

**AMALAN KEPEMIMPINAN GURU DI SEKOLAH MENENGAH
ZON TIMUR SEMENAJUNG MALAYSIA**

¹Azhar Harun*, ²Ramli Basri (Phd), ³Profesor Zaidatul Akmaliah Lope Pehei (Phd)
& ⁴Soaib Asimiran (Phd)

¹Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah &
^{2,3,4}Fakulti Pendidikan, Universiti Putra Malaysia
*azhar@iab.edu.my

ABSTRACT

The Malaysian Education Development Blueprint (PPPM) through the 5th shift (teachers and school principals) to creating a culture of professional excellence based on colleagues in the 3rd wave (2021-2025). Based on this shift, a study on teacher leadership practices open to sharing leadership among teachers as a new form of leadership that should be explored. Therefore, the main objective of this study was to determine the level of each teacher leadership dimension and, to determine the mean differences of teachers leadership practices in High Performance Schools (SBT) and non SBT. The study used a survey method through a questionnaire Teacher Leadership School Survey (TLSS) by Katzenmeyer and Moller (2001). The respondents consisted of 400 respondents among secondary school teachers in the eastern zone of Peninsular Malaysia. Descriptive and inferential statistics were used to analyze study data. The findings show that a dimension positive environment has the highest mean value. This indicates a positive environment that supports the practice of leadership among teachers. On the whole practice of teacher leadership is located at a high level ($M = 4.13$, $SD = .51$) in secondary schools. There was, there was no significant difference is obtained referring to the category of school SBT and non-SBT. The study provides added value to drive KPM/JPN/PPD/school to strengthen leadership at all levels. Based on the role of the Institute of Teacher Education, which serves to provide teacher training, the study suggests that these institutions can provide training modules that provide early exposure to prospective teachers about teacher leadership education to produce future leadership quality and effective in line with the aspirations of 2013 – 2025.

Keywords: Shared leadership, Teacher leadership

PENDAHULUAN

Sergiovanni (2001) menyatakan tentang konsep 'kepemimpinan yang mantap' di ketengahkan. Beliau menyatakan kepemimpinan yang mantap bermaksud lebih ramai individu yang terlibat dalam sesuatu kerja, diyakini mempunyai maklumat, terlibat dalam pembuatan keputusan, berpeluang untuk memberikan idea baru dan terlibat dalam penciptaan ilmu dan pemindahan. Abdullah Sani et al. (2007) menyatakan, merujuk kepada tren di sekolah, perubahan kepemimpinan ini dipengaruhi oleh pemikiran yang bersedia untuk berubah. Hal tersebut melibatkan perubahan dalam kesediaan, kesedaran dan sikap serta melalui pengubahsuaian sumber kuasa yang diperlukan iaitu autoriti guru diupayakan.

Muijs dan Harris (2007) menyatakan bahawa kepemimpinan guru melibatkan ramai individu dalam organisasi. Melibatkan bilangan ahli organisasi yang lebih ramai yang mempunyai matlamat bersama ke arah kejayaan sekolah dan semua guru adalah berpotensi untuk menjadi pemimpin (Sergiovanni, 2001). Kepemimpinan dalam kalangan guru yang diketengahkan dalam kajian ini adalah merujuk kepada peranan yang dimainkan, dimana guru tidak memegang jawatan formal adalah digalakkan, diiktiraf dan disokong untuk membangunkan potensi kepemimpinan. Oleh itu mereka boleh menyumbang pengetahuan dan kemahiran mereka untuk menggalakkan dan menyediakan kepemimpinan di sekolah. Kepemimpinan dalam kalangan guru memberi lebih banyak peluang kepada kumpulan atau pasukan secara kolektif melaksanakan tanggungjawab sekolah, sumber, dan ruang tertentu untuk menangani masalah di sekolah (Abdullah Sani, Abdul Rashid dan Abdul Ghani, 2007).

Menurut Jamilah dan Yusof (2011), Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) merupakan suatu pengiktirafan diberikan kepada sekolah terbaik di Malaysia melalui Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA). Bagi mengekalkan dan meningkatkan tahap prestasi, tahap autonomi dan akauntabiliti lebih tinggi diberikan kepada sekolah yang dianugerah status SBT (KPM, 2013). Muridnya berupaya bersaing di peringkat antarabangsa dan bidang akademik yang sangat cemerlang termasuk juga bidang bukan akademik serta mempunyai ciri-ciri yang menyerlah. Mempunyai kemampuan untuk menyerlah di persada dunia dengan ciri-ciri unik yang dipunyai oleh SBT seperti etos, watak dan mempunyai identiti yang tersendiri. (Jamilah & Yusof, 2011). Justeru itu pengkaji telah membahagikan kelompok sekolah yang dikaji kepada dua kumpulan iaitu Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan sekolah bukan SBT. Tujuan pembahagian tersebut adalah untuk melihat perbandingan amalan kepemimpinan guru di sekolah berkenaan berdasarkan pesepsi responden yang terlibat.

Pernyataan Masalah

Hallinger (2003), tanggungjawab memimpin telah berkembang dari seorang pengetua diturunkan kepada guru yang diistilahkan sebagai perkongsian kepemimpinan melalui kepemimpinan guru. Kajian literatur penambahbaikan sekolah mendapati bahawa kepemimpinan guru mempunyai kesan positif terhadap perubahan dalam organisasi di sekolah seterusnya membolehkan guru-guru bekerja secara berkumpulan (Leithwood, Seashore, Anderson & Wahlstrom, 2004). Rasional perkongsian kepemimpinan adalah sebagai asas kepada perubahan sekolah yang lestari (Fullan, 2006). Perkongsian kepemimpinan adalah penting untuk memaksimumkan kecekapan peranan kepemimpinan dalam kalangan guru (Lida, Amneh dan Sara, 2014).

