



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PEMBINAAN DAN PENGESAHSAHIHAN MODEL KOMPETENSI GURU
PENOLONG KANAN PENTADBIRAN DAN AKADEMIK
SEKOLAH MENENGAH MALAYSIA**

ABD. RAZAK BIN MANAF



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 FALSAFAH
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

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

2017



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



ABSTRAK

Kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk membina dan mengesahsahih Model Kompetensi Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik Sekolah Menengah (GPKP) menggunakan Model Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia (KOMPAS) sebagai model kompetensi rujukan. Rekabentuk kajian ini mengandungi tiga (3) fasa: (1) kaedah kualitatif menggunakan temu bual *Behavior Event Interview* (BEI) untuk mengenal pasti kompetensi semasa GPKP dengan melibatkan seramai lapan orang responden menggunakan analisis tema; (2) kaedah Delphi ubahsuai tiga pusingan menggunakan 12 orang pakar bagi mendapat kesepakatan tentang kompetensi penting bagi GPK untuk 3 – 5 tahun akan datang; dan (3) kaedah soal selidik dengan menggunakan responden seramai 316 orang serta dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif, ujian-t, dan analisis regresi logistik. Analisis tema temu bual BEI merumuskan bahawa terdapat sebelas kompetensi semasa yang dinilai penting/sangat penting menurut GPKP sendiri. Analisis Delphi ubahsuai tiga pusingan dengan panel pakar dan validasi oleh GPKP melalui kaedah soal selidik merumuskan 24 kompetensi yang penting untuk GPKP untuk tempoh 3 – 5 tahun akan datang. Terdapat 14 kompetensi pembeza dan 10 kompetensi generik yang dinilai penting diperoleh melalui ujian-t. Analisis regresi logistik mendapati 13 kompetensi yang menentukan kecemerlangan GPKP pada aras signifikan $p \leq 0.05$. Kompetensi yang dikenalpasti berkaitan dengan tugas utama GPKP: (1) mengurus kurikulum dan instruksional; (2) hubungan dengan staf bawahan; (3) mengurus sumber pendidikan; dan (4) keberkesanan sendiri. Kajian ini berjaya mengenal pasti menghasilkan Model Kompetensi GPKP untuk tempoh 3 – 5 tahun akan datang. Model kompetensi yang dihasilkan boleh dimanfaatkan untuk tujuan pemilihan, latihan dan pembangunan serta pengurusan penilaian prestasi GPKP.





THE DEVELOPMENT AND VALIDATION OF COMPETENCY MODEL FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATION AND ACADEMIC SENIOR ASSISTANT TEACHER

ABSTRACT

This study is conducted to develop and validate the competency model for Secondary School Administration and Academic Senior Assistant Teacher (GPKP) using the competencies listed in the existing Competency Model for Malaysian School Leaders (KOMPAS) as a reference model. The research design consisted of three (3) phases: (1) qualitative method using Behavioral Event Interview (BEI) to identify the current competencies of GPKP that involved eight selected respondents using thematic analysis; (2) modified Delphi method utilising 12 experts to obtain the consensus on the competency needed by the GPKP for the next 3 - 5 years; and (3) survey method using 313 respondents and analysed using descriptive analysis, t - test, and logistic regression. The thematic analysis of BEI concluded that there are eleven competencies that are considered important/very important to the GPKP. Analysis of the three rounds of the modified Delphi method using expert panel and validation by GPKP survey data concluded that there are 24 competencies which are important to GPKP for the next 3 - 5 years. There are 14 differentiated competencies and 10 threshold competencies that are important to the GPKP according to the t - test analysis. The logistic regression analysis revealed that there are 13 competencies which are critical to the performance of GPKP at a significant level $p \leq 0.05$. The important competencies found to be associated with the main tasks of the GPKP: (1) managing curriculum and instructional; (2) relationship with subordinates; (3) managing educational resources; and (4) having personal effectiveness. This study has successfully identified the competency model for the GPKP in the next 3 - 5 years. The model developed can be beneficial for the purpose of selection, training and development, and performance evaluation management of the GPKP.



