
Kertas Konsep: Pengaruh Kepimpinan Perubahan Pengetua Terhadap Sikap Dan Perkembangan Profesionalisme Guru Di Sekolah

Susilah Seeraman a/p Kali¹, Mohamed Yusoff bin Mohd Nor²

¹ *Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi Selangor, Malaysia*
E-mail: suje_thra@yahoo.com, yusoff1963@ukm.edu.my

Abstrak

Kertas konsep ini bertujuan untuk membincangkan tentang pengaruh kepimpinan perubahan pengetua terhadap sikap dan perkembangan profesionalisme guru di sekolah. Kepimpinan perubahan pengetua dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti pengurusan perubahan dalam kepimpinan, perubahan sikap guru dan perkembangan profesionalisme guru di sekolah. Tambahan, terdapat pengaruh yang signifikan di antara kompetensi kepimpinan perubahan pengetua dengan perubahan kepercayaan guru dan perubahan sikap guru. Implikasinya dengan mengambil kira elemen-elemen ini, pengetua dapat menggunakan kecekapan kepimpinannya yang berkesan dalam mengubah sikap dan memantapkan perkembangan profesionalisme guru di sekolah serta mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Kesimpulannya, kertas konsep ini dapat mewujudkan pengurusan perubahan kepimpinan pengetua yang berkesan di sekolah. Justeru itu, perubahan ini juga dapat mempengaruhi guru dalam mengubah sikap dan mengembangkan profesionalisme mereka ke arah kecemerlangan.

Kata Kunci: *kepimpinan perubahan pengetua, sikap, perkembangan profesionalisme, guru, sekolah*

Abstract

This concept paper aims to discuss the influence of changing leadership on the attitude and professional development of teachers in schools. Changes in leadership are influenced by elements such as the management of changes in leadership, changes in teacher attitudes and the development of teacher professionalism in schools. In addition, there is a significant effect between the competence of Change Leaders' Leadership with changes in teacher confidence and changes in teacher attitudes. The implication is that by taking into account these elements, leaders can use their impressive leadership skills in changing attitudes and strengthening the development of teacher professionalism in schools and achieving organizational goals that have been set. Thus, through the production of this concept paper can realize effective leadership change management in schools. Therefore, this change can also influence teachers in changing attitudes and developing their professionalism towards excellence.

Keywords: *leadership change, attitude, professional development, teachers, schools*

I. PENGENALAN

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) memberikan tumpuan bagi meningkatkan kecekapan kepimpinan perubahan pengetua untuk memupuk budaya kepimpinan rakan setugas bagi pembangunan kecemerlangan profesional dalam organisasi sekolah [1]. Perkembangan pendidikan masa kini banyak memberi tekanan kepada pengurus dan pemimpin sekolah untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, etika profesional yang teguh, dinamik dan proaktif [5]. Matlamat KPM adalah untuk mewujudkan sistem pengekalan kemajuan sendiri yang mampu untuk mencetuskan inovasi dan meningkatkan pencapaian yang melonjak tinggi [15]. Dalam merealisasikan matlamat tersebut, pentadbir merupakan orang yang berpengaruh dan berkuasa untuk membawa kemajuan ke atas organisasi sekolah [8]. Matlamat

aspirasi pendidikan negara tidak akan tercapai jika kepimpinan sekolah terlalu tertumpu kepada tugas pentadbiran sahaja sedangkan bidang pentadbiran hari ini bersifat dinamik. Kepimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang individu untuk menunjukkan misi dan visi kepada individu lain bagi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepimpinan juga merupakan suatu faktor pendorong ke arah membina organisasi yang mantap dalam usaha menuju ke arah aspirasi yang ingin dicapai [16]. Tidak dapat dinafikan bahawa kepimpinan yang berkesan adalah apabila pemimpin dapat berkongsi matlamat dan tanggungjawab bersama. Maka jika pemimpin bersama pengikut dapat bekerjasama semua orang akan mendapat faedah dan boleh bersama-sama mencapai kecemerlangan dalam organisasi [17].

Pengetua merupakan individu utama yang memainkan peranan dalam meningkatkan usaha

