



Amalan Kepimpinan Sekolah Rendah Pulau di Sabah: Satu Kajian Kes

¹Kamaruzaman Moidunny, ²Wee Eng Lee, ³Rosnani Kaman,
⁴Nor Laila Kuslan, ⁵Maimunah Husien, ⁶Gulson Begum Khalid
⁷Nik Mohd Fakhrudin Nik Abd. Rahman
^{1,2,3,4,5,6,7} Institut Aminuddin Baki, KPM

Article Info

Received:
04 Feb 2019

Accepted:
15 March 2019

Publish
15 April 2019

E-mail adress:

*corresponding Author :
*kamaruzaman@iab.edu.my

Abstract

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan terbaik di sekolah-sekolah rendah pulau di Sabah, yang boleh menjadi panduan kepada semua pentadbir sekolah rendah pulau di Malaysia. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan untuk menghasilkan model awal amalan kepimpinan di sekolah-sekolah rendah pulau. Dalam kajian kes berbentuk kualitatif ini, Sekolah Kebangsaan Wallace Bay dan Sekolah Kebangsaan Mentadak Baru di Pulau Sebatik, Tawau telah dipilih. Kedua-dua sekolah dipilih kerana mempunyai ciri-ciri yang lebih kurang sama dari segi jarak dari Pejabat Pendidikan Daerah Tawau, berada di pulau yang sama, keputusan pencapaian Ujian Penilaian Sekolah Rendah dalam kategori yang sama, bilangan murid, bilangan guru, taraf sosio ekonomi ibu bapa, peratus komposisi murid berdasarkan jantina, pekerjaan ibu bapa dan tempoh perkhidmatan guru besar di sekolah berkenaan. Seramai tujuh orang penyelidik telah melaksanakan temu bual terhadap guru besar di kedua-dua sekolah tersebut. Bagi tujuan triangulasi, temu bual juga dilaksanakan terhadap Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Guru Penolong Kanan Hal-ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan Yang di-Pertua Persatuan Ibu Bapa dan Guru. Di samping itu, pemerhatian terhadap ciri-ciri tingkah laku murid dan guru turut dibuat. Seterusnya, dokumen yang berkaitan telah disemak semasa tiga kali lawatan ke sekolah dalam proses mengumpulkan data. Data temu bual, ditranskrip, ditemakan, dikod dan dikategorikan berdasarkan ciri-ciri spesifik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan sekolah rendah pulau boleh dikategorikan kepada enam elemen utama iaitu suri teladan, inisiatif, komitmen, hubungan, penglibatan dan hala tuju. Bagi elemen suri teladan, dapatan menunjukkan pemimpin sekolah mempunyai ciri keterampilan dan perilaku yang positif. Satu model awal amalan kepimpinan sekolah rendah pulau dicadangkan oleh pengkaji-pengkaji, di bahagian akhir laporan ini.

Keyword: Amalan kepimpinan, Sekolah rendah pulau, Model awal kepimpinan



Pengenalan

Proses globalisasi terutama dalam abad ke-21 ini telah membawa banyak perubahan terhadap sistem pendidikan sehingga beberapa tindakan penambahbaikan dilaksanakan. Pendidikan yang berkualiti merupakan salah satu penambahbaikan yang dituntut bagi menyediakan generasi berilmu untuk menghadapi cabaran alaf baru ini. Oleh itu setiap sekolah perlu menyediakan iklim pembelajaran murid yang kondusif bagi mencapai kecemerlangan pendidikan. Sehubungan dengan itu, kerajaan berusaha memperkasakan pendidikan khususnya pendidikan di kawasan pedalaman kerana terdapat jurang yang luas antara pendidikan bandar dan luar bandar. Agenda ini telah dijadikan sebagai teras utama dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (PPPM, 2013). Berdasarkan matlamat ini, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menggariskan beberapa strategi untuk merapatkan jurang pendidikan dari aspek lokasi, tahap sosioekonomi dan tahap keupayaan murid. Matlamat KPM ini adalah untuk memastikan semua sekolah dan murid mempunyai peluang dan keupayaan yang sama untuk cemerlang. Hal ini termasuklah Sekolah Kurang Murid (SKM), sekolah pedalaman dan sekolah-sekolah pulau.

Agenda merapatkan jurang pendidikan bandar dan luar bandar adalah penting kerana melibatkan jumlah sekolah yang besar. Terdapat sebanyak 5077 buah sekolah rendah (daripada 7513 buah) dan 792 buah sekolah menengah (dari 2045 buah) terletak di kawasan luar bandar. Memandangkan pentingnya pembangunan pendidikan luar bandar, KPM telah bekerjasama dengan *National Implementation Task Force* (NITF) untuk menambah baik serta mendapat peruntukan tambahan di bawah Projek Berimpak Tinggi NITF. Tambahan sebanyak RM2.6 bilion telah diperuntukkan di bawah Projek Berimpak Tinggi untuk merapatkan jurang pendidikan di kawasan luar bandar dan pedalaman terutama di Sabah dan Sarawak. Pembangunan infrastruktur ini dijangka akan memberi manfaat kepada 2.2 juta murid dan 14,000 guru di kawasan pedalaman (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2007).

Latar Belakang Kajian

Di Malaysia, sekolah bersaiz kecil merujuk kepada Sekolah Kurang Murid (SKM) iaitu sekolah yang mempunyai bilangan murid kurang daripada 150 orang. Bilangannya meliputi 34 peratus daripada jumlah bilangan sekolah rendah di seluruh negara dan sekolah ini terletak di luar bandar seperti sekolah Orang Asli dan sekolah di pulau (Marzita, 2010:PPPM, 2012). Di Sabah, 454 buah sekolah rendah dikategorikan sebagai SKM dan 54 buah sekolah tersebut merupakan sekolah pulau dan ditadbir oleh tujuh buah Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). PPD yang dimaksudkan adalah Labuk Sagut, Tawau, Semporna, Kota Kinabalu, Kota Belud, Lahad Datu dan Kudat.

Berdasarkan skor Gred Purata Sekolah (GPS) Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) sekolah-sekolah pulau tersebut, hanya empat buah sekolah sahaja mencatatkan rekod terbaik. Rekod ini adalah digambarkan melalui band sekolah. Band sekolah yang terbaik adalah 3 yang dicatatkan oleh Sekolah Kebangsaan (SK) Wallace Bay, SK Mentadak Baru, SK Sungai Tongkang dan SK Tongkalloh. Tiga buah sekolah yang pertama terletak dalam Pulau Sebatik di Daerah Tawau. Manakala SK Tongkallah terletak dalam Daerah Semporna.

Sistem pentadbiran di sekolah pulau ini sama dengan sekolah di tanah besar. Walau bagaimanapun dari segi bidang kuasa dan lantikan pentadbir, hanya guru besar atau pengetua dan penolong kanan akademik sahaja yang dilantik oleh Bahagian Sumber Manusia. Manakala penolong kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Kokurikulum hanya merupakan lantikan dalaman sekolah sahaja.

Berdasarkan kajian-kajian lepas (Marzita, 2013) didapati pencapaian akademik sekolah pulau agak lemah berbanding sekolah di kawasan luar bandar lain (Jabatan Pendidikan Sabah, 2013). Skor purata komposit bagi sekolah ini ialah 68% iaitu 4% mata di belakang sekolah luar bandar lain. Pencapaian murid ini bukan sahaja kurang memuaskan, malah terdapat juga sekolah yang masih mencatatkan sifar peratus kelulusan dalam peperiksaan UPSR (Ishak, 1998).

Sehubungan dengan itu, berdasarkan penyelidikan dan tinjauan Pusat Kajian Pendidikan Luar Bandar (PKPLB) serta maklumat Jabatan Pelajaran Negeri Sabah pula, terdapat beberapa cabaran yang dihadapi oleh sekolah-sekolah pulau. Misalnya, sebilangan besar guru (93%) di sekolah pulau adalah berasal dari luar pulau tersebut dan ada antara pulau yang tidak menyediakan kuarters atau kediaman guru. Faktor ini menyebabkan guru terpaksa melalui perjalanan yang jauh untuk hadir ke sekolah. Sekolah juga kurang mendapat manfaat dari segi kokurikulum, kurang kemudahan asas yang baik, dan kurang interaksi dengan komuniti luar. Selain dari itu, kebanyakan sekolah ini berada dalam kawasan status sosioekonomi rendah dan menghadapi masalah berkaitan kehadiran anak ke sekolah. Kesedaran terhadap kepentingan pendidikan ibu bapa dan murid yang rendah juga dikesan di sekolah-sekolah pulau. Keluarga berpendapatan rendah biasanya akan berdepan dengan cabaran untuk mengekalkan anak mereka di sekolah kerana terpaksa menanggung kos perbelanjaan seperti bagi pakaian seragam dan pengangkutan. Elemen ini akan membawa kepada pertambahan kadar tidak hadir ke sekolah.

Sekolah-sekolah di kawasan pedalaman atau pulau ini juga biasanya memiliki prasarana yang amat terhad. Ia ditambah pula dengan kesukaran pihak kerajaan untuk menyalurkan bantuan ekoran keadaan laluan untuk sampai ke sekolah tersebut amat mencabar. Masalah-masalah lain yang dihadapi oleh sekolah-sekolah pulau di Sabah termasuklah:

- i. Ketiadaan kemudahan seperti makmal komputer dan makmal sains yang menyukarkan para murid mencari alternatif pembelajaran lain selain apa yang diajar oleh guru di dalam kelas. Secara statistiknya, terdapat 2630 sekolah di Malaysia masih tidak mempunyai makmal komputer dan 1630 sekolah tiada makmal sains (PPPM 2013-2025).
- ii. Masalah kekurangan guru yang boleh menyebabkan proses pengajaran dalam pembelajaran (PdP) terganggu kerana murid tiada tempat merujuk selain buku teks. Norma perjawatan sedia ada tidak bersesuaian dengan keperluan SKM (PPPM 2013-2025).
- iii. Kemudahan seperti meja, kerusi dan lain-lain yang amat daif mengakibatkan konsentrasi murid terganggu. Hampir 90% SKM berada dalam keadaan daif dan menghadapi masalah kekurangan peruntukan dan kemudahan. Secara keseluruhannya terdapat 5951 buah sekolah berusia melebihi 30 tahun dan dianggap sekolah usang dan memerlukan penyelenggaraan (PPPM 2013-2025).
- iv. Bahan-bahan pembelajaran yang terhad juga merupakan satu masalah utama di sekolah-sekolah pedalaman.

