda serta menjadi satu panduan atau sumber rujukan kepada mereka yang ingin membuat penyelidikan berkaitan pemimpin muda di masa yang akan datang. Selain itu, dapatan kajian juga dapat memperkaya serta menambah literatur tentang kajian-kajian kepemimpinan pendidikan di sekolah-sekolah Malaysia.

Mengaitkan cabaran VUCA dan kecemerlangan dalam pendidikan, pemimpin muda adalah satu peluang yang tidak boleh ditolak. Bagi membawa pendidikan di





Malaysia terus berkembang dan toleran dengan isu dan masalah yang terjangka dan luar jangka dalam keadaan VUCA, pemimpin muda yang cemerlang adalah aset yang menjadi harapan. Hal tersebut selaras dengan hasil kajian Mohd Nizar et al. (2017) yang mendapati terdapat keperluan inklusif untuk golongan generasi muda di dalam agenda pembangunan negara; Syaidatull et al. (2016), golongan muda mempunyai potensi yang tinggi dalam memperoleh kemahiran serta pengetahuan untuk memimpin; Ahmad Khairol (2017), golongan muda yang berusia antara 18 ke 35 tahun di seluruh dunia sebenarnya amat prihatin dengan isu global dan berhasrat untuk mencari penyelesaian terhadap isu berkenaan; Noor Hidayah (2014) mencadangkan generasi muda perlu dilatih untuk menjadi pemimpin yang mampu memimpin komuniti, institusi atau organisasi serta dapat mempengaruhi pengikut secara positif dalam membuat keputusan dan begitu juga Supardi (2014) menyarankan generasi muda perlu dilatih untuk menjadi pemimpin yang mampu memimpin komuniti, institusi atau organisasi serta dapat mempengaruhi pengikut secara positif dalam membuat keputusan. Kesemua kajian ini selaras dengan Murphy (2012), kepemimpinan baharu pada masa hadapan perlu meneruskan legasi kepemimpinan yang dinamik.

Menafikan kepimpinan muda adalah satu kerugian kerana menurut Lintong (2013), persepsi bahawa yang muda tidak bijak, akan mengakibatkan institusi dan komuniti menghasilkan orang biasa dengan cara lama. Generasi muda akan hilang semangat untuk memimpin. Walhal, semangat orang muda yang membuak-buak diperlukan untuk terus memimpin. Oleh itu Wulansasi dan Jauhari (2019) mencadangkan karakteristik kepemimpinan pendidikan perlu dikembangkan selaras dengan perubahan-perubahan seperti menghadapi cabaran dan tekanan dari pelbagai sudut termasuk teknologi, perspektif, pendekatan, proses pengajaran, media pembelajaran, bentuk ruang kelas dan lain-lain. Oleh itu perlunya satu inisiatif yang dapat mengesan, melatih dan menyokong golongan muda ini untuk menjadi pemimpin





yang cemerlang. Jika aset kepimpinan muda tidak dikesan dan dilatih ia akan menjadi satu peluang yang dibazirkan kerana kajian Khalip dan Rofidah (2018) mendapati setiap individu guru, tanpa mengira perbezaan jantina, umur dan pengalaman bekerja mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin dan mampu mengamalkan kepimpinan guru. Dapatan kajian Khalip dan Rofidah (2018) selari dengan Mohammad Aliakbari dan Aghdas (2014) menunjukkan bahawa guru-guru melakukan amalan kepimpinan guru tanpa mengira peringkat usia dan peringkat fasa kehidupan. Oleh itu amat sesuaiilah guru muda yang cemerlang, menunjukkan bakat kepimpinan dan berminat disaring, dilatih dan diangkat sebagai guru besar pada usia muda. Daripada literatur yang dibincangkan, ternyata bahawa pemimpin muda adalah satu aset yang harus diperkembangkan agar dunia pendidikan mendapat faedah daripadanya. COVID-19 pula menjadi satu faktor penolak supaya pemimpin muda dalam pendidikan dikenal pasti, dilatih dan disokong untuk memegang jawatan dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan, terutamanya sebagai guru besar di sekolah.