3

Received: 25 September 2021
Revised: 16 November 2021
Accepted: 26 November 2021

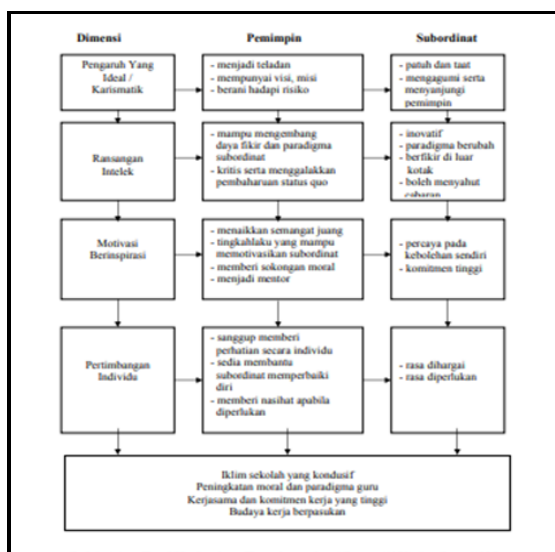
terhadap penambahbaikan sekolah dan melestarikannya [1]. Guru pula merupakan agen pelaksana agenda pendidikan negara yang penting selain pengetua. Guru merupakan perantara di antara suatu sistem yang telah dirancang dengan murid yang diharapkan mendapat manfaat daripada sistem tersebut [7]. Sebagai manusia mereka tidak terkecuali daripada mempunyai masalah seperti kurang motivasi, kurang memberi komitmen dalam tugas dan menunjukkan prestasi yang kurang memuaskan. Justeru itu, perkembangan profesionalisme guru merupakan faktor penting yang harus diberi perhatian [5]. Oleh itu, pentadbir sekolah perlu memberi penekanan kepada perkembangan profesionalisme bagi guru.

II. TEORI DAN MODEL

Teori dan model yang digunakan dalam kertas konsep ini ialah Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Model Slocum dan Hellriegel (2007).

A. Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978)

Teori transformasional diperkenalkan oleh Burns dan merupakan teori yang terawal dalam mengadaptasi keadah psikologi dalam memahami dan menjelaskan kepimpinan [14]. Teori kepimpinan transformasional adalah berasaskan kepada prinsip bahawa kepimpinan bukan sahaja merupakan suatu kuasa dalam mempengaruhi orang lain tetapi juga sebagai suatu pembentuk nilai moral yang mempunyai kapasiti yang lebih tinggi dalam mempengaruhi orang lain [14]. Matlamat teori transformasional Burns adalah untuk meningkatkan nilai moral dan motivasi pengikut sehingga ke tahap subordinat boleh berfikir tentang apakah yang boleh disumbangkan kepada organisasinya [12].



Rajah 1: Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978)

Terdapat empat dimensi utama dalam teori kepimpinan transformasional iaitu pengaruh yang ideal atau karisma, rangsangan intelek, pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi. Karisma pemimpin transformasi terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass memperjelaskan sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik iaitu seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai. Pemimpin transformasi sebagai role model, dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya.

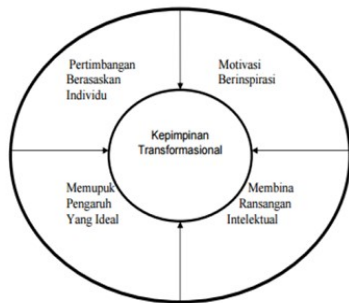
Dimensi stimulasi intelek pula menggambarkan pemimpin transformasi bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu, pemimpin transformasi secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau sebagainya dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Pemimpin transformasi membimbing subordinatnya untuk mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya cabaran dan rintangan tersebut [12].

Pemimpin transformasi juga bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinannya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Guru besar sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah [2]. Aspek terakhir ialah pertimbangan individual. Pemimpin transformasi memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasi menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati. Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa dalam kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka. Interaksi diantara pemimpin dengan pengikutnya akan membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasi peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati [4]

B. Model Slocum dan Hellriegel (2007)

Menurut Model Slocum dan Hellriegel, kepimpinan transformasional terbahagi kepada empat konstruk utama. Intipati model kepimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel melibatkan suatu keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepimpinan yang diamalkan [12]. Ia melibatkan tingkah laku yang menjadi

teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi di kalangan pengikut terutama dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru, membangunkan pengikut ke arah menjadi pemimpin yang lebih baik serta membimbing organisasi ke arah menjadi komuniti yang boleh menyahut cabaran [2], [3].



Rajah 2: Model Slocum dan Hellriegel (2007)

Model Slocum dan Hellriegel ini dibina berasaskan empat konstruk utama iaitu Motivasi Berinspirasi, membina rangsangan intelektual, memupuk pengaruh yang ideal dan pertimbangan

III. LITERATURE REVIEW

Kepimpinan perubahan pengetua adalah tindakan, struktur dan keberkesanan pengetua melaksanakan perubahan. Pengetua perlu memastikan kecekapan kepimpinan diri dapat mengubah guru dalam proses perubahan [1], [5]. Pengetua sekolah memainkan peranan utama dalam proses perubahan kerana mereka merupakan orang yang memulakan, melaksanakan, menilai dan mengekalkan perubahan. Pengetua menyelaraskan perubahan dan mencerminkan kecekapan kepimpinan perubahan untuk mengubah matlamat sekolah menjadi kenyataan [8]. Penyelidikan telah mengenal pasti pengetua sekolah sebagai pentadbir yang mewujudkan perubahan di sekolah serta mewujudkan suasana sekolah yang menyokong guru untuk memenuhi keperluan pelajar [14].