Selain daripada masalah umum tersebut, sekolah-sekolah pulau juga menghadapi masalah khusus seperti:

- i. Kemiskinan keluarga murid membataskan usaha pihak sekolah untuk melibatkan ibu bapa dalam mencari formula yang berkesan ke arah meningkatkan pencapaian anak dalam pelajaran. Ibu bapa murid lebih memberi penekanan terhadap mencari rezeki demi meneruskan kelangsungan hidup. Bagi mereka, Pelajaran anak-anak menjadi

- keutamaan dan tanggungjawab pihak sekolah. Suasana pembelajaran di rumah tidak kondusif, ibu bapa tidak mampu menyediakan kemudahan asas pembelajaran (Ishak, 1998)
- ii. Ada dalam kalangan ibu bapa di sekolah pedalaman yang kurang memberi perhatian terhadap pelajaran anak-anak (Ishak, 1998). Ada yang tidak menghantar anak-anak ke sekolah kerana berpendapat anak-anak perlu membantu ibu bapa mencari rezeki dan menjaga adik ketika ibu bapa bekerja (Arshad, 2001)
 - iii. Masalah kepimpinan berkesan di sekolah pedalaman (Mary, 2006; Litwin & Stringer, 1968) merupakan faktor terpenting dalam menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah yang kecil.
 - iv. Kebanyakan murid tidak mempunyai minat untuk belajar kerana sekolah merupakan tempat yang menghalang kebebasan mereka. Mereka tidak bebas mengikuti ibu bapa menjalankan pekerjaan kampung, di samping kurangnya peralatan pembelajaran yang berkesan dalam kelas.
 - v. Murid-murid sekolah pulau sukar untuk diubah persepsi mereka terhadap pelajaran. Pihak sekolah mengalami kesukaran untuk menyediakan aktiviti yang bersesuaian dengan tahap kebolehan dan pencapaian mereka (Ishak, 1998) kerana kebanyakan mereka tidak berminat untuk datang ke sekolah. Justeru itu, penguasaan ilmu pengetahuan dan tahap pemikiran mereka masih berada pada tahap lama tanpa sebarang pembaharuan.
 - vi. Pihak sekolah menghadapi masalah dalam penerimaan maklumat dari luar dan jarang berlaku aktiviti komunikasi dua hala antara sekolah pulau dengan sekolah di tanah besar. Sekolah-sekolah pulau juga jarang melaksanakan aktiviti kolaborasi dengan sekolah lain memandangkan kekangan infrastruktur.
 - vii. Kebanyakan sekolah di pulau masih tiada bekalan air awam malah mendapat sumber air daripada sumber-sumber asli seperti sungai dan air telaga. Menurut statistik, pada tahun 2000, di Malaysia masih terdapat sekolah di kawasan pulau yang tidak mendapat kemudahan asas seperti talian telefon, mesin faks, bekalan elektrik dan bekalan air paip awam. Pada tahun 2012 pula, 767 sekolah rendah belum mempunyai kemudahan elektrik 24 jam dan 1517 sekolah tiada bekalan air bersih (PPPM 2013-2025).
 - viii. Terdapat kuarters kediaman guru di kawasan sekolah pulau berada dalam keadaan daif disebabkan telah usang. Bangunan papan yang berlubang menjadikan guru-guru tidak mendapat keselesaan yang memuaskan apabila berada di kediaman mereka. Ketidakselesaan ini pula ditambah dengan bekalan elektrik dan air yang agak terhad. Sehubungan dengan itu, ada antara sekolah pulau yang tidak menyediakan kuarters kepada guru-guru. Hal ini menyebabkan mereka terpaksa berulang-alik dari tanah besar ke pulau, untuk melaksanakan tanggungjawab mereka (PPPM 2013-2025).
 - ix. Sebahagian besar sekolah-sekolah pulau terletak jauh daripada daratan. Perjalanan untuk sampai ke sekolah-sekolah pulau di Sabah, ada kalanya mengambil masa 4 hingga 5 jam dan melalui jalan sungai atau jalan laut. Ada kalangan guru-guru terpaksa berulang-alik menyebabkan banyak masa terbuang. dan berhadapan dengan masalah cuaca. Selain itu guru-guru juga berhadapan dengan faktor keselamatan dalam perjalanan seperti masalah cuaca, air cetek menyebabkan bot terkandas atau tidak boleh memulakan perjalanan serta ancaman lanun.

Kesemua faktor ini mungkin memberikan impak kepada prestasi murid dalam peperiksaan. Pencapaian sesebuah sekolah dalam peperiksaan pula memberikan gambaran tentang kualiti PdP yang dilaksanakan. Meskipun pelbagai usaha telah dijalankan, namun



pencapaian prestasi akademik pendidikan di sekolah-sekolah pedalaman khususnya kepulauan Sabah masih menjadi isu khususnya dalam dialog prestasi Jabatan Pendidikan Negeri Sabah setiap tahun (Mesyuarat JPNS, 2010). Melalui dialog prestasi tersebut juga beberapa faktor penyumbang kepada masalah pendidikan di kawasan pedalaman termasuk pulau-pulau di Sabah telah dibincangkan. Faktor-faktor tersebut dapat dirumuskan kepada masalah profesionalisme guru, pengurusan sekolah, penempatan guru terlatih, infrastruktur, kemudahan asas sekolah, tahap literasi, kemiskinan dan faktor geografi.

Hakikatnya, sekolah dan pihak berkaitan perlu mencari jalan penyelesaian kepada faktor penyumbang kemerosotan pembelajaran murid dan pencapaian prestasi rendah murid di pulau. Dalam konteks ini, sekolah perlu merancang dan melaksanakan pelbagai pendekatan, kaedah, strategi untuk menangani faktor yang berkemungkinan dianggap sebagai punca masalah. Dalam hal ini, pemimpin perlu mengupayakan sekolah pulau agar selaras dengan matlamat PPPM (2013 - 2025).

Pernyataan Masalah

Prestasi peperiksaan murid lemah dan kurang memuaskan di Sabah telah menjadi isu utama dan perlu diberi perhatian. Menurut laporan Jabatan Pelajaran Negeri Sabah (2013), prestasi peperiksaan UPSR bagi negeri Sabah kurang memuaskan. Situasi ini sangat membimbangkan kerana ia melibatkan majoriti murid luar bandar yang sebahagian besar hidup dalam serba kekurangan. Kesedaran terhadap kepentingan pendidikan ini perlu diberi perhatian. Menurut wakil UNICEF ke Malaysia, Yousuf Omar dalam ucapannya sempena Hari Literasi Antarabangsa 2007 menyatakan bahawa kanak-kanak yang boleh membaca dan menulis boleh diajar. Kanak-kanak yang boleh diajar boleh diperkasa untuk menuntut hak mereka, mengubah kehidupan mereka, memajukan masyarakat mereka dan mempengaruhi takdir mereka (Halimah, 1995).

Sehubungan dengan itu, Adam (2005) menjelaskan bahawa kepimpinan pengetua mempunyai hubungan positif dengan prestasi murid. Levitz (2008) telah mengkaji program latihan bagi melahirkan pemimpin masa hadapan dalam perancangan strategik sekolah di daerah Delaware. Didapati kepimpinan masa hadapan yang cemerlang dapat meningkatkan keberkesanan sekolah yang ditunjukkan melalui prestasi peperiksaan murid cemerlang. Kajian oleh Axner (1997) pula bertujuan untuk mengkaji kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah luar bandar dan pinggir bandar Mildevest. Beliau menegaskan kepimpinan pengajaran pengetua penting bagi menjamin keputusan peperiksaan cemerlang.

Oleh itu, seharusnya sebagai seorang pemimpin yang ingin melakukan perubahan, beliau perlu mempengaruhi subordinatnya bersama-sama mencapai matlamat organisasi melalui kepimpinannya. Kepimpinan ditakrifkan sebagai perlakuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat atau tujuan akhir sesuatu pekerjaan (Bush & Middlewood, 2005). Bush telah menggariskan tiga dimensi kepimpinan sebagai asas untuk memahami maksud kepimpinan dalam organisasi iaitu:

- i. Kepimpinan melibatkan proses mempengaruhi seseorang atau kumpulan lain untuk mengatur aktiviti dan peranan orang-orang dalam organisasinya.
- ii. Kepimpinan menjadi sebahagian daripada nilai kehidupan personal dan profesional seseorang individu di mana sahaja ia berperanan.
- iii. Kepimpinan melibatkan proses membangun dan mengartikulasi visi organisasi.

Untuk memajukan sesebuah sekolah, perubahan amat perlu dilaksanakan. Pelaksanaan perubahan ini memerlukan kepimpinan (pengetua) yang bertenaga dan berani menanggung



risiko. Selain daripada itu, perubahan persekitaran seperti dalam bidang sains dan teknologi, ekonomi, sosial dan budaya serta perhubungan, turut memaksa sekolah mengikut arus perubahan ini. Bagi sekolah yang ingin cemerlang, maka keupayaan proses perubahan yang ada di sekolah tersebut wajar menjadi lebih efektif. Matlamat perubahan meliputi pelaksanaan inovasi pengajaran, perubahan nilai dan perubahan sikap dan dalam hal ini pengetua perlu melaksanakan penambahbaikan sekolah secara *developmental* (Hussein, 2008).

Matlamat penambahbaikan sistem pengurusan sekolah ini akan memberi impak kepada peningkatan prestasi cemerlang sekolah-sekolah di luar bandar dan ia selaras dengan hasrat kerajaan untuk meningkatkan kemajuan luar bandar melalui pendidikan. Sehubungan dengan itu, sekolah pulau memerlukan strategi kepimpinan berkesan untuk membolehkan segala permasalahan seperti prasarana, motivasi murid, status ekonomi ibu bapa dan kepuasan guru dapat ditangani. Kesemua aspek ini dianggap penting kerana penyumbang kepada kewujudan sekolah yang merangsang guru, murid dan ibu bapa untuk bersama berusaha gigih bagi kemajuan sekolah. Sehubungan dengan itu, kajian ini berusaha untuk meneroka amalan kepimpinan di sekolah pulau dan seterusnya menghasilkan model kepimpinan yang bersesuaian dengan konteks sekolah pulau agar dapat diaplikasikan bagi memajukan sekolah pulau. Kajian ini juga bertujuan untuk membangunkan Model Kepimpinan Sekolah-sekolah Rendah Pulau.

Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan terbaik di sekolah-sekolah rendah pulau yang boleh menjadi panduan kepada semua pemimpin dan pentadbir sekolah rendah pulau di Malaysia.

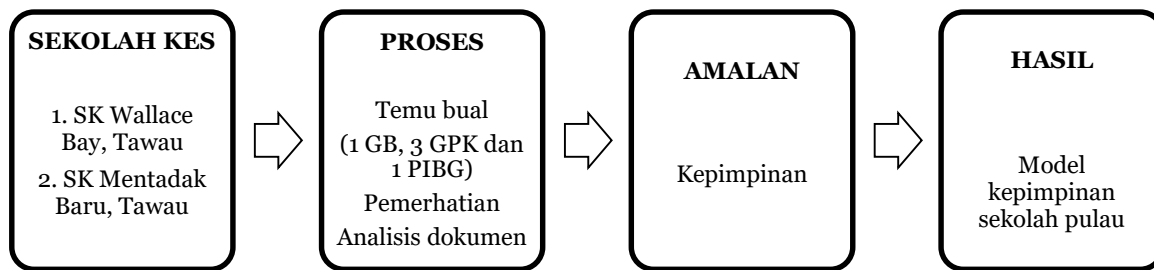
Objektif Kajian

Objektif kajian ada dua iaitu:

- i. Meneroka amalan kepimpinan sekolah-sekolah rendah pulau.
- ii. Menghasilkan model kepimpinan di sekolah-sekolah rendah pulau.

Kerangka Awal Kajian

Dalam kajian ini Sekolah Kebangsaan (SK) Wallace Bay dan SK Mentadak Baru telah dipilih. Kedua-dua sekolah ini merupakan sekolah di Pulau Sebatik yang terletak dalam daerah Tawau, Sabah. Kedua-dua sekolah merupakan sekolah pulau yang mencatatkan band 3 yang merupakan pencapaian terbaik sekolah pulau pada tahun 2014. Kajian kes ini akan menggunakan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen bagi mencapai objektif kajian yang disasarkan. Temu bual akan dilaksanakan terhadap guru besar, Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum, Guru Penolong Kanan Hal-ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, dan seorang wakil daripada Persatuan Ibu Bapa Guru (PIBG). Kajian ini akan memfokuskan amalan kepimpinan guru besar dalam menjana kecemerlangan sekolah, khususnya dalam pencapaian band sekolah. Rajah 1 di bawah menunjukkan kerangka awal kajian ini.