**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	6
1.3 Pernyataan Masalah	13
1.4 Objektif Kajian	16
1.5 Persoalan Kajian	16
1.6 Kerangka Teoritikal Kajian	17
1.7 Kerangka Konseptual Kajian	23
1.8 Hipotesis Kajian	28
1.9 Kepentingan Kajian	30





1.10	Batasan Kajian	32
1.11	Definisi Operasional	36
1.12	Penutup	38

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	40
2.2	Teori-teori Kepimpinan Pendidikan	40
2.3	Teori Kepimpinan Transformasi	45
2.4	Teori Kepimpinan Instruksional	56
2.5	Teori Kepimpinan Distributif	59
2.5.1	Peranan Kepimpinan Distributif: Menetapkan Hala Tuju	60
2.5.2	Peranan Kepimpinan Distributif: Membangun Sumber Manusia	62
2.5.3	Peranan Kepimpinan Distributif: Merekabentuk Sistem Kerja Organisasi	63
2.5.4	Peranan Kepimpinan Distributif: Mengurus Program Instruksional	65
2.5.5	Kritik Terhadap Kepimpinan Distributif	66
2.6	Kajian Peranan Kepimpinan Guru Penolong Kanan	69
2.7	Teori Kepimpinan Pertengahan	73
2.7.1	Kajian Pemimpin Pertengahan	76
2.7.2	Dimensi Peranan Pemimpin Pertengahan	81
2.7.3	Kompetensi Pemimpin Pertengahan	90
2.7.4	Rumusan Teori Kepimpinan Pendidikan	92





2.8	Latar Belakang Penggunaan Kompetensi Dalam Pembangunan Sumber Manusia	94
2.9	Manfaat Pengurusan Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi Kepada Organisasi	104
2.10	Terminologi	111
2.11	Penggunaan Kompetensi di Amerika Syarikat	117
2.12	Penggunaan Kompetensi Dalam Sektor Awam Malaysia	123
2.13	Penutup	131

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	133
3.2	Kaedah Pembinaan Model Kompetensi	134
3.3	Langkah Umum Membina Model Kompetensi	137
3.4	Reka Bentuk Membina Model Kompetensi	141
3.4.1	Fasa 1: Mengenal pasti Kompetensi	143
3.4.2	Fasa 2: Memurnikan Draf Kompetensi	151
3.4.3	Fasa 3: Mengesahkan Model Kompetensi	157
3.5	Kebolehpercayaan dan Kesahan	176
3.6	Penutup	179

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	180
4.2	Dapatan Kajian	181
4.2.1	Soalan Kajian 1	181
4.2.2	Soalan Kajian 2	185
4.2.3	Soalan Kajian 3	195
4.2.4	Soalan Kajian 4	210



4.3	Rumusan Dapatan	230
4.4	Penutup	233

BAB 5 PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

5.1	Pengenalan	235
5.2	Kaedah Kajian	209
5.3	Rumusan Dapatan dan Perbincangan	239
5.4	Implikasi Kepada Teori dan Amalan	260
5.5	Cadangan Kajian Seterusnya	266
5.6	Penutup	268

RUJUKAN	270
----------------	-----

LAMPIRAN

309



SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Bidang Tugas GPK Utama Di Sekolah Mengikut Portfolio Yang Ditentukan Oleh KPM Sehingga Tahun 2010	10
2.1	Bidang dan Fungsi Kepimpinan Instruksional	57
2.2	Kategori Dimensi Jambatan Penghubung	83
2.3	Kategori Dimensi Penterjemah	85
2.4	Kategori Dimensi Pegawai Perhubungan	86
2.5	Kategori Dimensi Fasilitator	88
2.6	Kategori Dimensi <i>Broker</i>	89
3.1	Peraturan Kekerapan Penggunaan Kaedah/Alat Dalam Pembinaan Model Kompetensi	134
3.2	Kaedah/Alat Yang Biasa Digunakan Dalam Pembinaan Model Kompetensi	135
3.3	Langkah-langkah Membina Model Kompetensi	138
3.4	Model Penyelidikan dan Pembangunan Yang Dirujuk Serta Cadangan Kajian Semasa	140
3.5	Rekabentuk Kajian Pembinaan Model Kompetensi	141
3.6	Kategori Teks Yang Boleh Dikod Dan Tidak Boleh Dikod	148
3.7	Pangkatan Keperluan Kompetensi Bagi Temu Bual BEI	150
3.8	Contoh Cadangan Perubahan Item Instrumen Dalam Ujian Rintis	159
3.9	Nilai α - Cronbach Bagi Uji Rintis Instrumen Kompetensi	160
3.10	<i>KMO and Bartlett's Test of Sphericity</i>	160
3.11	Pangkatan Nilai Skor Min Kompetensi	163