Dalam perubahan sekolah, pengetua memainkan peranan penting dalam mewujudkan perubahan serta meningkatkan prestasi sekolah [9]. Sebagai seorang pemimpin sekolah, pengetua berperanan dan bertanggungjawab untuk memastikan sekolahnya berada di landasan yang betul untuk mencapai tahap kecemerlangan yang tinggi dan menjadi sebuah sekolah berkesan. Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sekolah itu [11]. Elemen utama bagi keberkesanan kepimpinan pengetua ialah mewujudkan budaya yang menyokong guru menjadi pemimpin di sekolah.

berasaskan individu. Kepimpinan pengetua amat penting untuk mengubah sikap serta memantapkan perkembangan profesionalisme guru dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah. Sekolah yang berkesan dan mempunyai kapasiti untuk meningkat adalah dipimpin oleh pengetua yang boleh memberi impak besar terhadap keberkesanan para guru dan staf. Pendekatan yang wujud dalam kepimpinan transformasi berpotensi untuk membina tahap komitmen yang tinggi di kalangan guru. Pendekatan ini juga berpotensi untuk membina keupayaan guru dalam menangani cabaran yang wujud dalam organisasi. Hallinger menjelaskan bahawa kepimpinan transformasional dalam proses perubahan sekolah adalah amat bersesuaian kerana gaya kepimpinan ini memberikan fokus terhadap penglibatan guru, perubahan sikap guru serta perkembangan profesionalisme guru [7]. Hallinger menegaskan bahawa kepimpinan transformasional adalah penting dalam menjamin kejayaan dan kegemilangan prestasi sesebuah sekolah. Justeru itu, kepimpinan transformasional dilihat amat bertepatan dengan transformasi sekolah di mana ia menggalakkan semua ahli organisasi untuk bekerjasama, membina hala tuju, menggalakkan penyertaan dan meningkatkan kecemerlangan organisasi.

Kepimpinan transformasional adalah sumber nilai peribadi dan kepercayaan seseorang pemimpin itu terhadap perkongsian kepimpinan itu sendiri yang akhirnya boleh melahirkan pemimpin di kalangan pengikut [2]. Model kepimpinan transformasi juga dipercayai mempunyai pengaruh, nilai, keperluan, moral dan harapan pengikut ke arah menjayakan organisasi [18], [20]. Terdapat banyak kajian yang menunjukkan pemimpin transformasi sekolah boleh mempengaruhi prestasi atau tingkahlaku guru [18], [19].

Justeru itu, dalam usaha melaksanakan perubahan seorang pemimpin mesti mewujudkan kesediaan ke arah perubahan dalam kalangan staf. Langkah untuk memupuk kesediaan ini perlu difahami oleh pemimpin terlebih dahulu supaya mereka komited terhadap perubahan yang ingin dilakukan [18]. Kewibawaan pemimpin dan staf perlu disatukan untuk meningkatkan hasil kerja individu dan juga pencapaian organisasi apabila wujudnya komitmen yang tinggi dalam diri mereka.

Model kepimpinan transformasional dilihat paling sesuai diimplementasi oleh pemimpin sekolah kerana hasil dari kepimpinan transformasi itu sendiri, berjaya menggerakkan usaha dan kemahuan yang tinggi di kalangan guru-guru untuk bersama-sama menyumbang kepada kecemerlangan sekolah [11]. Sikap individu dianggap sebagai satu

penentu utama dalam keinginan seseorang untuk melakukan tingkah laku untuk menyokong atau menentang perubahan [9]. Dalam keadaan ini, sikap menjadi satu elemen yang penting dalam mengambil kira persoalan-persoalan yang timbul demi mencapai keinginan individu tersebut [7]. Sikap positif guru untuk berubah adalah amat penting dalam mencapai matlamat organisasi dan mengekalkan kejayaan [10] serta sikap positif guru ini juga merupakan petunjuk penting dalam mengadaptasi inovasi [10]. Sikap guru terhadap perubahan itu adalah penentu utama sama ada individu menginginkan atau menentang perubahan.

Perkembangan profesionalisme diberikan definisi yang pelbagai [6] iaitu sebagai penyediaan latihan secara formal dan informal untuk menambahkan kompetensi guru, tahap pendidikan dan masa depan profesion perguruan. Perkembangan profesionalisme lebih cenderung kearah usaha menambahkan kapasiti guru untuk

menjadi seorang pekerja yang cemerlang dengan membekalkan pengetahuan, kemahiran dan identiti baru dalam profesion perguruan. Justeru itu, perkembangan profesionalisme adalah pembelajaran yang dilalui dan dialami oleh guru itu sendiri dalam usaha mengimbangi persekitaran pembelajaran yang kompleks dan berubah-ubah [13].