Rajah 1: Kerangka Awal Kajian

Berdasarkan kerangka di atas, kajian memfokuskan amalan kepimpinan guru besar dua buah sekolah tersebut dalam menjana kecemerlangan sekolah. Ciri-ciri kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar ini akan diteroka berdasarkan data yang dianalisis. Seterusnya, hasil kajian akan digunakan untuk menghasilkan satu model awal kepimpinan sekolah-sekolah pulau. Pembentukan model awal ini akan menyumbang kepada tubuh ilmu kepimpinan bagi sekolah-sekolah pulau di Sabah. Model ini juga boleh dilihat kesesuaian penggunaannya bagi sekolah-sekolah pulau di Sabah, yang mempunyai ciri-ciri yang sama seperti dua buah sekolah tersebut.

Kajian Lalu Berkaitan Hubungan Kepimpinan dengan Pencapaian Murid

Omardin (1999) mendefinisikan kepimpinan sekolah sebagai suatu proses di mana guru besar atau pengetua mendapatkan kerjasama mereka yang bertugas di bawah arahnya dalam menuju ke arah penyempurnaan matlamat. Dengan kata lain, kepimpinan sekolah melibatkan guru besar atau pengetua, guru, kakitangan sokongan, murid, ibu bapa dan juga masyarakat. Beliau berpendapat keberkesanan pengurusan sesebuah sekolah berkait rapat dengan gaya kepimpinan guru besar atau pengetua. Manakala, Ayob (2005) menyatakan bahawa banyak teori telah dikemukakan oleh pakar-pakar pendidikan bagi menunjukkan kepimpinan adalah tahap tertinggi dalam pengurusan sekolah. Namun daripada segi realitinya, kepimpinan dan pengurusan sukar dipisahkan kerana ada masanya guru besar atau pengetua perlu bertindak sebagai pemimpin dan ada masanya bertindak sebagai pengurus. Walau bagaimanapun perlu diakui bahawa seandainya budaya kepimpinan dapat dilaksanakan, budaya ini dengan sendirinya menjangkau melebihi sempadan pengurusan.

Hussein (1997) menyatakan bahawa peranan guru besar atau pengetua yang hanya melaksanakan tugas pengurusan dan pentadbiran adalah tidak berkesan dalam usaha mereka untuk mencapai kecemerlangan dalam pendidikan di sekolah. Perkara ini juga disokong oleh Ayob (2005) yang menyatakan bahawa sekolah yang diuruskan oleh seorang pengurus tidak berupaya menjadikan sekolah dalam erti kata yang sebenarnya. Bagi beliau, dalam urusan rasmi sekolah, guru besar atau pengetua membawa tiga watak iaitu sebagai pentadbir, pengurus dan pemimpin. Watak kepimpinan adalah tahap tertinggi dalam pengurusan sekolah. Sementara Abdul Rafie (2001) dan Omar (2001) pula menyatakan bahawa guru besar atau pengetua mempunyai dua peranan penting iaitu sebagai pemimpin dan pengurus. Seseorang guru besar atau pengetua yang



cemerlang perlu menyepadukan kedua-dua peranan tersebut. Bagi Sybouts dan Wendel (1994) pula, guru besar atau pengetua perlu berdepan dengan lebih banyak konflik, cabaran dan harapan sosial, berbanding dengan keadaan sebelum memegang jawatan sebagai pengurus sekolah.

Menurut banyak kajian, salah satu ciri penting bagi sekolah yang berkesan ialah kepimpinan sekolah yang mantap dan berketerampilan (Brookover et al. 1979; Mortimore 1995; Purkey dan Smith 1983; Weber 1971). Dapatan kajian oleh Charil (1997) menyatakan bahawa terdapat lima faktor yang menentukan keberkesanan sekolah iaitu kepimpinan dan iklim sekolah, harapan tinggi dalam penguasaan kemahiran, kekerapan penilaian, peranan PIBG dan kemudahan fizikal sekolah. Kepimpinan merupakan faktor paling dominan dan penting. Lipham (1973) pula menyatakan bahawa kepimpinan adalah perlakuan individu yang berupaya membawa kepada struktur baru dalam sistem sosial dengan mengubah matlamat, objektif, prosedur, input atau output dalam sistem tersebut.

Kajian Luar Negara

Ross dan Gray (2006) pula telah menjalankan kajian dalam kalangan 3074 guru di 218 sekolah di Ontario, Kanada. Dapatan kajian ini turut menjelaskan bahawa pemimpin sekolah memegang tanggungjawab terhadap pencapaian murid. Walaupun kebanyakan kajian menemui tiada kesan secara langsung antara keduanya, tetapi ia berlaku secara tidak langsung (Ross & Gray, 2006).

Layton (2003) telah menjalankan kajian dalam kalangan 478 guru sekolah menengah di Indiana menggunakan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X) yang dibina oleh Bass dan Avolio (1995). Dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan sekolah tidak memberi kesan secara langsung terhadap pembelajaran murid. Bagaimana pun, kepimpinan sekolah didapati berupaya meningkatkan tahap kerjasama serta penglibatan guru.

Kajian di Malaysia

Kajian Jamal (2009) mendapati bahawa terdapat hubungan signifikan yang positif dan sederhana antara stail kepimpinan dengan budaya organisasi serta organisasi pembelajaran. Secara keseluruhannya hubungan kepimpinan dan budaya organisasi berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini menunjukkan amalan kepimpinan pemimpin sekolah mempengaruhi budaya sekolah sebanyak 49.1% dan mempengaruhi organisasi pembelajaran sebanyak 44.5%.

Kajian di Sekolah Pedalaman

Kajian oleh Ishak (1998) mendapati bahawa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian murid di pedalaman termasuklah faktor guru kurang berpengalaman dan kurang berperanan sebagai pembimbing, ibu bapa tidak mengambil berat terhadap pendidikan anak-anak, kurang pendedahan kepada dunia luar yang mencabar, pertubuhan belia yang tidak aktif dalam

pendidikan dan kekangan adat setempat. Manakala kajian oleh Zalika et al. (2009) mengaitkan tahap pencapaian murid di sekolah pedalaman yang kurang memuaskan dengan kaedah pengajaran guru yang tidak banyak menggunakan bahan bantu pengajaran. Menurut beliau, faktor-faktor lain yang turut menyumbang ke arah pencapaian murid yang rendah termasuklah kurangnya kesedaran ibu bapa tentang kepentingan pendidikan kepada anak-anak, kemiskinan keluarga, sikap murid, kemudahan infrastruktur dan jurang pendapatan penduduk yang ketara.

Seterusnya kajian oleh Zainudin dan Dineshkumar (2008) di sekolah pedalaman pula mendapati faktor persekitaran memainkan peranan dalam mempengaruhi pencapaian akademik murid. Di samping itu, kemudahan infrastruktur, bahan pengajaran dan pembelajaran dan kualiti guru juga didapati mempengaruhi pencapaian akademik murid.

Dapatan kajian Maizura (2008), pula menunjukkan bahawa faktor keselamatan menjadi cabaran kepada guru-guru yang mengajar di kawasan pedalaman di daerah Muar, Johor. Kajian ini mencadangkan beberapa tindakan boleh diambil untuk mengatasi cabaran guru di pedalaman seperti menyediakan rumah atau kuarter berhampiran sekolah dan menganjurkan program motivasi untuk melahirkan guru yang cemerlang.

Kajian Lalu Berkaitan Ciri Kepimpinan Berkesan di Sekolah yang Mencabar

Di peringkat antarabangsa, kajian berkaitan kepimpinan sekolah yang berkesan terutama yang melibatkan murid di sekolah yang mencabar banyak dibuat di bawah projek *International Successful Principalship Projects*, ISPP. Projek ini meneliti amalan pengetua yang telah berjaya memimpin usaha penambahbaikan sekolah. Kajian oleh Jacobson (2008) dan Day (2007) adalah dua daripada puluhan buah kajian yang dilakukan melalui ISPP yang melibatkan beberapa buah negara termasuk Amerika Syarikat, United Kingdom, Australia, Kanada dan Denmark.

Kajian yang dibuat oleh Jacobson (2008) contohnya meneliti amalan pengetua di negeri New York yang telah berjaya meningkatkan prestasi sekolah yang mencabar yang mempunyai peratusan murid miskin tegar yang tinggi. Dalam kajian kes yang dibuat itu, pemilihan sekolah-sekolah adalah berdasarkan prestasi pelajar dan kadar kemiskinan pelajar di sekolah terbabit. Prestasi pelajar sekolah yang dipilih perlulah mencapai pencapaian melebihi jangkauan dalam peperiksaan awam setelah kedatangan pengetua yang dikaji. Kadar kemiskinan pelajar sekolah, peratus pelajar yang mendapat bantuan makan tengah hari pula telah dijadikan sebagai proksi untuk mengira tahap kemiskinan pelajar sekolah tersebut. Pengetua-pengetua terbabit dalam sesi temu bual yang dijalankan telah ditanya bagaimana mereka mendefinisikan sukses, dan tindakan yang mereka ambil yang menyumbang kepada kejayaan sekolah. Soalan kepada guru, staf sokongan dan ibu bapa pula berkisar pandangan mereka tentang peranan pengetua dalam memastikan kejayaan sekolah serta tindakan yang telah diambil oleh pengetua terbabit untuk memastikan apa yang dikatakan pengetua benar-benar berlaku. Selain *semi-structured interview* tersebut dokumen-dokumen sekolah dan catatan lapangan juga telah diguna untuk proses triangulasi dapatan kajian. Berdasarkan analisis yang dibuat didapati ketiga-tiga pengetua yang dikaji telah menetapkan matlamat dan arah tuju yang jelas untuk sekolah mereka. Mereka juga mempamer pengaruh yang kuat dan positif agar dapat diteladani oleh staf di bawahnya. Selain itu pengetua-pengetua sekolah terbabit telah mengambil beberapa langkah untuk memastikan keadaan sekolah yang selamat untuk pelajar, ibu bapa dan guru. Pengetua juga memastikan kehadirannya dirasai oleh semua warga sekolah. Untuk menggalak pembangunan profesionalisme staf, pengetua-pengetua yang dikaji telah menggunakan sebaik mungkin sumber yang ada untuk tujuan tersebut. Mereka juga adalah model kepada amalan instruksional terbaik dan di mana perlu stuktur organisasi telah direka bentuk semula untuk mempercepat



peningkatan prestasi. Dalam keadaan tertentu keputusan yang keras juga telah diambil yang mana terdapat guru telah diminta untuk berpindah sekiranya didapati tidak produktif dalam mencapai misi sekolah.

Kajian yang dibuat oleh Christopher Day terhadap 10 orang pemimpin sekolah yang berjaya di sekolah yang dikategorikan sebagai mencabar adalah satu lagi kajian di bawah ISSPP (Day, 2007). Pemilihan guru besar berkenaan sebagai responden adalah berdasarkan peningkatan secara berturut-turut selama 4 tahun sekolah yang diterajui seperti yang diberi oleh Jabatan Pendidikan. Sekolah ini juga telah diiktiraf oleh OFSTED sebagai sekolah yang cemerlang atau luar biasa. Sekolah-sekolah yang terbabit terdiri daripada sebuah sekolah asuhan kanak-kanak, lima buah sekolah rendah dan empat buah sekolah menengah, kesemuanya berada dalam komuniti bandar yang mencabar. Sekitar 20 % hingga 62 % daripada pelajar di sekolah-sekolah tersebut mendapat bantuan makanan percuma di sekolah. Empat tema yang menonjol daripada kajian ini ialah:

- i. *'moral purpose* dan keadilan sosial yang melibatkan visi and residence, articulating dan upholding, nilai dan kepercayaan,
- ii. berfokuskan *moral purpose* dan menyemai komuniti yang inklusif;
- iii. *organization expectation and learning* di mana pengetua mencipta expektasi tinggi terhadap murid dan guru, membina kekuatan dan keupayaan dalaman selain menjadi *lead learners*;
- iv. identity, trust and passionate commitment yang mana pengetua menonjolkan kepentingan mendefinisi dan mengekalkan identiti individu atau kumpulan, selain memperbaharui kepercayaan dan passion terhadap pekerjaan mendidik.