3.12	Tafsiran Nilai Δ_i Terhadap Model Yang Dikaji	172
3.13	Ringkasan Soalan Kajian, Kaedah Kajian, Analisis Data dan Hasil	175
4.1	Taburan Tema Kompetensi Yang Diperoleh Daripada Data Temubual BEI	182
4.2	Senarai Kompetensi Semasa Yang Diberikan Pangkatan Sangat Penting dan Penting oleh GPK Menggunakan BEI	185
4.3	Data Demografi Panel Delphi Ubahsuai Kompetensi Semasa GPKP	186
4.4	Analisis Data Delphi Ubahsuai Pusingan Pertama Kompetensi Semasa GPKP	187
4.5	Analisis Data Delphi Ubahsuai Pusingan Pertama Kompetensi Semasa GPKP Bagi Kompetensi Yang Tidak Dinyatakan Dalam Temu Bual BEI	188
4.6	Analisis Kaedah Delphi Pusingan Kedua Menentukan Kompetensi GPKP	189
4.7	Analisis Kaedah Delphi Pusingan Ketiga Bagi Menentukan Kompetensi GPKP	191
4.8	Rumusan Pangkatan Kompetensi GPK Cemerlang Masa Hadapan Menggunakan Kaedah Delphi Ubahsuai Tiga Pusingan	193
4.9	Bilangan Responden Mengikut Negeri, Jantina, Lokasi Sekolah dan Prestasi LNPT	196
4.10	Nilai Kebolehpercayaan α -Cronbach bagi Kajian Tinjauan Kompetensi GPKP ($n = 316$)	197
4.11	<i>KMO and Bartlett's Test of Sphericity</i> ($n = 316$)	197
4.12	Perbandingan Eigenvalue Yang Diperoleh Melalui Analisis SPSS dan <i>Monte Carlo Principal Component Analysis</i> (PCA)	199
4.13	Peratus Varians Yang Diterangkan Oleh Faktor	200
4.14	Analisis Faktor Menggunakan Kitaran Varimax Terhadap Kompetensi GPK	201
4.15	Skor Min Kompetensi GPK Sekolah Menengah ($N=156$)	203

4.16	Perbandingan Pangkatan Kepentingan Kompetensi GPK Menerusi Soal selidik GPK dan Konsensus Panel Pakar (Kaedah Delphi)	205
4.17	Analisis Statistik Ujian-t Bagi Kompetensi Penting GPK Cemerlang dan GPK Biasa (n = 316)	207
4.18	Model Kompetensi GPKP (Senarai Kompetensi Generik dan Pembeza)	209
4.19	Statistik Deskriptif Kompetensi Yang Dikaji (n = 316)	211
4.20	Jadual Klasifikasi Untuk Blok 0 Regresi Logistik	213
4.21	Jadual Klasifikasi Dengan Prediktor Dimasukkan (Step 1)	214
4.22	<i>Omnibus Test of Model Coefficients</i>	215
4.23	Ujian <i>Hosmer – Lemeshow Goodness of Fit</i>	215
4.24	Ringkasan Model Analisis Logistik Dengan Prediktor	216
4.25	Analisis Regresi Logistik Kompetensi GPK Menggunakan 24 Prediktor	217
4.26	Pengesahsahihan Prediktor Menggunakan Analisis <i>Bootstrapping</i> Regresi Logistik	218
4.27	Prediktor Yang Digunakan Untuk Menghasilkan Model Kompetensi Prediktif GPKP	220
4.28	Pembinaan Model Kompetensi Prediktif GPKP Peringkat Pertama (n = 313)	222
4.29	Pembinaan Model Prediktif Kompetensi GPK Peringkat Kedua (n = 313)	223
4.30	Pengiraan Nilai Pemberat Akaike Bagi Tujuh Model Yang Dipertimbang	224
4.31	Analisis Regresi Logistik Model Yang Terbaik Dengan 13 Prediktor	225
4.32	<i>Omnibus Tests of Model Coefficients Model Yang Terbaik</i>	226
4.33	<i>Hosmer and Lemeshow Test Model Yang Dipilih</i>	227
4.34	<i>Model Summary of the Best Logistic Regression Model Terbaik</i>	227