Berdasarkan penelitian tentang perkembangan profesionalisme guru, dapat disimpulkan bahawa guru haruslah berilmu, berkemahiran dan berketerampilan dalam pengetahuan pedagogi, pengetahuan pedagogi pengajaran dan pembelajaran, dan mempunyai sahsiah yang baik dan boleh diteladani oleh pelajar [13]. Penambahbaikan akan berlaku sekiranya guru berubah daripada fokus pengajaran kepada pembelajaran serta mengubah cara pemikiran yang bermatlamatkan penilaian kepada kualiti dalam proses pengajaran mereka [15].

IV. PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

Jadual 3: Standard Regresi dan Hasil Ujian Mediasi.

konstruk	Laluan	konstruk	Anggaran Standard	Nilai-p	keputusan
Perubahan kepercayaan Guru (TCB)	←	Kepimpinan perubahan Pengetua (PCLC)	.79	.001	Signifikan
Perubahan sikap Guru (TATC)	←	Perubahan Kepercayaan Guru (TCB)	.77	.001	Signifikan
Perubahan sikap Guru (TATC)	←	Kepimpinan perubahan Pengetua (PCLC)	.14	.107	Tidak Signifikan

Nota: PCLC= Kepimpinan Perubahan Pengetua,TCB=Perubahan kepercayaan Guru,TATC=Perubahan Sikap Guru

Rajah 3: Dapatan hubungan diantara kepimpinan perubahan pengetua dengan sikap guru di sekolah [7]

Rajah 3 diatas menunjukkan dapatan kajian lepas berkaitan dengan prinsip kecekapan kepimpinan perubahan pengetua yang mempunyai hubungan dengan perubahan kepercayaan guru dan perubahan sikap guru yang positif di sekolah. Ia jelas menunjukkan hasil dapatan kajian bahawa hubungan antara prinsip kecekapan kepimpinan perubahan pengetua (pclc) dan perubahan kepercayaan guru (tcb) ialah dengan skor 0.79, manakala hubungan antara perubahan sikap guru (tate) dengan perubahan kepercayaan guru (tcb) ialah dengan skor 0.77 dan akhir sekali hubungan antara perubahan sikap guru (tate) dengan prinsip kecekapan kepimpinan perubahan pengetua (pclc) pula ialah dengan skor 0.14. Ini jelas menunjukkan bahawa kepimpinan perubahan pengetua secara

keseluruhannya membantu guru untuk mengubah sikap dan membawa perubahan dalam sekolah itu.

Dapatan ini juga dapat diperkukuhkan lagi dengan penjelasan yang diberikan tentang perkongsian kepimpinan dalam mewujudkan iklim sekolah yang positif [3]. Pernyataan ini berkaitan dengan perubahan kepimpinan yang memperlihatkan bahawa pengetua berusaha untuk membentuk iklim sekolah yang sihat, ceria dan menyokong usaha guru dan murid dalam proses pengajaran dan pembelajaran [8]. Tambahan lagi, dapatan kajian lepas jelas menunjukkan wujudnya hubungan antara perubahan kepimpinan pengetua dengan sikap guru terhadap perubahan dalam pendidikan yang membuktikan guru mempersepsikan gaya kepimpinan pengetua seiring dengan sikap guru demi kecemerlangan organisasi.

Jadual 8: Kesan Kepemimpinan Perubahan Pengetua Terhadap Perkembangan Profesional Guru Dijelaskan oleh model regresi.

Model(Bersandar/Tidak Bersandar)	B	Sisi han Pia wai	Bet a	T	P	Toleransi	VIF
1.Persediaan	(constant)	2.507	.136	18.4	.000		
	CL2	.038	.003	.465	11.164	.000	1.000
2.Kesan	(constant)	3.104	.114	.23	27.271	.000	
	CL2	.016	.009	2.75	.000	.243	4.112
	CL3	.024	.06	.207	6		4.112
			.01	1	2.32	.02	2
			0		1	1	

Nota: CL2 = Membina Persekitaran yang disokong; CL3 = Menyesuaikan Organisasi dan Prestasi

Rajah 4: Dapatan hubungan kepimpinan perubahan pengetua dengan perkembangan profesionalisme guru di sekolah [6]

Rajah 4 di atas menunjukkan dapatan kajian lepas berkaitan perubahan kepimpinan pengetua dengan tahap perkembangan profesionalisme guru disekolah. Hasil dapatan telah dikenalpasti bahawa tahap amalan profesionalisme guru di sekolah ada kaitannya dengan perubahan kepimpinan pengetua. Skor yang ditunjukkan dalam kajian lepas itu adalah sebanyak 23.3 peratus. Pengkaji telah mengenal pasti tahap amalan profesionalisme guru berdasarkan standard nilai profesionalisme guru, pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran pengajaran dan pembelajaran. Setelah dikenal pasti, terdapat dua aspek utama yg membawa peningkatan perubahan ini iaitu secara sukarela melibatkan diri dengan aktiviti yang dijalankan dan kesan daripada penglibatan guru-guru dalam aktiviti perkembangan professional yang telah dicadangkan. Dimensi sokongan pembinaan dari persekitaran memberi capaian yang sangat memuaskan. Ini adalah kerana kesan dari dasar perubahan kepimpinan pengetua dalam organisasi secara keseluruhannya [10].