Menurut Day ciri utama pemimpin tanpa mengambil kira stail dan strategi menyingkap *passion* terhadap pendidikan sama ada dalam kalangan pelajar atau komuniti di tempat mereka berkhidmat. Selain itu menurut Day (2007) pengetua mengekalkan sukses dengan mengaplikasi penggabungan nilai kepimpinan yang harus, kualiti dan kemahiran yang mana semua ini membolehkan mereka mengurus tekanan dan dilema berkaitan pengurusan perubahan.

Kajian yang dibuat oleh Horst pada 2006 pula lebih berfokus kepada bagaimana sebuah sekolah K-8 luar bandar di Missouri Amerika Syarikat mendapat pencapaian cemerlang secara konsisten dari perspektif kepimpinan sekolah. Persoalan ini dijawab melalui lima persoalan kecil iaitu;

- i. Apakah kualiti kepimpinan yang dimiliki oleh pengetua terbabit yang membawa kepada kejayaan kepada sekolahnya?
- ii. Apakah proses-proses yang diambil oleh pengetua berkenaan untuk pengajaran dan pembelajaran?
- iii. Apakah struktur yang telah dibangunkan yang menjurus kepada pengajaran dan pembelajaran?
- iv. pengetua terbabit membangunkan kolaborasi dalam karangan staf?
- v. Bagaimanakah pengetua terbabit membangunkan kolaborasi dengan komuniti dan juga dengan lembaga pendidikan sekolah?

Kajian ini menggunakan kaedah kajian kes yang mana penyelidik telah melawat sekolah yang dikaji sebanyak 3 kali. Selain temu bual dengan pengetua, temu bual dengan guru dari setiap peringkat iaitu rendah, menengah dan tinggi juga dijalankan. Temu bual berbentuk kumpulan juga dijalankan yang melibatkan dua kumpulan fokus; kumpulan staf terlatih (tambahan) dan tidak terlatih, dan juga kumpulan fokus ibu bapa dan ahli lembaga pengajian sekolah. Kajian ini

merumuskan lapan amalan kepimpinan yang menyumbang kepada penambahbaikan berterusan iaitu:

- i. membangunkan fokus dan visi, menetapkan ekpektasi (expectation)
- ii. menjadi *role model*
- iii. menjalankan penilaian
- iv. menganalisis data
- v. menyediakan sumber
- vi. membina kolaborasi,
- vii. penurunan kuasa kepada staf
- viii. membina hubungan dengan komuniti dan mengekalkan integriti

Kajian oleh Harris pada tahun 2002 di United Kingdom meninjau amalan kepimpinan berkesan dalam sekelompok sekolah yang menghadapi keadaan mencabar. Sepuluh buah sekolah yang dipilih untuk kajian ini adalah berdasarkan beberapa aspek iaitu (i) 25% atau kurang pelajarinya berjaya dalam peperiksaan luar pada umur 16 tahun (ii) melebihi 35% pelajarinya menerima makanan percuma dan (iii) telah menunjukkan peningkatan dalam prestasi. Kajian ini melibatkan tiga fasa iaitu Fasa 1 – kajian literatur dan penjanaaan persoalan kajian dan cadangan, Fasa 2 – pengumpulan data, analisis antara kes dan perlaporan awal, dan Fasa 3 - penggabungan analisis antara kes dengan pengujian terhadap pemimpin dari sekolah bukan kalangan yang dikategorikan sebagai menghadapi keadaan mencabar. Kaedah pengumpulan data melibatkan temu bual separa berstruktur dengan pengetua, pengurus pertengahan dan guru, juga pengumpulan data dokumen dan *contextual*. Dapatan dari kajian ini menunjukkan pemimpin berkesan di sekolah yang menghadapi keadaan mencabar secara tekal mengurus tekanan dan masalah bergantung kepada konteks dan situasi sekolah. Mereka adalah pemimpin yang berpusatkan ahli yang mana perkara ini ditunjukkan melalui set nilai peribadi dan profesional yang meletakkan keperluan manusia melebihi keperluan organisasi. Mereka juga mengagihkan kepimpinan kepada ahli yang lain selain mengamalkan pelbagai bentuk kepimpinan guru. Akhir sekali pengetua-pengetua ini berupaya untuk menggabungkan *moral purpose* dengan kesanggupan untuk berkolaboratif serta menyokong kolaborasi sesama rakan sama ada melalui kerja berpasukan ataupun membenarkan penyertaan dalam kepimpinan dan pembuatan keputusan.

Metodologi Kajian

Kajian ini adalah berbentuk kajian kes dan menurut Burn (1995), sesuatu kajian kes harus memfokuskan kepada subjek yang mempunyai sesuatu kriteria atau ciri yang ingin dikaji. Oleh itu dalam konteks kajian ini, penelitian akan diberi terhadap aspek kepimpinan di sekolah pulau yang menjadi subjek kajian dengan respondennya terdiri daripada guru besar, tiga orang guru penolong kanan dan seorang wakil ibu bapa/komuniti. Menurut Creswell (1998) kajian kes merupakan aspek penyelidikan secara mendalam melalui pengumpulan data yang dapat memberi penjelasan sesuatu fenomena melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen.

Pemilihan Sekolah Kes

Kajian ini melibatkan populasi sekolah pulau di Sabah berdasarkan data 54 buah sekolah yang diperoleh penyelidik. Berdasarkan data yang diperoleh, di Tawau, Sabah, hanya tiga buah sekolah pulau sahaja berada dalam band terbaik iaitu band 3 berdasarkan pemeringkatan oleh Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Sekolah-sekolah ini adalah SK Mentadak Baru, SK Wallace Bay dan SK Sungai Tongkang. Walau bagaimanapun, SK Sungai Tongkang tidak

sesuai untuk dijadikan sekolah kes kerana tempoh perkhidmatan guru besar sekurang-kurangnya tiga tahun di sekolah tersebut tidak dipenuhi. Guru Besar Sungai Tongkang baru sahaja beberapa bulan ditukarkan ke sekolah ini.

Sekolah-sekolah ini mempunyai ciri-ciri lebih kurang sama iaitu

- i. berada dalam satu pulau
- ii. jarak daripada PPD
- iii. peratus komposisi murid yang berlainan jantina
- iv. taraf sosio-ekonomi ibu bapa
- v. pekerjaan ibu bapa
- vi. bilangan guru dan murid
- vii. tempoh perkhidmatan guru besar sekurang-kurangnya tiga tahun di sekolah tersebut

Maklumat bilangan guru dan bilangan murid bagi kedua-dua buah sekolah tersebut, dipaparkan seperti dalam Jadual 3 di bawah ini.

Jadual 3: Bilangan Guru dan Murid Sekolah Kajian Tahun 2014

| Bil. | Nama Sekolah | Bil. Guru | Bilangan Murid | | |
|------|------------------|-----------|----------------|-----------|--------|
| | | | Lelaki | Perempuan | Jumlah |
| 1 | SK Wallace Bay | 17 | 89 | 90 | 169 |
| 2 | SK Mentadak Baru | 24 | 90 | 78 | 168 |

Pemilihan sampel kajian ini dijalankan melalui kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) untuk membolehkan persoalan kajian terjawab, di samping mengambil kira beberapa faktor yang ada kaitan dengan dengan pelaksanaan kajian. Faktor-faktor ini termasuklah band sekolah pulau yang terbaik, sekolah memang mempunyai ciri-ciri pulau iaitu belum banyak dipengaruhi kemudahan luar, ada kemudahan pengangkutan yang sesuai untuk ke sekolah, keselamatan perjalanan seperti tidak berhadapan ombak besar, jarak perjalanan tidak terlalu jauh dan tempoh perkhidmatan guru besar sekurang-kurangnya tiga tahun di sekolah tersebut. Pemilihan sekolah kajian menepati ciri-ciri yang diperlukan dan dapat memberikan maklumat yang diperlukan oleh penyelidik (Jamelaa, 2012).

Berdasarkan pernyataan di atas, hanya dua sekolah sahaja yang boleh dipilih kerana mencukupi syarat yang ditetapkan. Sekolah-sekolah itu ialah SK Wallace Bay dan SK Mentadak Baru. Manakala SK Sungai Tongkang tidak dipilih kerana guru besarnya tidak mencapai tempoh perkhidmatan sekurang-kurangnya tiga tahun di sekolah tersebut.

Kaedah Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan kutipan data, kumpulan pengkaji membuat lawatan sebanyak sekali sahaja. Lawatan ke sekolah ini akan mengambil masa 3 hari. Temu bual akan dilaksanakan terhadap lima orang responden iaitu seorang guru besar, tiga orang guru penolong kanan dan seorang wakil ibu bapa. Pada awal sesi lawatan pembinaan keadaan '*rapport*' dengan warga sekolah akan dilaksanakan. Seterusnya, data akan dikumpul bagi menjawab persoalan kajian ini. Dalam proses mengumpul data kualitatif, pengkaji memilih kaedah temu bual sebagai kaedah utama dan disokong dengan data pemerhatian dan analisis dokumen. Bagi kajian ini, pengkaji menggunakan

dua kaedah triangulasi iaitu dari segi (i) kutipan data dan (ii) responden yang ditemu bual. Triangulasi bagi kaedah kutipan data melibatkan temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Manakala triangulasi bagi responden ditemu bual melibatkan seorang guru besar, tiga orang guru penolong kanan dan seorang wakil ibu bapa. Data ini akan digunakan sebagai perbandingan untuk mengukuhkan antara satu sumber data dengan sumber yang lain. Penggunaan tiga kaedah mengumpul data dan responden temu bual yang berbeza, dapat membantu mengukuhkan lagi dapatan khususnya daripada aspek keyakinan dan kesahan terhadap data serta maklumat yang diperolehi (Fraenkel & Wallen, 2000).

Temu Bual

Dalam kajian ini, temu bual merupakan kaedah pengumpulan data yang sangat penting. Temu bual ini akan membekalkan maklumat secara komprehensif dan tepat daripada perspektif individu yang berbeza (Tomlinson, 2004) iaitu orang yang terlibat secara khusus di SK Wallace Bay dan SK Mentadak Baru. Data temu bual yang diperolehi daripada setiap responden akan dapat mengesahkan apa yang dikemukakan dalam analisis dokumen. Gabungan data seperti ini akan dapat memberikan lebih kefahaman terhadap masalah kajian berbanding jika menggunakan daripada sekelompok responden sahaja (Creswell & Clark, 2007; Tashakkori & Teddlie, 2002).

Mohamad Najib (1999) dan Nixon (1992) berpendapat bahawa temu bual merupakan satu cara yang boleh memberi maklumat tambahan yang penting, mendalam dan terperinci mengenai sesuatu perkara daripada sudut yang mungkin tidak terdapat dalam soal selidik, analisis dokumen atau pemerhatian. Bagi Creswell (2005) pula, temu bual mampu membekalkan maklumat berguna apabila penyelidik tidak dapat memerhatikan peserta secara langsung.