4.35	Peratusan Kes Yang Diklasifikasi Dengan Betul Oleh Model Yang Terbaik	227
4.36	Luas Di Bawah Graf <i>Receiver Operating Characteristic</i>	228
4.37	<i>Standardized Coefficient</i> Prediktor Bagi Model Terbaik	229
4.38	Perbandingan Kompetensi Semasa, Kompetensi Generik dan Pembeza dan Kompetensi Prediktif GPKP	231





SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Model Prestasi Kerja Berkesan	22
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	25
2.1	Aras Kepimpinan Dalam Struktur Organisasi	74
2.2	Tipologi Peranan Pengurus dan Pemimpin Pertengahan (Floyd & Wooldridge, 1992).	78
2.3	Model Aisberg (Boyatzis)	99
2.4	Model Aliran Penyebab Kompetensi	100
2.5	Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi	126
4.1	<i>Scree Plot</i> Bagi Analisis Faktor	198
5.1	Kompetensi Semasa Mengikut Penilaian GPKP	239
5.2	Model Kompetensi GPKP	254
5.3	Model Kompetensi Prediktif GPKP	258
5.4	Model Kompetensi Prediktif GPKP Mengikut Domain KOMPAS	261
5.5	Peranan dan Kompetensi GPKP Dalam Kepimpinan Pendidikan	263





SENARAI SINGKATAN

AIC	<i>Akaike Information Criterion</i>
AIC _c	<i>Modified Akaike Information Criterion</i>
AMA	<i>American Management Association</i>
ASTD	<i>American Society of Training Development</i>
AUROC	<i>Area Under Receiver Operating Characteristic</i>
BEI	<i>Behavioral Event Interview</i>
BPG	Bahagian Pendidikan Guru
GPK	Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik
IAB	Institut Aminuddin Baki
JUSA	Jawatan Utama Sektor Awam
KOMPAS	Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LNPT	Laporan Nilai Prestasi Tahunan
NPQEL	<i>National Professional Qualification for Educational Leaders</i>
PdP	Pengajaran dan pembelajaran
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PSM-BK	Pengurusan Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi
ROC	<i>Receiver Operating Characteristic</i>
RJPPP	Rancangan Jangka Panjang Pendidikan





SENARAI LAMPIRAN

- A Protokol Temu Bual *Behavioral Event Interview*
- B Borang Respons Kaedah Delphi bagi Kompetensi GPK
Pentadbiran dan Akademik Sekolah Menengah
(Pusingan 1)
- C Borang Respons Kaedah Delphi bagi Kompetensi GPK
Pentadbiran dan Akademik Sekolah Menengah
(Pusingan 2)
- D Borang Respons Kaedah Delphi bagi Kompetensi GPK
Pentadbiran dan Akademik Sekolah Menengah
(Pusingan 3)
- D Instrumen Soal Selidik Model Kompetensi GPK
Pentadbiran dan Akademik Sekolah Menengah
Kebangsaan
- E Contoh Analisis Tema BEI





BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan



Pendidikan di Malaysia adalah satu usaha yang berterusan bagi melahirkan warga negara Malaysia yang berketerampilan dan boleh menyumbang kepada kesejahteraan diri dan negara. Pelbagai dasar telah diwujudkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia bagi memastikan harapan yang dinyatakan dapat direalisasikan.

Bermula seawal merdeka lagi dasar-dasar mengenai pendidikan seperti Laporan Razak (1956), Laporan Rahman Talib (1960), Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pendidikan Kebangsaan (1980) telah diwujudkan bagi menetapkan hala tuju, matlamat dan sistem pendidikan negara. Pada tahun 2001 diperkenalkan Rancangan Jangka Panjang Pendidikan (RJPP) 2001 – 2010 bagi memantapkan strategi pelaksanaan dasar pendidikan negara. Seterusnya Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010 diperkenalkan dengan menampilkan enam teras utama yang hendak dicapai. Satu daripada teras yang diperkenalkan iaitu





teras keenam adalah melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan yang bertujuan memastikan setiap sekolah mencapai tahap kecemerlangan yang ditetapkan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006). Sehubungan itu, bagi merealisasikan teras yang dinyatakan, tumpuan utama yang diberikan oleh KPM ialah memastikan sekolah dipimpin oleh pengetua yang cemerlang.