V. ISU-ISU DI MALAYSIA BERKAITAN DENGAN PENGARUH KEPIMPINAN PERUBAHAN PENGETUA TERHADAP SIKAP DAN PERKEMBANGAN PROFESIONALISME GURU DI SEKOLAH

Kepimpinan perubahan pengetua terbukti memberi kesan terhadap sikap dan perkembangan profesionalisme guru di sekolah. Walau bagaimana pun terdapat beberapa isu yang tidak dapat di elakkan dalam pelaksanaan kepimpinan perubahan pengetua ini. Antaranya adalah dari segi kelemahan kepimpinan pengetua itu sendiri. Peranan pengetua telah diklasifikasikan kepada lima bidang utama iaitu sebagai seorang pemimpin, aspek pendidikan, pengelola organisasi, peneraju pentadbiran dan ketua pasukan [3]. Peranan-peranan ini bertambah dan berubah mengikut masa, menjadikannya bertambah kompleks dan rumit. Perkara ini memberikan implikasi yang serius terhadap kebolehan dan kemampuan pengetua untuk

menghadapinya. Kelemahan kepimpinan pengetua dalam organisasi sekolah memberikan kesan kepada semua warga sekolah. Jika mereka tidak bersedia terhadap cabaran-cabaran yang bakal dihadapi, kecemerlangan murid dan kemajuan sekolah sukar untuk dibangunkan. Jelas sekali mereka perlukan bantuan dan sokongan dalam menghadapi cabaran dan harapan tinggi yang diletakkan di bahu mereka. Keadaan ini menjurus terhadap hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang memandang serius penekanan unsur kepimpinan dalam organisasi [15]. Pernyataan ini sejajar dengan penjelasan tentang perkongsian kepimpinan dalam mewujudkan iklim sekolah yang positif [3].

Kedua ialah dari segi pengurusan organisasi yang kurang cekap. Keadaan ini terjadi disebabkan pihak sekolah kurang memberikan galakan terhadap pengetua dan guru untuk mewujudkan budaya kolaboratif [2]. Guru perlu bekerja dalam satu pasukan secara berterusan sehingga wujudnya perubahan positif dalam pasukan tersebut. Oleh itu, dalam usaha menggerakkan guru menghadapi setiap perubahan dalam organisasi, pengetua perlu mempraktikkan amalan kepimpinan yang terbaik. Tanggungjawab bagi mewujudkan iklim organisasi sekolah yang positif bermula dengan pemimpin atau pengurus sekolah yang menyediakan kemudahan dalam membangunkan serta mengekalkan iklim yang kondusif untuk pembelajaran guru secara berterusan [4] dan menggalakan semangat berpasukan.

Pelbagai penyelidikan telah dijalankan bagi mengenal pasti gaya kepimpinan yang berupaya untuk mengubah sikap dan tingkah laku seseorang serta berjaya membuat perubahan-perubahan besar dalam organisasi. Ini menunjukkan wujudnya pengurusan organisasi yang cekap kerana banyak kelemahan dalam kepimpinan pengetua dapat diatasi dan diperbaiki [10]. Guru-guru juga memerlukan sokongan, motivasi dan komunikasi berkesan yang ditunjukkan oleh pemimpin sekolah untuk membantu dan membimbing mereka. Kejayaan, keberkesanan atau kegagalan perubahan sekolah adalah dikaitkan dengan kepimpinan pengetua yang kompetitif.

Isu yang ketiga pula ialah komitmen dan sikap guru yang tidak memuaskan. Komitmen guru merujuk kepada sejauh mana seseorang itu melibatkan diri dalam hal organisasi. Terdapat kes di mana guru-guru enggan memberi komitmen sebagaimana yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai objektifnya. Komitmen yang merosot dikalangan guru terjadi apabila mereka mempunyai masalah berkaitan dengan sikap [7]. Kurangnya motivasi selain masalah disiplin menyebabkan prestasi kerja yang ditunjukkan akan menurun. Di sekolah masih terdapat segelintir guru yang mempamerkan sikap tidak bertanggungjawab seperti hadir lewat ke sekolah dan mengelakkan daripada menerima tugas dan masih menggunakan

keadah pengajaran yang lama serta enggan berubah mengikut arus perubahan.