Bagi Liamputtong dan Ezzy (2005), antara kelebihan temu bual adalah (1) Menjelajah makna yang subjektif dan interpretasi seseorang terhadap pengalaman mereka; (2) Membenarkan aspek-aspek kehidupan sosial seperti proses sosial dan interaksi perundingan dikaji, yang tidak boleh dikaji dengan menggunakan kaedah lain; (3) Membenarkan kefahaman dan teori baru dibina semasa proses penyelidikan; (4) Maklum balas peserta kurang dipengaruhi oleh kehadiran rakan-rakan bagi temu bual individu atau *in-depth interview*; dan (5) Peserta secara umumnya menghargai sesi temu bual kerana berpeluang menceritakan hal-ehwal mereka.

Bagi protokol temu bual pula pengkaji telah meminta lima orang pakar untuk menilai dan menyemak soalan protokol yang telah siap dibina oleh pengkaji. Syafrimen (2010) dalam kajiannya menjelaskan bahawa penilaian dan komen pakar juga boleh digunakan untuk memperbaiki semula protokol temu bual. Selain dari itu, pengkaji juga telah menjalankan kajian rintis bagi menguji protokol temu bual. Gay dan Airasian (2006) berpendapat temu bual rintis perlu dijalankan terlebih dahulu sebelum kajian sebenar untuk memantapkan protokol temu bual. Melalui kajian rintis, protokol temu bual telah dapat membantu pengkaji untuk menilai kesesuaian masa, tempat kajian dan peralatan mengumpul data. Melalui kajian rintis, pengkaji dapat memastikan kajian sebenar yang akan dijalankan menepati ciri kajian kes serta dapat menjelaskan persoalan kajian yang dibincangkan. Menurut Messick (1995), kesahan bukan sahaja berkaitan dengan instrumen kajian tetapi melibatkan interpretasi data dan metodologi kajian.

Pemerhatian

Kajian ini ialah kajian penerokaan amalan kepimpinan sekolah yang bertujuan untuk mengkaji secara menyeluruh dan mendalam tentang amalan-amalan kepimpinan guru besar di sekolah.

Oleh itu, kaedah pengumpulan data dalam kajian ini bukan sahaja tertumpu pada kaedah temu bual dan analisis dokumen sahaja malah kaedah pemerhatian juga turut digembelungkan untuk mendapat pelbagai data tentang amalan kepimpinan khususnya untuk melihat aspek-aspek interpersonal dalam kepimpinan seperti cara guru besar berinteraksi dan mempengaruhi guru-guru di bawahnya. Kaedah yang digunakan dalam kajian ini juga selaras dengan pandangan Bogdan & Biklen (1982), Creswell (2000), Patton (2002), dan Strauss & Corbin (1998) yang menegaskan tiada satu kaedah khusus dalam pengumpulan data kualitatif. Kaedah pengumpulan data adalah pelbagai untuk membolehkan para penyelidik melihat dan menganalisis data dari pelbagai sudut.

Marsh dan Keating (2009), pula melihat penyelidik sebagai instrumen penting dalam kajian kualitatif khususnya dalam kajian penerokaan. Oleh itu, dalam kajian ini, pemerhatian merupakan salah satu kaedah penting untuk membolehkan penyelidik melihat amalan-amalan kepimpinan guru besar dalam keadaan semula jadi. Selain itu, data pemerhatian juga akan memperlihatkan tingkah laku kepimpinan guru besar secara mendalam dan bermakna kerana penyelidik sendiri yang terlibat dalam dunia kepimpinan guru besar di sekolah. Selain itu, penglibatan penyelidik dalam dunia kepimpinan di sekolah juga akan dapat meningkatkan pemahaman tentang situasi kepimpinan guru besar yang sebenar yang secara tidak langsung membolehkan penyelidik memahami secara mendalam tentang mengapa dan bagaimana sesuatu amalan kepimpinan itu diamalkan dalam konteks sebenar. Menerusi kaedah pemerhatian, penglibatan penyelidik dalam dunia kepimpinan guru besar juga bukan sahaja dapat mendedahkan amalan-amalan harian kepimpinan guru besar dalam situasi yang sebenar malah membolehkan penyelidik membuat triangulasi untuk mengesahkan kebenaran data yang dikumpul dalam sesi temu bual.

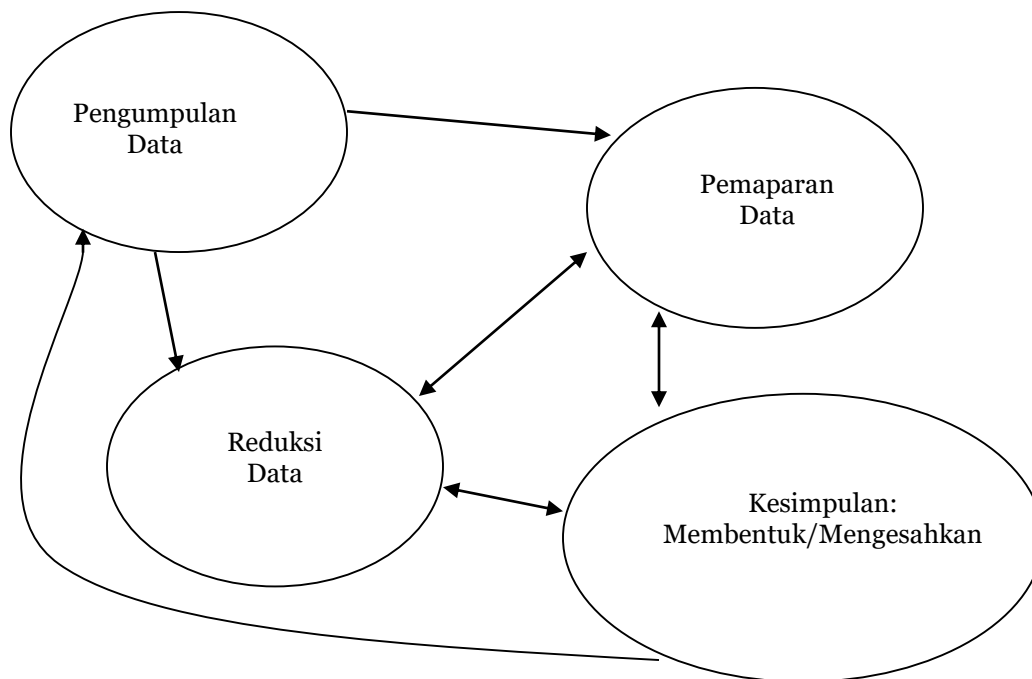
Dalam kajian ini, pemerhatian bermaksud tindakan penyelidik melihat ciri-ciri perlakuan atau tingkah laku murid, guru, kakitangan sokongan dan guru besar semasa melaksanakan tugas mereka secara individu. Pemerhatian yang dilakukan adalah berbentuk *non-participant observation* iaitu bertujuan merakamkan perlakuan mereka dalam keadaan semulajadi atau dalam keadaan sebenar. Hal ini sangat penting dalam penyelidikan kualitatif (Jacob, 1988). Kaedah ini adalah penting untuk mengelakkan perubahan perlakuan responden disebabkan oleh kehadiran penyelidik. Pemerhatian ini akan mendokumenkan amalan sebenar responden.

Analisis Dokumen

Dokumen merupakan sumber data sedia ada yang dapat membantu pengkaji menyokong maklumat yang diperolehi melalui temu bual dan pemerhatian (Merriam 1998; Burn 2000). Proses menganalisis dokumen ini akan dilakukan selepas sesi temu bual dengan pentadbir dan guru. Menurut Miles dan Huberman (1994) berdasarkan analisis dokumen, pengkaji dapat membuat perbandingan dan pengesahan terhadap penjelasan dan perlakuan peserta kajian.

Kaedah Analisis Data

Data temu bual dan pemerhatian, dianalisis menggunakan program Nvivo Versi 8.0 dan dilaporkan secara naratif berdasarkan ketetapan tema berulang berkaitan amalan kepimpinan di sekolah terpilih. Proses menganalisis data kualitatif ini akan dimulai dengan melaksanakan transkrip temu bual, menetapkan tema-tema tertentu dan membuat *coding* dan seterusnya mengkategorikan data berdasarkan tema-tema tersebut. Proses penganalisan data akan dibuat berdasarkan Rajah 2 di bawah ini.



Rajah 2: Komponen bagi analisis data (Model Interaktif)
Sumber: Miles dan Huberman (1994):12

3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Temu Bual

Protokol temu bual dibina merupakan enam (6) soalan temu bual yang memfokuskan terhadap amalan kepimpinan sekolah. Antara soalan-soalan yang ditanyakan adalah berkaitan dengan definisi kepimpinan, hala tuju sekolah, bagaimana memimpin, kursus kepimpinan yang telah dihadiri, kejayaan-kejayaan yang diperolehi dan masalah-masalah sepanjang memimpin.

Semua enam soalan dalam protokol temu bual yang digunakan dalam kajian ini telah ditentukan dengan kesahan muka dan kesahan kandungannya oleh tiga orang pakar. Pendapat semua pakar telah diambil kira dalam menentukan pemilihan item temu bual ini. Bagi tujuan menentukan kebolehpercayaan temu bual, analisis Indeks Cohen Kappa digunakan bertujuan untuk menentukan darjah persetujuan unit analisis dengan tema yang dikaji (Zamri dan Noriah, 2003). Penyelidik memadankan unit daripada data temu bual dengan tema yang dominan. Dalam hal ini, penyelidik telah mendapatkan khidmat tiga orang pakar yang lain untuk menentukan Indeks Cohen Kappa dengan mengedarkan borang seperti yang terdapat dalam Lampiran D.

Seterusnya, penyelidik menghitung nilai persetujuan (Indeks Cohen Kappa) daripada borang yang diterima daripada pakar-pakar tersebut. Nilai persetujuan dihitung berdasarkan rumus berikut iaitu:

$$K = \frac{f_a - f_c}{N - f_c}$$

Sumber: Cohen (1968) dalam Zamri dan Noriah (2003):4

di mana K – nilai koefisien Kappa
fa – frekuensi persetujuan
fc – frekuensi bagi 50 peratus jangkauan persetujuan
N – bilangan unit yang diuji nilai persetujuan

Bagi menentukan tahap persetujuan Kappa, nilai yang disyorkan oleh Landis dan Kosh (1977) dalam Zamri dan Noriah (2003) digunakan oleh penulis, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 3: Nilai Kappa dan Interpretasinya (Tahap)

| Nilai Kappa | Interpretasinya |
|-------------------|-----------------|
| Kurang daripada 0 | Sangat lemah |
| 0.00 – 0.20 | Lemah |
| 0.21 – 0.40 | Sederhana lemah |
| 0.41 – 0.60 | Sederhana |
| 0.61 – 0.80 | Baik |
| 0.81 – 1.00 | Sangat baik |

Sumber: Landis dan Kosh (1977) dalam Zamri dan Noriah (2003):3

Dapatan Kajian

Berdasarkan analisis soalan temu bual, terdapat 6 elemen utama dalam amalan kepimpinan sekolah rendah pulau iaitu suri teladan, inisiatif, komitmen, hubungan, penglibatan dan hala tuju. Dapatan kajian menunjukkan bahawa bagi suri teladan (*role model*), terdapat dua elemen yang sangat penting iaitu keterampilan dan perilaku.