Perubahan dasar seperti RJPP, PIPP dan PPPM pasti akan menambahkan beban tugas dan tanggungjawab pengetua sekolah menjadi semakin kompleks dalam beberapa tahun kebelakangan ini (Murphy, 2013; Grubb & Flessa, 2006; Whitaker, 2010). Perubahan dasar yang berlaku menuntut pengetua menangani pelbagai perkara. Pada masa yang sama, tanggungjawab sedia ada seperti pengurusan kurikulum, pemantauan amalan pengajaran dan pembelajaran, serta bentuk pentaksiran yang baru tetap menjadi tanggungjawab yang mesti dilakukan. Menurut Jones, Adams, Joo, Muniandy, Perer dan Harris (2015), dokumen PPPM dengan jelas menunjukkan peningkatan akauntabiliti kepada pemimpin sekolah.

Penyelidikan tentang keberkesanan sekolah menunjukkan bahawa penentu utama bagi kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah adalah kepimpinan pengetua (Branch, Hanushek & Rivkin 2013; Hussein Mahmood, 2008; Camburn, Rowan & Taylor, 2003). Kajian oleh Sammons, Day dan Ko (2011), Purkey dan Smith (1985), Hord dan Leslie (1986), Davidson dan Montgomery (1985) dan Fullan (1982) mengukuhkan pernyataan bahawa pengetua adalah individu yang menentukan maju atau mundur sesebuah sekolah. Walau bagaimana pun kajian dan perbincangan mengenai peranan kepimpinan dalam menentukan kejayaan sekolah sehingga kini terlalu berfokus kepada peranan pengetua semata-mata tanpa mengambil kira peranan





pemimpin lain yang ada di sekolah seperti Guru Penolong Kanan (Gunter, 2005; Muijs & Harris, 2002; Smylie, Bennett, Konlolo dan Fendt, 2005; Jones, et. al., 2015).

Menurut Institut Aminuddin Baki, bahagian KPM yang bertanggungjawab melaksanakan program latihan pengurusan dan kepimpinan pendidikan, terdapat sembilan domain tugas utama yang perlu diurus oleh pemimpin sekolah. Domain yang berkenaan dinyatakan dalam Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang diterbitkan dalam tahun 2004 oleh Institut Aminuddin Baki yang meliputi aspek:

1. Pengurusan Organisasi
2. Pengurusan Kurikulum
3. Pengurusan Hal Ehwal Murid
4. Pengurusan Kokurikulum
5. Pengurusan Sumber Manusia
6. Pengurusan Kewangan
7. Pengurusan Pentadbiran dan Pejabat
8. Pengurusan Fizikal dan Aset
9. Pengurusan Hubungan Luar

Mulai tahun 2010, selaras dengan Dasar Keberhasilan Utama Negara, Kementerian Pelajaran memperkenalkan pula Sekolah Berprestasi Tinggi, Bai'ah Baru Untuk Pengetua, Saringan Literasi dan Numerasi (LiNUS) berserta dengan penekanan khas kepada petunjuk prestasi utama sebagai kayu ukur pencapaian sekolah telah





menjadikan peranan pengetua semakin mencabar dan kompleks. Mutakhir, Pelan Pembangunan Pendidikan (PPPM) menyatakan:

Kementerian akan memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi, mempunyai pengetua/guru besar dan pasukan kepimpinan sokongan yang berkualiti tinggi untuk menyediakan kepimpinan pendidikan dan memacu prestasi sekolah secara keseluruhan (p. 5-13, PPPM, 2013).