Profesionalisme guru pasti akan berada pada tahap yang rendah serta membantutkan dan melambatkan perubahan sekiranya mereka tidak berubah sikap. Ini kerana pendidikan sentiasa berada dalam persekitaran dinamik yang sentiasa mengalami perubahan. Tanpa adanya komitmen dan perubahan sikap maka semua perancangan dan pelaksanaan dalam pendidikan hanyalah angan-angan sahaja dan tidak dapat direalisasikan realiti yang ingin dicapai. Isu seterusnya yang membimbangkan ialah kekurangan latihan dan kursus dikalangan guru. Kekurangan latihan dan kursus yang mencukupi untuk bekalan masa depan guru memberikan kesan negatif kepada profesion perguruan di Malaysia. Latihan yang sewajarnya harus disediakan oleh pihak sekolah kepada guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme mereka. Latihan dan kursus yang mencukupi perlu dihadiri oleh guru dan ianya mempunyai hubungan yang positif dengan sikap yang ditunjukkan oleh guru [7]. Kelemahan dalam aspek latihan dan kursus dikalangan guru pasti akan memberikan kesan terhadap pencapaian kecemerlangan pelajar di sekolah [14]. Dimana guru-guru berhak untuk dibekalkan dengan kemahiran yang sepatutnya demi kemajuan sekolah dan seharusnya merebut peluang yang ada untuk memajukan diri mereka.

Kelima pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah (Pdpc) guru kurang memuaskan. Kementerian pendidikan Malaysia mendapati 50 peratus pengajaran guru disampaikan pada tahap tidak memuaskan [15]. Pendidikan abad ke-21 mendidik guru untuk lebih matang dalam mengaplikasikan teknik pengajaran dan pelajar akan mendapat manfaat dari sesi pembelajaran untuk menghasilkan serta mengekalkan kemahiran yang diperlukan bagi menghadapi cabaran era globalisasi [13]. Guru-guru mempunyai tahap efikasi sendiri atau keyakinan yang rendah dan ianya memberi kesan negatif terhadap pengajaran guru di dalam bilik darjah. Majoriti guru sekolah rendah dan menengah didapati tidak mempunyai kemahiran berfikir secara kreatif dalam menjalankan Pdpc. Guru tidak mampu menjalankan proses Pdpc yang dapat menarik perhatian murid dan tidak berupaya untuk mengawal disiplin murid. Ini memberikan impak yang negatif terhadap pencapaian pelajar di sekolah.

VI. IMPLIKASI TERHADAP SISTEM PENDIDIKAN MALAYSIA

Perubahan yang cuba diketengah dalam kertas konsep ini membawa kepada beberapa implikasi terhadap sistem pendidikan di Malaysia. Antaranya adalah menambahbaik aspek dasar KPM. KPM perlu memberi penekanan terhadap amalan

kepimpinan pengetua untuk memastikan pengurusan yang cemerlang di setiap sekolah di Malaysia. KPM juga disarankan supaya menilai semula matlamat dan objektif program pembangunan profesionalisme guru yang dapat memberikan kesan positif ke atas kompetensi profesionalisme guru. Perancangan dan pelaksanaan program perlu mengambil kira aspek keperluan guru dari masa ke semasa. Selain itu, KPM juga perlu meningkatkan lagi penguasaan guru terhadap amalan Standard Guru Malaysia bagi memastikan perkembangan profesionalisme guru seiring dan relevan dengan perkembangan bidang pendidikan. Penilaian yang kerap harus dijalankan oleh KPM untuk memastikan pengetua sentiasa mengamalkan kepemimpinan yang cemerlang sebagai pendekatan yang terbaik untuk mencapai matlamat organisasi ke tahap yang lebih dinamik. Kejayaan membangunkan modal insan yang holistik terletak pada kepemimpinan pengetua dan peranan organisasinya serta pengawasan pihak KPM.

Seterusnya, implikasi terhadap aspek latihan. Institut Aminuddin Baki perlu memberikan latihan berkaitan amalan kepemimpinan kepada para pentadbir khususnya pengetua. Melalui amalan kepemimpinan yang berkesan, pengetua mempunyai keupayaan mengubah haluan organisasi dan memilih kriteria yang sesuai untuk mencapai objektif yang dirancang. Amalan kepemimpinan yang bersesuaian dapat melatih mereka untuk memantau orang bawahan iaitu guru-guru mengikut kriteria yang dipilih untuk tujuan pembangunan dan pembentukan pasukan kerja yang erat. Selain itu, latihan kepemimpinan perubahan pengetua dapat memberikan panduan untuk membudayakan kepemimpinan serta mempertingkatkan kualiti mahupun produktiviti guru di sekolah. Sistem pendidikan Malaysia harus menitikberatkan isu ini dengan sewajarnya.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) mencadangkan sebelas anjakan untuk mengubah sistem pendidikan di negara ini. Sehingga hari ini terdapat 55 peratus daripada pengetua sekolah yang tidak menerima latihan induksi atau latihan persediaan semasa mereka memegang jawatan sebagai pengetua pada tiga tahun yang pertama. Anjakan kelima dalam PPPM iaitu memastikan kepemimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah. Oleh itu, pengetua harus memainkan peranan dan menunjukkan kepemimpinan yang berkesan dalam pasukan untuk mencapai objektif organisasinya [15]. Berhubung dengan ini, pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mempunyai kecekapan untuk memimpin sebuah sekolah ke arah berprestasi tinggi dengan latihan dan persediaan yang sepatutnya [5]. Setiap sekolah perlu menambah baik dalam bidang akademik dan bidang bukan akademik serta kepemimpinan yang cemerlang bagi memulakan proses perubahan yang berkesan.