Keterampilan

Bagi kedua-dua buah sekolah, guru besar telah menunjukkan keterampilan dalam memimpin sekolah yang melibatkan keberanian dalam membuat keputusan, berupaya mempengaruhi untuk mengubah sikap orang bawahan, menjadi ikutan dan cepat bertindak. Perkara ini dapat dilihat daripada pernyataan di bawah iaitu:

i. Berani Membuat Keputusan

Pernah saya tolak perlantikan pengawas UPSR kerana guru ini adalah guru prasekolah. Pihak PPD pun akur. Prasekolah berjalan terus semasa UPSR. Guru saya mengamuk. SMS saya macam-macam.

SKMB/GB

ii. Berupaya Mempengaruhi bagi Perubahan Sikap

Ada yang saya terpaksa sarankan supaya berpindah kerana sakit jiwa. Saya bagi tau dia saya bagi dia peluang kerana saya bagi tau dia pejabat sudah bagi tau kasi pool saja kerana keadaannya sudah tidak boleh.....Jadi saya bincang dengan itu cikgu jika kamu masih di sini keadaan kamu tidak akan berubah ... tukar suasana mungkin suasana dapat boleh membantu....jadi dia fikir-fikir dan keluarganya juga fikir-fikir dia akhirnya mengisi borang bertukar dan dia berpindah ke bandar...

SMWB/GB

iii. Menjadi Ikutan

Guru-guru ikut sama mengajar kelas malam dengan guru besar.

SKMB/PIBG

...terutama berhubung dengan kewangan...guru besar memang bagus, dia check satu satu akaun dan perbelanjaan sekolah...ehm... teliti sungguhjadi staf sokongan secara tak langsung menjadi pekerja yang juga berhati-hati dalam membuat kerja terutama hal berkaitan kewangan sekolah.

SKMB/GP

iv. Cepat Bertindak

Sentiasa berusaha meningkatkan pencapaian UPSR. Apabila jatuh, guru besar akan cuba secepat mungkin... akan meningkatkannya semula.

SKWB/PIBG

Berdasarkan dapatan kajian di atas, dapat disimpulkan bahawa bagi elemen keterampilan, guru besar kedua-dua sekolah telah menunjukkan ciri-ciri keberanian dalam membuat keputusan, berupaya mempengaruhi untuk mengubah sikap orang bawahan, menjadi ikutan dan cepat bertindak. Ciri keberanian dalam membuat keputusan terserlah bagi situasi yang tidak biasa di mana peraturan sedia ada sukar digunakan oleh mereka. Dalam hal ini guru besar perlu membuat keputusan yang cepat berdasarkan masalah harian yang bukan rutin. Berkaitan hal ini, elemen cepat bertindak juga dilihat merupakan ciri yang menjadi amalan dalam kepimpinan guru besar. Tidak dapat dinafikan, guru dan warga sekolah memerlukan tindakan yang cepat daripada guru besar dalam memutuskan sesuatu perkara. Hal ini penting dalam menentukan kelangsungan sesuatu aktiviti atau perkara yang sedang dilaksanakan oleh warga sekolah.

Ciri guru besar yang berupaya mempengaruhi sikap orang bawahan termasuk guru dan staf sekolah juga dilihat merupakan ciri yang menjadi amalan oleh guru besar kedua-dua buah sekolah. Di kedua-dua sekolah, keupayaan mempengaruhi ini dilihat berfokuskan kepada hasil perbincangan secara terbuka antara guru besar dengan guru-guru atau staf sokongan. Guru besar dilihat menggunakan konsep 'menang-menang' dalam menangani sebarang masalah yang timbul dalam kalangan warga sekolah.

Warga sekolah juga didapati menjadikan apa yang dibuat oleh guru besar sebagai contoh untuk mereka ikut. Kutipan sumbangan secara sukarela dan pelaksanaan kelas tambahan waktu malam merupakan dua contoh aktiviti guru besar yang menjadi ikutan guru-guru di sekolah ini. Hal ini menunjukkan bahawa amalan yang dilaksanakan oleh guru besar menjadi ikutan oleh warga sekolah tanpa paksaan. Perkara ini adalah penting kerana warga sekolah akan merasakan apa yang dibuat adalah tanggungjawab kepada murid dan sekolah mereka.



Perilaku

Berdasarkan dapatan kajian di atas, dapat disimpulkan bahawa bagi elemen perilaku, guru besar kedua-dua sekolah telah menunjukkan ciri berpendirian tegas dan bersikap rasional. Ciri ini dapat diterima oleh warga sekolah yang menyebabkan orang bawahan seronok bekerja di sekolah ini. Dalam masa yang sama, kedua-dua guru besar mengamalkan sikap prihatin, terbuka, mesra, memberi inspirasi, memberi nasihat, memberi bimbingan, baik hati, suka membantu, bersifat empati, memberi sokongan, bersikap jujur dan memberi peluang kepada guru untuk meningkatkan ilmu. Ciri-ciri ini digunakan oleh guru besar dalam memimpin warga sekolah menuju matlamat yang ditetapkan. Sikap guru besar yang mempercayai orang bawahannya juga dilihat sebagai satu ciri penting dalam amalan kepimpinan yang di kedua-dua sekolah ini.

Inisiatif

Kedua-dua guru besar atau pemimpin sekolah kajian telah menunjukkan banyak aktiviti yang dijanakan untuk mencapai matlamat sekolah yang ditetapkan. Hal ini termasuklah mengusahakan inisiatif secara spesifik, memotivasikan orang bawahan, memberi penghargaan dan pengiktirafan, menyelesaikan masalah, bertindak mengikut keperluan, mencabar status quo, bijak mengambil peluang, membuat pemantauan, memberi kesedaran dan menggalakkan pembangunan sendiri.

Berdasarkan dapatan kajian di atas, dapat disimpulkan bahawa inisiatif yang dilaksanakan oleh pihak sekolah membantu menjadikan kedua-dua sekolah tersebut cemerlang. Hal ini termasuklah mengusahakan inisiatif secara spesifik, memotivasikan orang bawahan, memberi penghargaan dan pengiktirafan, menyelesaikan masalah, bertindak mengikut keperluan, mencabar status quo, bijak mengambil peluang, membuat pemantauan, memberi kesedaran dan menggalakkan pembangunan sendiri.

Komitmen

Berdasarkan temu bual, didapati komitmen guru besar meliputi beberapa elemen kecil seperti menunjukkan kesungguhan dan bersemangat tinggi, berfokus kepada tugas, iltizam dan keinginan tinggi, pematuhan peraturan serta membuat pengorbanan. Guru besar di dua buah sekolah berkenaan telah menunjukkan komitmen yang tinggi bagi sekolah yang dipimpin agar dapat mencapai kecemerlangan yang dihasratkan.

Hubungan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa satu lagi amalan penting dalam kepimpinan sekolah bagi kedua-dua sekolah ini adalah keupayaan membina hubungan dalaman dan luaran yang baik. Ciri-ciri spesifik yang dapat dikeluarkan oleh pengkaji adalah (i) membina hubungan, (ii) menjalin kejelekitan, (iii) membina jaringan dengan pihak luar, (iv) mahir berkomunikasi, (v) memberi kebebasan dalam melaksanakan tugas dan (vi) mendapat sokongan.



Seorang pemimpin yang berkesan mengiktiraf kepentingan membina hubungan yang mantap. Di sekolah-sekolah yang dikaji didapati hubungan yang baik telah wujud antara pemimpin sekolah dengan murid, staf, ibu bapa dan komuniti, juga dengan pegawai JPN dan PPD. Pelbagai tindakan telah dilakukan oleh pemimpin sekolah-sekolah tersebut dalam membina hubungan yang baik itu. Contoh pernyataan di bawah ini menjelaskan hal tersebut.

...mendapati Guru Besar mempunyai hubungan yang amat erat dengan semua pihak di sekolah.

SKWB/ PIBG

Penglibatan

Dapatan temu bual membuktikan kedua-dua guru besar menitikberatkan penglibatan pelbagai pihak khususnya ibu bapa dan komuniti dalam pelaksanaan aktiviti di sekolah. Mereka menyedari penglibatan ibu bapa dan komuniti di sekolah bukan sahaja dapat memastikan kesinambungan sokongan malah telah terbukti memberikan impak positif dalam pencapaian murid dan prestasi sekolah. Kesemua guru besar yang ditemu bual telah menunjukkan amalan kepimpinan yang positif. Mereka menyatakan sering berkongsi pengalaman dengan guru dan ibu bapa, mereka melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti kurikulum dan kokurikulum, mereka juga melibatkan pelbagai pihak dalam perbincangan ataupun membuat keputusan, berkerja secara berkumpulan dan mempunyai semangat kesepakatan yang tinggi.

Hala Tuju

Dapat dirumuskan bahawa hala tuju dimaksudkan sebagai objektif yang ingin dicapai, pencapaian hasil atau matlamat serta perancangan masa depan ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Seterusnya hala tuju yang diset itu akan diberi penjelasan atau disebarluaskan kepada warga sekolah khususnya kepada kumpulan sasaran seperti guru, murid dan ibu bapa melalui aktiviti-aktiviti seperti mesyuarat guru, perhimpunan sekolah dan sesi perjumpaan dengan ibu, bapa dan penjaga. Tujuannya ialah agar semua pihak yang berkaitan dapat memahami hala tuju tersebut dengan baik dan seterusnya dapat merealisasikannya dengan jaya. Objektif atau matlamatnya pula akan tercapai. Satu lagi elemen yang berkait rapat dengan pencapaian objektif atau matlamat adalah pencapaian hasil, yang mana cara sekolah melaksanakannya adalah dengan mengadakan mesyuarat bagi memastikan program tersebut memenuhi matlamatnya.

Bagi aspek penambahbaikan, didapati kedua-dua sekolah mengambil inisiatif untuk membuat penambahbaikan dalam beberapa aspek penting. Aspek-aspek ini termasuklah akademik murid, moral, tingkah laku, disiplin dan kerohanian guru dan murid, menyediakan ruang yang santai untuk murid belajar, mewujudkan budaya yang lebih baik, menyedarkan guru tentang tanggungjawab mereka, serta meningkatkan band sekolah pada kedudukan yang lebih baik.

Sehubungan dengan aspek penambahbaikan terhadap sekolah secara keseluruhan, didapati sekolah kajian juga ada mengamalkan penanda aras (*bench marking*) dengan mengambil apa yang baik dari sekolah-sekolah lain untuk dijadikan contoh, idola atau amalan-amalan terbaik (*best practices*).

5.2 Amalan Kepimpinan Sekolah Pulau

Berdasarkan dapatan kajian, amalan kepimpinan sekolah rendah pulau di Sabah berfokuskan kepada enam elemen utama iaitu suri teladan, inisiatif, komitmen, perhubungan, penglibatan dan hala tuju. Elemen-elemen ini dilihat sebagai faktor yang menyumbang kepada catatan pencapaian yang terbaik berbanding sekolah-sekolah pulau yang lain. Kesemua faktor ini mempunyai kaitan dengan pencapaian sekolah dalam bidang akademik. Pencapaian prestasi akademik di Band 3 menunjukkan hasil yang diperoleh akibat daripada amalan kepimpinan sebegini yang dimainkan oleh guru besar masing-masing.

5.2.1 Suri teladan

Contoh yang baik dari segi sikap, perwatakan serta tingkah laku yang ditunjukkan oleh guru besar ditiru atau diikuti oleh warga sekolah. Dalam hal ini, suri teladan dapat dikelompokkan kepada ciri keterampilan dan perilaku guru besar itu sendiri. Guru besar di kedua-dua buah sekolah pulau ini telah menunjukkan keterampilan dalam memimpin sekolah yang melibatkan keberanian dalam membuat keputusan, berupaya mempengaruhi untuk mengubah sikap orang bawahan, menjadi ikutan dan cepat bertindak.