Berdasarkan kepada senarai peranan dan tugas yang dinyatakan, bidang tugas pengetua adalah terlalu luas, kompleks dan tidak mampu dilaksanakan oleh pengetua secara bersendirian. Pernyataan ini disokong oleh Elmore (2000), Spillane (2005) serta Spillane dan Diamond (2007) yang mengutarakan teori kepimpinan distributif di mana sekolah perlu dipimpin oleh semua guru dan bukan hanya pengetua semata-mata. Jones et. al. (2015) dalam kajian mengenai pengetua sekolah di Malaysia berpendapat dalam situasi sistem pendidikan yang berpusat, beban dan akauntabiliti yang diletakkan kepada pengetua adalah amat tinggi dan kompleks. Akibatnya pengetua didapati tidak mampu melaksanakan semua tanggungjawab yang diamanahkan. Jefri (2004) mendapati lebih daripada 75 peratus pengetua sekolah yang dikaji tidak melaksanakan tugas pengajaran minimum lima waktu yang diperuntukkan kepada mereka. Mereka juga didapati tidak dapat melaksanakan tugas kepimpinan instruksional yang lain dengan berkesan kerana kerja-kerja pengurusan yang terlalu banyak. Malah kerja pentadbiran yang banyak sering dijadikan alasan untuk tidak melaksanakan tugas kepimpinan instruksional (Bennett, 1999).





Peningkatan akauntabiliti seperti yang digariskan dalam dasar kerajaan telah menambah tanggungjawab pengetua secara keseluruhannya dan sebahagian daripada tanggungjawab berkenaan didelegasikan kepada Guru Penolong Kanan. Menurut Armstrong (2004), beban tugas pengetua menjadi terlampau besar menjadikan keperluan mendefinisikan peranan Guru Penolong Kanan terutama sekali dalam kepimpinan instruksional menjadi kritikal. Menurut Marshall (1992), Armstrong (2004) dan Glanz (2004), Guru Penolong Kanan semakin berperanan sebagai individu yang mengekalkan norma dan budaya sekolah dan seterusnya berpengaruh dalam menentukan program-program di sekolah bagi tujuan peningkatan PdP murid. Hausman, Nebeker, McCreary dan Donaldson (2001) berpendapat Guru Penolong Kanan adalah lebih berpengaruh daripada pengetua kerana keterlibatan mereka secara langsung dengan guru dan murid setiap hari. Penglibatan Guru Penolong Kanan dengan pihak kepimpinan atasan dan pihak subordinat iaitu guru dan staf menjadikan mereka dilihat berperanan sebagai pemimpin pertengahan dengan keperluan kompetensi yang khusus (Floyd & Wooldridge, 1992; Mbokazi, Visser & Fourie, 2004). Peranan sebagai pemimpin pertengahan memerlukan Guru Penolong Kanan menguasai tiga kumpulan kompetensi yang berkaitan dengan diri sendiri, orang lain dan tugas (Mbokazi et. al., 2004).

Brighouse dan Woods (2008) berpendapat dalam keadaan dan tuntutan semasa, adalah mustahil pengetua secara bersendirian mampu melunaskan tugas dan tanggungjawab yang diberikan dengan cekap, berkesan dan berkualiti. Keperluan tuntutan yang baharu dan perubahan senario pendidikan menjadikan keupayaan pengetua memfokuskan kerja utama di sekolah seperti menetapkan matlamat, menyelia pelaksanaan kurikulum, menambah baik sekolah dan meningkatkan prestasi murid telah terjejas. Oleh itu kehadiran Guru Penolong Kanan yang kompeten dan cekap





dalam melaksanakan tugas dalam bidang masing-masing menggunakan pendekatan teori kepemimpinan terkini adalah amat perlu bagi menjamin kejayaan sekolah dan pengekalan prestasi dalam tempoh masa yang panjang.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kesedaran mengenai kepelbagaian tugas dan bebanan kerja pengetua yang kompleks dan pelbagai, Kementerian Pendidikan Malaysia seawal tahun 70an telah merasionalkan pengwujudan jawatan seorang Guru Penolong Kanan bagi membantu dan meringankan tugas pengetua. Harvey (1994), Weller dan Weller (2002), Cranston (2007) dan Brighthouse dan Wood (2008), menegaskan bahawa jawatan Guru Penolong Kanan diwujudkan bagi menerima dan membantu limpahan tugas pentadbiran yang terlampau banyak untuk dipikul oleh seorang pengetua. Pada tahun 1980an, bilangan Guru Penolong Kanan ditambah kepada tiga orang iaitu Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Guru Penolong Kanan Kokurikulum bagi membantu pengetua melaksanakan tugas-tugas pengurusan sekolah. Pada tahun 2010 jawatan Guru Penolong Kanan Tingkatan Enam dan Guru Penolong Kanan Petang diwujudkan bagi melicinkan lagi pengurusan dan kepimpinan sekolah.