Isu-isu baru dalam bidang pendidikan yang semakin kompleks memerlukan kefahaman dan pentaksiran semula dari segi konsep kepimpinan dan pengurusan guru besar dan pengetua. Mereka juga perlu menghadapi dan menangani isu-isu ini secara spontan selama mana mereka menjawat jawatan sebagai pemimpin dan pengurus sekolah [3]. Ini adalah kerana, sebuah sekolah yang berkesan dan cemerlang selalunya diterajui oleh seorang guru besar atau pengetua yang berkesan dan cemerlang juga. Keberkesanan dan kecemerlangan mereka seharusnya didasari oleh kemampuan dan keupayaan untuk menangani isu-isu kepimpinan dan pengurusan secara berkesan.

Oleh itu, pengwujudan program-program latihan yang sesuai bagi pemimpin-pemimpin pendidikan adalah satu keperluan. Kursus-kursus seperti Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah (KPKS), Pengurusan Strategik untuk Organisasi Pendidikan dan kursus Pengurusan Permuafakatan Strategik yang dilaksanakan oleh KPM melalui Institut Aminuddin Baki (IAB) merupakan langkah yang sangat baik dan perlu diteruskan. Di samping program-program latihan yang sesuai bagi guru besar dan pengetua sekolah, satu standard kompetensi untuk mereka seharusnya diguna pakai. Standard kompetensi ini seharusnya dapat menjadi titik rujukan dalam menyediakan asas kepimpinan dan pengurusan sekolah yang mantap dan berkesan.

Aspek kompetensi profesionalisme dalam diri guru juga perlu diberi perhatian oleh pihak sekolah. Program pembangunan guru yang sedia ada perlu dibuat penambahbaikan secara komprehensif oleh pihak sekolah untuk menyediakan lebih banyak peluang dan akses kepada pendidikan berkualiti. Latihan dan pembelajaran sepanjang hayat harus dipertingkatkan supaya guru lebih berupaya, komited dan seterusnya mampu meningkatkan pencapaian pelajar. Oleh itu gandingan kepimpinan pengetua dan sikap serta profesionalisme guru dapat memberikan keyakinan kepada warga sekolah untuk menuju kejayaan dalam pendidikan [8]. Pengetua sekolah juga harus secara aktif menyediakan bantuan untuk memastikan budaya sekolah merangkumi sistem bersepadu dengan kepercayaan yang bernilai sosial atau tingkah laku yang melambangkan sosial komuniti yang sentiasa berkembang [9].

Implikasi terakhir terhadap perubahan yang disarankan dalam kertas konsep ini adalah melibatkan para guru. Norma tanggungjawab bersama dan penambahbaikan yang berterusan menggalakkan guru untuk mengajar antara satu sama lain dan mengekalkan kecemerlangan pelajarannya [10]. Pengetua seharusnya melibatkan guru-guru dalam menetapkan matlamat kolaboratif, mengurangkan pengasingan guru, menggunakan mekanisma birokrasi untuk menyokong perubahan

budaya, berkongsi kepimpinan dengan orang lain dengan mewakilkan kuasa kepada guru-guru dan berkomunikasi secara aktif dan berkesan mengenai norma dan pegangan sekolah [10].

Salah satu daripada tugas utama guru adalah memperbaiki kaedah pengajaran untuk menarik tumpuan pelajar dalam pembelajaran mereka. Ini dapat dipertingkatkan apabila mereka berhadapan dengan pemimpin yang dapat membimbing mereka kearah perkembangan profesionalisme yang padu dan dinamik. Perkembangan profesionalisme guru harus bersesuaian untuk mencapai matlamat sekolah bagi membangunkan modal insan yang holistik. Tidak dinafikan juga bahawa guru merupakan insan yang mencorakkan kegemilangan pelajarannya dalam bidang pendidikan.

VII. KESIMPULAN

Pengaruh kepimpinan perubahan pengetua ternyata telah memberikan perubahan terhadap sikap dan perkembangan profesionalisme guru di sekolah. Dapatan kajian lepas juga turut menunjukkan hasil yang cukup jelas dan dibuktikan dengan data kajian yang lengkap berkaitan kepimpinan perubahan pengetua dengan perubahan sikap serta perkembangan profesionalisme guru di sekolah. Kesannya, ia memberi manfaat kepada para guru untuk mempertingkatkan profesionalisme mereka dengan adanya perubahan dalam kepimpinan pengetua di sekolah. Dapatan kajian lepas juga turut menjelaskan bahawa pengetua menyelesaikan pelbagai isu dan cabaran di sekolah dengan mempamerkan perubahan dalam kepimpinan yang sentiasa dipandang tinggi dan dihormati oleh guru-guru. Justeru itu, amat disarankan kepada semua pengetua untuk mengamalkan kepimpinan yang bersesuaian untuk mewujudkan perubahan terhadap sikap dan perkembangan profesionalisme guru di sekolah. Perubahan-perubahan ini dapat membantu seorang pengetua untuk memberikan kecemerlangan kepada organisasinya dengan sokongan daripada guru-guru dibawah kepimpinannya.