Dari aspek perilaku pula, tindak-tanduk atau reaksi guru besar kedua-dua sekolah menunjukkan ciri berpendirian tegas dan bersikap rasional, yang menyebabkan orang bawahan seronok bekerja di sekolah ini. Kedua-dua guru besar juga mengamalkan sikap prihatin, terbuka, mesra, memberi inspirasi, memberi nasihat, memberi bimbingan, baik hati, suka membantu, bersifat empati, memberi sokongan, bersikap jujur dan memberi peluang kepada guru untuk meningkatkan ilmu. Sikap guru besar yang mempercayai orang bawahannya juga dilihat sebagai satu ciri penting dalam menyumbang kepada prestasi sekolah yang baik.

5.2.2 Inisiatif

Dalam kajian ini, dapat dirumuskan bahawa selain dari elemen di atas, pemimpin di dua buah sekolah yang terlibat dalam kajian ini telah menunjukkan kepimpinan yang efektif dan Berjaya melaksanakan pelbagai perubahan. Salah satu elemen unggul yang dimiliki oleh kedua-dua pemimpin ini iaitu mempunyai inisiatif. Pemimpin yang berinisiatif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk memulai segala sesuatu tanpa adanya paksaan. Berdasarkan dapatan kajian ini, kedua-dua guru besar mempamerkan elemen tersebut dengan mengusahakan pelbagai inisiatif untuk memperkasakan peranan guru agar mereka dapat membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar.

Kedua-dua sekolah pulau ini boleh dianggap sebagai sekolah yang masih serba kekurangan. Bagi memastikan wawasan mereka tercapai, mereka sering mencabar status quo mereka dengan mengetepikan segala paradigma atau persepsi tentang sekolah pulau untuk memastikan wawasan mereka tercapai. Berdasarkan kajian juga didapati sekolah pulau ini masih menghadapi masalah infrastruktur dan demografi pelajar. Namun begitu, kedua-dua guru besar melihat perkara ini bukanlah satu masalah tetapi merupakan satu cabaran. Cabaran ini boleh diatasi melalui inisiatif mereka dengan mengusahakan pelbagai strategi bagi menyelesaikan isu-isu yang timbul. Senario ini menggambarkan kebijaksanaan pemimpin mengambil peluang dalam menyelesaikan isu. Adakalanya pemimpin ini rela berkorban dan mampu mengambil keputusan secara tepat tanpa merugikan banyak pihak.

Selain daripada menunjukkan inisiatif pada diri sendiri, pemimpin di lokasi kajian juga telah menunjukkan tindakan proaktif dalam membantu dan membimbing stafnya ke arah kecemerlangan. Dalam hal ini, pentadbir sentiasa menggalakkan pembangunan sendiri stafnya dan memotivasikan mereka ke arah kecemerlangan peribadi dan organisasi. Sikap pemimpin

tersebut, menyebabkan Guru Besar di SK Wallace Bay dan Mentadak Baru disenangi dan dipercayai oleh guru-gurunya. Menurut Fredhie (2008) dalam bukunya bertajuk *Effective Leadership*, menyatakan bahawa pemimpin yang dapat dipercayai adalah pemimpin yang mampu mendamaikan hati semua anggota dan apabila pemimpin dipercayai, membolehkan anggotanya akan berusaha dan lebih komited dalam melaksanakan tanggungjawab sepenuhnya ke arah melestarikan wawasan bersama-sama pemimpin.

5.2.3 Komitmen

Berdasarkan dapatan kajian dan perbincangan di atas, secara keseluruhannya disimpulkan bahawa komitmen pemimpin utama sekolah menyumbang kepada pencapaian prestasi sesebuah sekolah. Dalam konteks sekolah rendah pulau, komitmen guru besar yang meliputi beberapa elemen kecil seperti menunjukkan kesungguhan dan bersemangat tinggi, berfokus kepada tugas, iltizam dan keinginan tinggi, pematuhan peraturan serta membuat pengorbanan telah memberi kesan positif ke atas prestasi sekolah.

5.2.4 Hubungan

Analisis dan perbincangan berkaitan dapatan kajian menunjukkan hubungan sama ada sesama warga sekolah (murid dan staf), komuniti (ibu bapa dan masyarakat setempat), pihak JP dan PPD, serta jaringan dengan agensi luar dan pihak swasta adalah penting dalam memastikan kecemerlangan sekolah-sekolah ini. Kejelekitan hubungan yang terjalin hasil daripada amalan dan sikap terpuji pemimpin, selain komunikasi yang berkesan adalah faktor penyumbang untuk kejelekitan hubungan itu. Tindakan-tindakan yang diambil oleh kedua-dua pemimpin dalam membina dan mengekal hubungan baik tersebut telah mendatangkan kesan positif terhadap sokongan yang diterima sama ada dalam bentuk penerimaan, kepatuhan dan kerjasama yang ditunjukkan oleh semua pihak. Hasilnya kedua-dua pemimpin telah dapat memimpin dan mengurus sekolah dengan cemerlang.

5.2.5 Penglibatan

Berdasarkan dapatan kajian, secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa penglibatan pemimpin utama sekolah menyumbang kepada pencapaian prestasi sesebuah sekolah. Dalam konteks sekolah rendah pulau, penglibatan guru besar yang meliputi beberapa elemen kecil seperti menunjukkan berkongsi pengalamam, melibatkan diri, melibatkan pelbagai pihak dalam dan luar, kerja berpasukan dan mempunyai kesepakatan.

Kedua-dua guru besar menyatakan penglibatan mereka dalam aktiviti sekolah adalah penting dan diberikan keutamaan kerana mereka perlu peka dengan apa yang berlaku di sekolah. Tindakan kedua-dua guru besar ini selaras dengan saranan Kouzes dan Posner (2007) yang menyatakan, "*They were about the power of spending time with someone, of working side by side with colleagues, of telling stories that made values come alive, of being highly visible during times of uncertainty, and of asking questions to get people to think about values and priorities.*"

Bagi kedua-dua guru besar yang ditemu bual konsep keberadaan (visibility) dalam kepimpinan perlu diamalkan di sekolah kerana keberadaan melambangkan komitmen kepada tugas dan keperihatinan mereka terhadap guru dan orang bawahan. Selain itu, kedua-dua guru

besar juga menyedari sebagai pemimpin mereka adalah *role model* kepada guru-guru dan komuniti sekolah. Jadi, mereka perlu menunjukkan teladan yang baik kepada guru dan komuniti sekolah sebagaimana yang dinyatakan oleh Kouzes dan Posner (2007) iaitu “*Modelling the way is about earning the right and the respect to lead through direct involvement and action. People follow first the person, then the plan.*” Pernyataan di atas jelas menunjukkan penglibatan guru besar adalah penting dalam kerana keterlibatan mereka dalam aktiviti di dalam dan di luar sekolah akan memberikan impak besar kepada sekolah.

Kajian yang dijalankan oleh Epstein dan Salinas (2004) juga mendapati sekolah yang banyak melibatkan ibu bapa dan komuniti dalam dalam proses membuat keputusan menikmati manfaat termasuk penurunan kadar ponteng, kadar menyiapkan kerja sekolah yang lebih tinggi dan pencapaian gred yang lebih baik dalam kalangan murid.

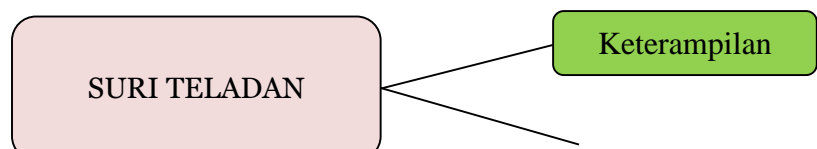
5.2.5 Hala Tuju

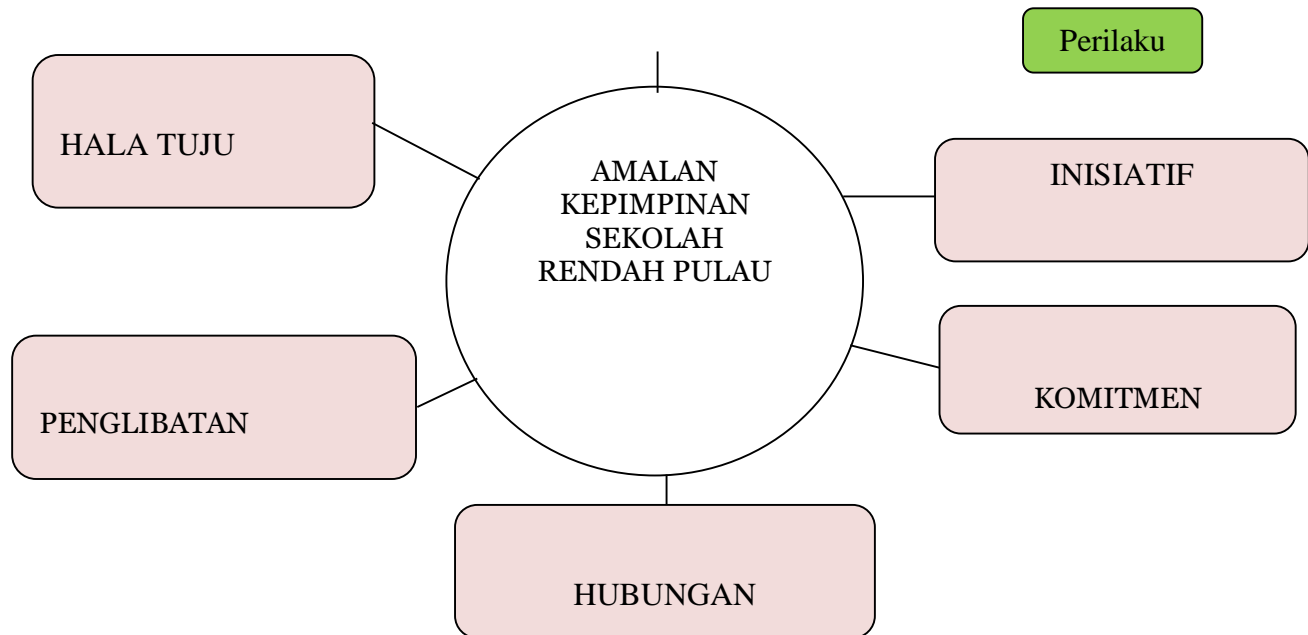
Semasa memimpin sekolah, kedua-dua orang guru besar membina hala tuju yang perlu dicapai oleh warga sekolah. Elemen hala tuju ini mengandungi lima perkara iaitu mempunyai hala tuju, menjelaskan hala tuju, mementingkan hasil, membuat penambahbaikan dan mempunyai tanda aras. Kedua-dua sekolah didapati mempunyai hala tuju yang jelas iaitu dalam bentuk pencapaian objektif, hasil atau matlamat serta perancangan masa depan dalam usaha mencapai sesuatu matlamat. Hala tuju tersebut seterusnya akan diberi penjelasan atau disebarluaskan kepada kumpulan sasaran di sekolah seperti guru, murid dan ibu bapa melalui aktiviti-aktiviti seperti mesyuarat guru, perhimpunan sekolah dan sesi perjumpaan dengan ibu bapa atau penjaga. Tujuan penyebarluasan hala tuju adalah supaya perkara tersebut dapat difahami dengan baik oleh semua pihak yang berkaitan, dapat direalisasikan dengan jaya dan seterusnya dapat mencapai objektif atau matlamat yang disasarkan. Satu lagi elemen yang berkait rapat dengan pencapaian objektif atau matlamat adalah pencapaian hasil, yang mana elemen ini dapat dikenal pasti dengan mengadakan mesyuarat.