Namun begitu, penyelidikan mengenai peranan dan tugas Guru Penolong Kanan dalam memimpin sekolah adalah sedikit berbanding dengan kajian mengenai peranan pengetua (Joseph, 2014; Montanari, 2014; Garrard, 2013; Shoho, Barnett & Tooms, 2012; Read, 2012; Oleszewski, Shoho, & Barnett., 2011; Kwan & Walker,





2010; Rintoul, 2012; Rintoul & Goulais, 2010; Williamson, 2011). Menurut Abebe, Lindsey, Bonner dan Heck (2010) pula, tugas dan peranan yang dimainkan oleh Guru Penolong Kanan tidak mampu menyediakan mereka secara optimum untuk menjadi pemimpin sekolah yang baik. Bloom dan Krovetz (2001) pula menyatakan adalah tidak mengejutkan jika Guru Penolong Kanan diberikan tugas yang berkaitan dengan disiplin murid, menyelesaikan masalah dengan ibubapa dan mengurus infrastruktur sekolah. Tugas ini sebenarnya akan menghadkan peluang mereka untuk melaksanakan kepimpinan transformasi atau instruksional di sekolah (Abebe et. al., 2010). Namun begitu menurut Busch, MacNeil dan Baraniuk (2012), memandangkan majoriti Guru Penolong Kanan mempunyai cita-cita untuk menjadi pengetua, akhirnya mereka sama-sama terlibat dalam tugas-tugas instruksional seperti menyelia dan membimbing guru. Abebe et. al. (2010) mendapati deskripsi tugas Guru Penolong Kanan tidak sama dengan tindakan yang dilakukan di sekolah. Dalam erti kata lain terdapat jurang antara kefahaman tugas dan peranan dengan amalan yang dilakukan.

Menurut Sun (2011), kajian literatur di Amerika dengan menggunakan kata kunci “assistant principals” menggunakan database ERIC dan EBSCOHOST dari tahun 1998 hingga 2008 mendapati hanya 220 abstrak artikel yang mengandungi istilah “assistant principal”. Pencarian yang menggunakan istilah “principal” pula mendapati 7,700 abstrak artikel. Angka ini menunjukkan nisbah bilangan abstrak artikel pengetua kepada Guru Penolong Kanan didapati melebihi 35 kali ganda. Carian kajian empirikal menggunakan SAGE Online, Taylor dan Francis dan Google Scholar mengenai Guru Penolong Kanan antara tahun 1994 – 2009 pula mendapati hanya empat kajian sahaja (Sun, 2011). Pola yang sama diperlihatkan di Malaysia di mana carian internet di laman web *Malaysian Thesis Online* oleh pengkaji pada 4 April 2015 mendapati hanya





sembilan kajian mengenai Guru Penolong Kanan berbanding dengan 431 kajian yang berkait dengan pengetua. Daripada sembilan kajian mengenai Guru Penolong Kanan hanya terdapat dua kajian yang berkait dengan Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik.

Kepentingan mengkaji peranan Guru Penolong Kanan juga adalah bersandarkan kepada beberapa pandangan sarjana dalam bidang kepimpinan pendidikan. Marshall (1992) menegaskan bahawa Guru Penolong Kanan adalah batu loncatan untuk menjawat jawatan pengetua. Jawatan Guru Penolong Kanan seharusnya menjadi medan latihan kepengetuaan secara langsung (Kwan, 2011). Jika diberikan peluang melibatkan diri untuk memberikan sumbangan dalam bidang yang lebih profesional seperti kepimpinan instruksional, Guru Penolong Kanan mampu untuk membantu meningkatkan prestasi sekolah dan iklim yang positif. Kepimpinan instruksional adalah bidang utama yang perlu ditekankan dalam latihan Guru Penolong Kanan kerana pengaruhnya yang besar dalam pencapaian murid (Barton, 2003; Blase & Blase, 2004; Glanz, 2004; Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2001; Hallinger, 2003; McEwan, 2003; Quinn, 2003; Sergiovanni, 2005; Weller & Weller, 2002; Davis, Darling-Hammond, LaPointe, & Meyerson, 2005), memastikan kejayaan murid dalam keadaan terintang (Andrews & Soder, 1987) dan berkait langsung dengan kejayaan sekolah dan kemenjadian murid (Peterson, 2002).