ACKNOWLEDGMENT

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan penghargaan dan terima kasih kepada para pensyarah yang membimbing, membantu dan menyokong penulisan kertas konsep ini khususnya Prof. Madya Dr. Mohd Izham bin Mohd Hamzah dan Dr. Mohamed Yusoff bin Mohd Nor. Penghargaan yang tidak terhingga dan istimewa buat suami dan anak-anak serta rakan-rakan yang telah memberikan komitmen yang tinggi serta menyokong pembelajaran saya.

REFERENCES

- [1] Tai. M. K., Omar. A. K., Ms Nordin, K Wai Bing, Principle Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes Towards Change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 2017.
- [2] Ibrahim Mohammad dan Khairuddin Abdullah, *Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi Pengetua, Komitmen Organisas Sekolah Danefikasi Kendiri Guru Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Pedalaman Sabah*. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam, 13-15 Disember 2017.
- [3] Hamidah Yusof & Kong Yuen Ching, Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Keberkesanan Sekolah. *Management Research Journal* Vol.3 (2014), 93–106.
- [4] Ahmad Yusri Ismail, *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Marang, Terengganu*. *International Seminar on Generating Knowledge Through Research*, UUM-UMSIDA, 25-27 October, 2016.
- [5] Dian, F. C., Sheng, N. C. & Wen, C. C., Investigating the major effect of principal's change leadership on school teachers' professional development. *Journal of Education*, 2017.
- [6] Akhbar Pardi, Shamsina Shamsuddin & Muhammad Kushairi Jusoh, *Asas Kepimpinan dan Perkembangan Profesionalisme Guru*. Kuala Lumpur : Freemind Horizons Sdn.Bhd, 2012.
- [7] Hassan, M.A.A., Rabbani, M.F., Shukor, M.E.M. and Majid, M.M.A., Sikap Guru Terhadap Perubahan dalam Sekolah di Malaysia. *Management Research Journal*, 7, 188-196, 2018.
- [8] Khalil Yusuf Uthman & Abdul Latif Kassim, *The impact of leadership styles of principals and teachers of secondary schools in Kaduna State Nigeria: using school environment as a tool for school achievement*, 2017.
- [9] Tai. M. K. & Omar. A. K., Principals' Change Leadership Competencies: A Study in Malaysian High Performing Secondary School. *Journal of Education and Practice*, 2013.
- [10] Muin, F., *Perwujudan Kerperibadian Guru Menuju Guru Yang Profesional*. Supremasi, Volume 4 No. 2 , 128-135, 2011.
- [11] Hishamuddin Shah Bin Mokri, Mohd Rizal Bin Atan, Supian Bin Hashim, *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia, 2013.
- [12] Tafri Mohd Amin, *Amalan kepemimpinan transformasional pengetua dan keupayaan kepemimpinan guru sekolah menengah di Pahang*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya, 2010.
- [13] Alis Puteh, *Profesion keguruan: guru sebagai role model*. Sintok: UUMpress, 2016.
- [14] Yaakob Daud dan Yahya Don, Budaya sekolah, kepemimpinan transformasional dan pencapaian akademik pelajar. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, Vol. 9, 111–139, 2012.
- [15] Siraj, S., *Standard Kompetensi Guru Malaysia*. Pelan Pembangunan Pendidikan Kebangsaan, 2012.
- [16] Aziz, Tahir, Ahmad, Z. M., & Ghazali, D., *Amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah daerah Miri*, 2018.
- [17] Sanket, S. D., & Neharika, V., *The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment*. *Management Research Review*, 2018.
- [18] Jackson, C.J., *Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development? Personality and Individual Differences*, 156, 109760, 2020.
- [19] Armugam, B., Arshad, M. M., Ismail, I. A., & Hamzah, S. R., *Investigating the Link between Transformational Leadership Style on Succession Planning Program in National Secondary Schools in Seremban District, Malaysia*. *Development*, 8(4), 201-241, 2019.
- [20] Mat Noor, F. B., & Daud, K. B., *Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar mengikut Persektif Guru dengan Komitmen Guru terhadap Sekolah* (Vol. 6), 2018.

AUTHOR'S INFORMATION

<p>First Author: Susilah Seeraman a/p Kali</p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM, Bangi, Selangor, Malaysia.</p> <p>E-mail: suje_thra@yahoo.com</p>
<p>Second Author: Mohamed Yusoff bin Mohd Nor</p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM, Bangi, Selangor, Malaysia.</p> <p>E-mail: yusoff1963@ukm.edu.my</p>