Bagi aspek penambahbaikan, kedua-dua sekolah telah mengambil inisiatif untuk membuat penambahbaikan terhadap aspek akademik murid, moral, tingkah laku, disiplin dan kerohanian guru dan murid, menyediakan ruang yang santai untuk murid belajar, mewujudkan budaya yang lebih baik di sekolah, menyedarkan guru akan tugas dan tanggungjawab mereka, serta meningkatkan band sekolah. Sehubungan dengan aspek penambahbaikan, kedua-dua sekolah kajian juga ada mengamalkan penanda aras (*bench marking*) dengan mengambil apa yang baik dari sekolah-sekolah lain untuk dijadikan contoh, idola atau amalan-amalan terbaik (*best practices*).

5.3 Model Kepimpinan Sekolah Pulau

Berdasarkan analisis temu bual, Model Kepimpinan Sekolah Rendah Pulau adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3 di bawah ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan sekolah rendah di pulau ini, diwakili oleh elemen suri teladan, inisiatif, komitmen, hubungan, penglibatan dan hala tuju. Bagi elemen suri teladan, komponen keterampilan dan perilaku merupakan perkara yang ditonjolkan oleh pemimpin berkenaan.





Rajah 3: Model Kepimpinan Sekolah Rendah Pulau

Rumusan

Kajian ini telah dapat menyimpulkan bahawa amalan kepimpinan yang berkesan bagi sekolah pulau boleh disandarkan kepada enam elemen iaitu suri teladan, inisiatif, komitmen, hubungan, penglibatan dan hala tuju.

Bagi elemen suri teladan, ciri keterampilan dan perilaku pemimpin merupakan ciri yang diserlahkan di kedua-dua buah sekolah. Keterampilan merangkumi ciri-ciri keberanian dalam membuat keputusan, berupaya mempengaruhi untuk mengubah sikap orang bawahan, menjadi ikutan dan cepat bertindak. Bagi ciri perilaku pula, guru besar kedua-dua sekolah telah menunjukkan ciri berpendirian tegas, bersikap rasional, mengamalkan sikap prihatin, terbuka, mesra, memberi inspirasi, memberi nasihat, memberi bimbingan, baik hati, suka membantu, bersifat empati, memberi sokongan, bersikap jujur, memberi peluang kepada guru untuk meningkatkan ilmu dan mempercayai orang bawahannya.

Kedua-dua guru besar atau pemimpin sekolah kajian telah menunjukkan inisiatif dilaksanakan dengan membuat banyak aktiviti. Hal ini termasuklah mengusahakan inisiatif secara spesifik, memotivasikan orang bawahan, memberi penghargaan dan pengiktirafan, menyelesaikan masalah, bertindak mengikut keperluan, mencabar status quo, bijak mengambil peluang, membuat pemantauan, memberi kesedaran dan menggalakkan pembangunan sendiri.

Komitmen kedua-dua guru besar pula dapat dilihat dengan penyerlahan ciri seperti menunjukkan kesungguhan dan bersemangat tinggi, berfokus kepada tugas, iltizam dan keinginan tinggi, mematuhi peraturan serta membuat pengorbanan. Kedua-dua guru besar berkenaan telah menunjukkan komitmen yang tinggi bagi sekolah yang dipimpin mencapai kecemerlangan yang dihasratkan.

Seterusnya, amalan penting dalam kepimpinan sekolah bagi kedua-dua sekolah ini adalah keupayaan membina hubungan dalaman dan luaran yang baik. Ciri-ciri khusus seperti membina



hubungan, menjalin kejelekitan, membina jaringan dengan pihak luar, mahir berkomunikasi, memberi kebebasan dalam melaksanakan tugas dan mendapat sokongan, merupakan amalan penting yang dilaksanakan oleh kedua-dua orang guru besar di sekolah pulau ini.

Kedua-dua orang guru besar juga menitikberatkan penglibatan pelbagai pihak khususnya ibu bapa dan komuniti dalam pelaksanaan aktiviti di sekolah. Mereka sering berkongsi pengalaman, melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti, melibatkan pelbagai pihak dalam perbincangan ataupun membuat keputusan, berkerja secara berkumpulan dan mempunyai semangat persepakatan yang tinggi. Mereka sedar bahawa penglibatan ibu bapa dan komuniti di sekolah bukan sahaja dapat memastikan kesinambungan sokongan malah telah terbukti memberikan impak positif dalam pencapaian murid dan prestasi sekolah.

Guru besar kedua-dua buah sekolah juga amat mementingkan lima elemen yang boleh dikategorikan sebagai hala tuju iaitu mempunyai hala tuju, menjelaskan hala tuju, mementingkan hasil, membuat penambahbaikan dan mempunyai tanda aras. Mereka bertindak berdasarkan apa yang mereka harapkan. Semua aktiviti yang dilaksanakan adalah berdasarkan sasaran yang mereka tetapkan.

RUJUKAN

- Abdul Rafie Mahat. (2001). *Ucap utama Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia di Seminar Nasional pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-10, Institut Aminuddin Baki, 30 Oktober - 1 November 2001.*
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua sekolah yang efektif.* Siri Pengurusan Sekolah. Bentong: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP). (2013). *Inisiatif-inisiatif pendidikan ke arah pendidikan berkualiti.* Putrajaya: BPPDP
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP). (2013). *Laporan tahunan BPPDP 2012.* Putrajaya: BPPDP
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leaderships.* London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York : Free Press.
- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leaderships.* Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: an Introduction to theory and methods.* Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.



- Bolman, L. & Deal, T. (1992). *Reframing organization*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Brookover, W., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J. & Wisenbaker, J. 1979. *Schools social systems and student acheivement: schools can make a difference*. New York: Praeger.
- Bryson, J.M. (2003). *Strategic planning for public & non profit organization: A guide to strenghtening and sustaining organizational achievement (3rd Ed.)* . San Fransisco: Jossey-Bass.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Charil Marzuki. (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: model lima faktor*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Cowley, M. & Domb, E. (1997). *Beyond strategic vision effecitive corporate action with hoshin planning*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Cresswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). *Determining validity in qualitative inquiry. Theories into Practice*, 39(3). 124-131.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research - planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Ed. ke-2. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Day, C. (2007). *Sustaining success in challenging contexts: Leadership in English schools*. In C. Day and K. Leithwood (Eds). *Successful principal leadership in times of change: an international perspective* (pp. 59-70). Dordrecht, The Netherlands: Springer Publishers.
- Epstein, J. L. & K. Salinas. (2004). *Partnering with Families and Communities. Educational Leadership*, May 61 (8): 12-18.
- Hairuddin Hj. Mohd. Ali & Muhammad Bustamam Hj. Abdul Manaf (2007). *Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah*. Kuala Lumpur: Perpustakaan Negara Malaysia.
- Harris, A. (2002). *Effective leadership in schools facing challenging contexts. School Leadership and Management*, 22(1), 15-26.
- Horst, M. D. & Martin B.N.(2007), *A case-study: Leadership and its effect on achievement of children from poverty in rural setting, The Rural Education* pg 33- 41.



- Hoy, W. K., & Sousa, D.S.A. (1984). Delegation: The neglected aspects of participation in decision- making. *The Alberta Journal of Educational Research*, 4: 320-331.
- Gibson, D.E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 134-156.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ishak Harun . (1998). Pendidikan sekolah rendah di pedalaman Keningau: Satu tinjauan di Kampung Salarom, Nabawan. *Jurnal Keningau*, 1-8.
- Jacob, E. (1988). Clarifying qualitative research: a focus on traditions. *Educational Reseacher*, 17(1), 16-24.
- Jacobson, S. (2008). Leadership for success in high poverty elementary schools, *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 23(1)
- Jamal @ Nordin Yunus. (2009). *Hubungan antara kepimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran di Sekolah Harapan Negara kategori sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan luar bandar*. Tesis PhD. Universiti Utara Malaysia.
- Kamus Dewan Edisi Ketiga.(1994). Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia. Harian Sendirian Berhad, Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). (2012) *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025*. Putrajaya: KPM
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. 4th Edition. San Francisco, CA: John Wiley and Sons. INC.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *The Five Practices of Exemplary Leadership* 2nd Edition. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Layton, J. K. (2003). *Transformational leadership and the middle school principal*. Ph.D thesis. Purdue University: USA.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), 451-479.



- Leithwood, K., & Montgomery, D. (1982). The role of elementary principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52(3), 309-339.
- Liamputtong, P. & Ezzy, D. (2005). *Qualitative research methods*. Victoria: Oxford University Press.
- Lipham, J. M. (1973). *Leadership: general theory and research*. Dlm. Cunningham, L. L. dan Gephart, W. J. (pnyt.). *Leadership: the science and art today*. Hlmn. 1-15. Itasca, IL: Peacock.
- Lockwood, P., Jordan, C.H. & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854-864.
- Maizura Mohd Yunus. (2008). *Satu kajian cabaran guru di sekolah pedalaman, daerah Muar, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Marsh, I., & Keating, M. (2009). *Sociology: making sense of society*. 4th ed. Harlow: Pearson Longman.
- Maslow, A. (1954), *Hierarchy of Needs*. Saul McLeod Publisher. by Saul McLeod publisher.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in workplace: Theory, research and Application*. California: Sage Publications.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Ed. ke-2. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Noor Jaafar. (2004). *Kepemimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru: Satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Tesis Ph.D Tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*. Effective Schools Seminar. 13-14 Julai. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Mowday, R.T, Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.



- Nitin Nohria & Rakesh Khurana (2009), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Inc. Harvard Business Press.
- Nixon, J. (1992). *Evaluating the whole curriculum*. Philadelphia: Open University Press.
- Omar Abdull Kareem. (2001). Pengetua: dinamika pengurusan sumber manusia di sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 11(2): 38-52.
- Omardin Ashaari. (1999). *Pengurusan sekolah - suatu panduan lengkap*. Ed. ke-3. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership Volume 1 : Policy and Practice*. OECD Publications.
- Purkey, S. C. & Smith, M. S. (1983). Effective schools: a review. *The Elementary School Journal*, 83: 426-452.
- Ross, J. A., & Gray, MS. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Sanders, M. G. (2003). Community Involvement in Schools: From Concept to Practice *Education and Urban Society*. February 35 (2): 161-180.
- Staruss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behaviour description questionnaire-Form XII*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leaderships*. New York: The Free Press.
- Sybouts, W. & Wendel, F. C. (1994). *The training and development of school principal - a handbook*. Westport: Greenwood Press.
- Tang Keow Ngang. (2006). Pertimbangan pengetua, komitmen guru dan keinginan kekal dalam profesion perguruan. Kertas kajian yang dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13 di Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands, 4-8 Disember 2006.



- Tang Keow Ngang. (2006). Pertimbangan pengetua, komitmen guru dan keinginan kekal dalam profesion perguruan. Kertas kajian yang dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13 di Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands, 4-8 Disember 2006.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2002). (pnyt.). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousands Oak: Sage Publications.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership - personal growth for professional development*. London: Sage Publications.
- Weber, G. (1971). *Inner city children can be taught to read - four successful schools*. Washington: Council for Basic Education.
- Willis, M. W., *Effective leadership, Academic Leader, 24(1) (January 2008): 1, 8. Magna Publications*.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zainudin Abu Bakar & Dineshkumar a/l S.Haridas. (2004). *Pencapaian Akademik Di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) Yang Berstatus Sekolah Kurang Murid (SKM) Di Daerah Kota Tinggi, Johor*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Zalika Adam, Faridah Kassim & Mohamad Johdi Salleh. (2009). *Prosiding persidangan pendidikan luar bandar 2009*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.