Secara umumnya, kajian mendapati sekolah yang berkesan adalah terhasil daripada pengetua yang berkesan (Townsend, Acker-Hocevar, Ballenger & Place, 2013; Wahlstrom, 2012; Davis et. al., 2005; Marks & Printy, 2003). Menurut Lambert (2003) pula, kejayaan sekolah yang mapan akan berlaku jika pengetua mengamalkan





keimpinan kolaboratif. Kepimpinan kolaboratif wujud apabila pengetua secara sedar dan bersahaja bekerjasama dengan Guru Penolong Kanan dan guru-guru bagi tujuan penambahbaikan sekolah. Menurut Lambert lagi pengetua yang mengamalkan kepimpinan kolaboratif, bersifat terbuka dan inklusif boleh mencapai penambahbaikan sekolah yang ketara dan mempunyai kesan mendalam terhadap pembelajaran murid (Lambert, 2003, p. 44). Teori kepimpinan distributif mampu dijadikan asas bagi mengenal pasti dan menerangkan bagaimana Guru Penolong Kanan boleh berperanan bersama-sama dengan pengetua secara kolaboratif untuk memajukan sekolah (Leithwood et. al., 2007; Hall, Gunter & Bragg, 2011; Jubilee, 2013).

Manakala di Malaysia, KPM mula mengkaji peranan dan tugas Guru Penolong Kanan sejak tahun 1988 oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan yang meliputi aspek pengurusan dan pentadbiran, pengurusan hal ehwal murid dan kokurikulum. Pada tahun 2002 pula Pusat Perkembangan Kurikulum menerbitkan buku bertajuk Kepemimpinan dan Pengurusan Kurikulum Di Sekolah yang menjelaskan peranan pengetua dan Guru Penolong Kanan dalam aspek berkaitan kurikulum sahaja. Berbanding dengan literatur Barat yang sukar menentukan peranan dan tugas Guru Penolong Kanan, di Malaysia tugas mereka telah ditetapkan dan tercatat dalam surat pekeliling dan surat siaran KPM yang menjelaskan tugas Guru Penolong Kanan yang khusus seperti dalam Jadual 1.1.





Jadual 1.1

Bidang Tugas Guru Penolong Kanan Utama Di Sekolah Mengikut Portfolio Yang Ditentukan Oleh KPM Sehingga Tahun 2010

Bil	Nama Jawatan	Tugas Yang Ditentukan
1.	Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik (GPKP)	Kurikulum dan pentadbiran
2.	Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM)	Kebajikan murid, skim pinjaman buku teks, disiplin dan kaunseling serta aktiviti persatuan dan kelab
3.	Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Kokurikulum)	Aktiviti kokurikulum, sukan, dan aktiviti badan unit beruniform

Sumber: Persatuan Kebangsaan Pengetua Sekolah Menengah Cawangan Negeri Selangor (2007)



Dengan melihat kepada pola penulisan dan kajian terdahulu, kepentingan peranan Guru Penolong Kanan telah diiktiraf sebagai sumber yang perlu dimanfaatkan bagi membantu pengetua melaksanakan tugas-tugas yang ditentukan. Maka kajian mengenai tugas dan peranan Guru Penolong Kanan perlu dilakukan dengan lebih intensif (Cranston, 2007; Slater, 2012). Hakikatnya kajian mengenai peranan dan tugas sebenar Guru Penolong Kanan di negara ini masih lagi sedikit bilangannya berbanding dengan di negara Barat.

Setakat ini, kajian yang dijalankan pula lebih menjurus dan berfokus kepada aspek-aspek seperti kepuasan kerja (Kamaruddin, 1995; Saftuyah, 1998, Shahbudin, 1997), kompetensi Guru Penolong Kanan HEM sebagai pengurus disiplin (Nasir, 2002), beban tugas dan masalah Guru Penolong Kanan (Kamariah, 1995) dan stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Muhamad Bustamam, 1995). Manakala kajian