Kegagalan sekolah sering dikaitkan dengan peranan pengetua dan guru besar, maka amat penting peranan guru besar muda diberi tumpuan dalam kajian ini memandangkan peralihan dasar lantikan PGB memperlihatkan fenomena guru besar muda mula berputik. Dapatan kajian diharapkan menjadi satu sumber pengetahuan kepada pihak yang terlibat dalam pemilihan barisan pemimpin pelapis seperti:

- i. Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri dalam menyusun strategi kepimpinan pendidikan dan mengenal pasti bakat di daerah dan negeri masing-masing.
- ii. Pihak yang menyediakan latihan kepada bakal pengetua dan guru besar untuk menetapkan kompetensi yang harus dibangunkan dalam latihan seterusnya merangka kurikulum latihan serta melakukan sistem penaksiran





yang dapat membantu pemilihan pemimpin yang benar-benar layak sebagai pemimpin berprestasi tinggi.

- iii. Kajian ini dapat meninjau masalah dan sokongan yang diperlukan oleh guru besar muda. Diharapkan ianya dapat memberi sumbangan dalam merangka pembangunan profesional yang berterusan dan sokongan pementoran kepada guru besar muda.
- iv. Pihak pembuat dasar yang berkaitan dengan lantikan pengetua dan guru besar untuk menilai kesan perubahan dasar yang disusun serta merangka strategi untuk terus memperkukuh dasar yang disediakan.

1.9 Limitasi Kajian

Limitasi kajian yang dijalankan secara kualitatif ini akan membincangkan batasan yang terhad dari segi peserta kajian, lokasi, fokus kajian, teori yang menjadi sandaran kajian dan interpretasi penyelidik. Kajian deskriptif ini adalah kategori kajian kes tunggal untuk memahami dengan lebih terperinci berkaitan peserta kajian iaitu, guru besar muda yang cemerlang di sebuah sekolah rendah primer dalam kawasan bandar. Kerana guru besar muda belum banyak bilangannya di sekolah-sekolah rendah di Malaysia, oleh itu pemilihan peserta kajian ini telah dibuat dengan teliti bagi memenuhi objektif kajian. Hal ini menepati pernyataan Saldana (2011), kajian kes memberi tumpuan kepada seorang, sekumpulan, satu acara, satu organisasi dan ianya sesuai untuk pengkaji novis dalam bidang kualitatif. Kajian ini turut melibatkan sebahagian kakitangan di bawah kepimpinan guru besar muda. Seramai empat belas informan daripada kalangan pentadbir dan guru menjadi triangulasi kepada data temu bual peserta kajian. Hasil kajian ini hanya menggambarkan kompetensi, amalan dan impak





kepimpinan peserta kajian melalui temu bual dan triangulasi daripada dalam sekolah tempat peserta kajian berkhidmat ketika kajian dijalankan.

Temu bual mendalam, pemerhatian dan semakan dokumen dijalankan berasaskan protokol temu bual yang dibina berdasarkan kerangka konseptual kajian yang dibina. Kajian ini juga terbatas kepada soalan kajian yang telah ditetapkan berdasarkan protokol temu bual yang dibina berpandukan enam dimensi kepimpinan utama hasil adaptasi Teori Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985), Teori Kepimpinan Distributif Gordon (2005) dan Teori Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007) yang menjadi sandaran kerangka konseptual kajian.

Kajian ini terbatas kepada tiga persoalan kajian yang ditetapkan dan bukan untuk meramal atau membuat generalisasi, sebaliknya mencari pengertian berkaitan amalan kepimpinan guru besar muda cemerlang yang dikaji. Kefahaman terhadap fenomena yang dikaji adalah dari interpretasi penyelidik berdasarkan pengalaman dan persepsi penyelidik. Hasil kajian tidak mewakili keseluruhan guru besar muda, walau bagaimanapun rangka kajian ini boleh digunakan bagi tujuan berkaitan kepimpinan guru besar muda cemerlang dan membawa impak kepada organisasi yang dipimpin.

1.10 Definisi Istilah Kajian

Berikut adalah definisi istilah kajian.

i. Guru Besar Muda

Bagi penetapan istilah guru besar muda dalam kajian ini, pengkaji merujuk penulisan PPPM 2013-2016 berkaitan perbezaan umur dan tempoh perkhidmatan lantikan pemimpin sekolah mengikut negara serta



mengutamakan syarat persijilan NPQEL seperti yang telah diperakui oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Oleh itu dalam kajian ini guru besar muda adalah guru besar yang memenuhi kategori berikut:

- a. Mempunyai sijil NPQEL,
- b. Berumur tidak melebihi 40 tahun ketika dilantik sebagai guru besar,
- c. Tempoh perkhidmatan sebelum dilantik kurang daripada 16 tahun,
- d. Telah dilantik sebagai guru besar melebihi tiga tahun pada ketika temu bual dibuat kepadanya.

ii. Pembangunan kompetensi

Pembangunan kompetensi dalam kajian ini adalah proses yang dilalui oleh GBML dalam beliau membina kompetensi dirinya sebagai guru besar bermula daripada dirinya sendiri sehinggalah peluang, pengalaman dan latihan yang diterimanya.

iii. Amalan kepimpinan

Amalan kepimpinan dalam kajian ini adalah berkaitan tentang tindakan guru besar dan rutinnya yang dilakukan secara konsisten dalam menerajui sekolah.

iv. Impak kepimpinan

Impak kepimpinan dalam kajian memfokuskan kepada kesan kepimpinan guru besar muda terhadap tingkah laku dan sikap murid, guru dan ibu bapa serta perubahan kepada organisasi sekolah yang dipimpin oleh GBML. Impak kepimpinan ini didasarkan kepada harapan KPM terhadap kemenjadian sekolah melalui Program TS-25 yang boleh diterima sebagai harapan kemenjadian sekolah secara umum dan menyeluruh oleh KPM.

v. Pengalaman

Dalam kajian ini pengalaman adalah merujuk kepada pengalaman lalu peserta kajian sebelum dilantik sebagai guru besar, samada semasa zaman

persekolahan, kolej mahupun setelah menempuh alam pekerjaan, Pengalaman bukan terhad kepada peranan ketua atau pemimpin yang pernah mereka lalui, termasuk juga pengalaman menjadi pengikut kepada mana-mana ketua atau pemimpin yang menyumbang kepada amalan kepimpinan distributif subjek kajian.

vi. Latihan

Latihan dalam kajian ini merujuk latihan formal berkaitan kepimpinan yang diterima oleh guru besar muda sebelum dan selepas menjawat jawatan guru besar.

vii. Pementoran

Pementoran dalam kajian ini merujuk pementoran formal berkaitan kepimpinan yang diterima oleh guru besar muda sebelum dan selepas menjawat jawatan guru besar. Proses pementoran yang diterima boleh dalam

bentuk mentoring, *coaching* dan juga konsultasi bagi daripada mentor/ coach/ penyelia yang dilantik.

viii. Visi, misi, matlamat dan matlamat strategik

Visi, misi dan matlamat dalam kajian ini merujuk kepada hala tuju yang ingin dicapai oleh guru besar sebagai pemimpin. Kajian dan perbincangan berkaitan hal ini akan bermula daripada pembentukan, perkongsian, pelaksanaan dan pemantauan visi, misi dan matlamat.

Visi : Merupakan satu gambaran atau pandangan tentang masa depan yang ingin dicapai oleh sesebuah organisasi. Ia adalah satu imaginasi untuk menjadi pendorong dan hala tuju setiap warga organisasi berkenaan.

Misi: Langkah untuk mencapai visi yang telah ditetapi bagi sesebuah organisasi.

Matlamat strategik: Merupakan pelan tindakan jangka pendek yang dirancang untuk mencapai misi organisasi.



ix. Kemenjadian murid

Kemenjadian murid dalam kajian ini merujuk kepada perubahan dan pencapaian murid dalam jasmani, emosi, rohani dan intelektual.

x. Sekolah berkualiti

Sekolah berkualiti didefinisikan dalam kajian ini sebagai sekolah yang mempunyai pemimpin yang berkesan, guru berkualiti, mempunyai sokongan PIBG dan komuniti serta mempunyai persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang bermakna.

xi. Persekitaran bermakna

Dalam kajian ini, persekitaran bermakna adalah persekitaran yang menyumbang kepada kemenjadian murid contohnya persekitaran, kemudahan, sokongan ibu bapa dan komuniti, hubungan guru murid dan lain-lain yang memberi kesan kepada pembelajaran murid.



1.11 Kesimpulan

Bab ini menjelaskan tentang pernyataan masalah yang berkaitan dengan pengisian tempat bagi pengetua dan guru besar, isu-isu dalam kepimpinan berkesan dan kepimpinan muda. Seterusnya menjelaskan tentang objektif, persoalan kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, kerangka teori, kerangka konseptual kajian dan definisi operasional kajian.