Permasalahannya, didapati konsep perkongsian kepemimpinan tidak dijadikan aspek utama yang diberi perhatian oleh pengkaji-pengkaji di dalam dan luar negara. Menurut Ensley et al. (2006), walaupun konsep perkongsian kepemimpinan muncul dalam literatur seawal tahun 1920-an, namun ia masih tidak diberikan perhatian penting sehingga kini. Lebih banyak literatur tentang model perkongsian kepemimpinan diperlukan (Davis, 2009). Norashikin et al. (2013) menyatakan keberkesanan kepemimpinan sepatutnya berlaku di semua peringkat termasuklah di dalam bilik darjah.

Oleh yang demikian, selain daripada kepemimpinan pengetua, kepemimpinan guru juga menjadi topik perbincangan dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme pengajaran dan reformasi sekolah. Lebih banyak kajian juga perlu dilakukan terhadap kepemimpinan guru dan ia boleh dibangunkan mengikut konteks dan keperluan yang berbeza (Berry, Daughtrey & Wieder Menurut, 2010).

Berdasarkan tinjauan terhadap kajian-kajian berkaitan kepemimpinan guru didapati agak terhad kajian yang dijalankan di zon timur berbanding dengan zon-zon lain di Semenanjung Malaysia. Kajian-kajian tersebut seperti, kajian oleh Loh (2008) di Sabah bagi Malaysia Timur; Noor Azam (2012) dan Norashikin et al. (2015) di Johor bagi zon selatan; Zuraidah Juliana et al. (2014) di Kedah bagi zon utara; dan Hailan et al. (2013) kajian untuk seluruh Malaysia. Merujuk kepada keperluan tersebut, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah khususnya di zon timur Semenanjung Malaysia.

Berdasarkan Sergiovanni (1995), satu kajian perbandingan yang dijalankan di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah di Maryland, terdapat perbezaan ketara tahap amalan kepemimpinan bagi kedua-dua kategori sekolah berkenaan. Amalan kepemimpinan yang unggul, terlibat secara langsung berhubung pengajaran, pengharapan yang tinggi terhadap kejayaan, dan mementingkan pencapaian akademik dipamerkan oleh pemimpin di sekolah berprestasi tinggi, (Sergiovanni, 1995). Oleh itu kajian ini menentukan tahap amalan kepemimpinan guru berdasarkan dua kategori sekolah tersebut.

Objektif Kajian

- i. Menentukan tahap kepemimpinan guru.
- ii. Menentukan perbezaan min terhadap kepemimpinan guru antara Sekolah Berprestasi tinggi (SBT) dengan sekolah bukan SBT.

TINJAUAN LITERATUR

Menurut Newmann and Simmons (2000) bahawa pelbagai tanggungjawab dipikul oleh pemimpin pendidikan di sekolah dan ia semakin bertambah, namun mereka sepatutnya tidak lagi berfikir secara tradisi iaitu semua tanggungjawab hanya dipikul oleh pemimpin seorang diri sahaja. Lashway (2003) juga menyimpulkan bahawa tugas di sekolah berubah terlalu kompleks untuk dilaksanakan oleh pemimpin seorang diri. Merujuk kepada kajian-kajian Marzano (2003) menyatakan terdapat beberapa jurang yang perlu diatasi iaitu apakah proses kepemimpinan sepatut berlaku di sekolah, kaedah untuk bekerja dan memimpin bersama-sama dalam kumpulan, prosedur dan struktur yang perlu bagi menggalakkan pembangunan kemahiran kepemimpinan dalam kalangan guru.

Mengikut Wasley (1992), kepemimpinan guru ditakrifkan sebagai keupayaan guru mempengaruhi dan melibatkan diri bersama rakan sejawat ke arah amalan yang lebih baik. Kepemimpinan guru boleh ditakrifkan secara umum sebagai seorang profesional yang mempunyai komitmen dan terlibat dalam proses mempengaruhi orang ramai untuk mengambil tindakan secara bersama ke arah perubahan dan amalan yang baik untuk membolehkan pencapaian matlamat dan manfaat pendidikan kearah kebaikan bersama (Forster, 1997). Berdasarkan Moller & Katzenmeyer (1996), kepemimpinan guru ialah pemimpin dalam kalangan guru dimana mereka menyumbang kepada penambahbaikan sekolah atau pembelajaran pelajar (di dalam atau di luar bilik darjah), mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan amalan profesional mereka, atau sentiasa menyumbang terhadap komuniti pemimpin.

Pellicer dan Anderson (1995), kepemimpinan guru adalah suatu tindakan yang dilaksanakan bagi membantu guru menghasilkan kecemerlangan pelajar. Kepemimpinan guru adalah kerjasama oleh

guru-guru untuk mencapai matlamat dan objektif sekolah yang diwujudkan bersama. Konsep kepemimpinan guru merujuk kepada pelbagai peranan oleh guru-guru dalam pembangunan kakitangan, pengurusan, dan penambahbaikan sekolah. (Clemson-Ingram & Fessler, 1997). Seterusnya Miller et al. (2000) menyatakan kepemimpinan guru merujuk kepada tindakan oleh guru-guru di luar bilik darjah bagi terlibat secara eksplisit atau implisit terhadap tanggungjawab untuk menyediakan perkembangan profesional diri bersama rakan sejawat, untuk mempengaruhi ahli organisasi, atau untuk bertindak bagi membantu dan menyokong perubahan dalam amalan dalam bilik darjah di kalangan guru.

Kepemimpinan guru bukanlah suatu istilah yang dilihat asing. Guru telah diamanahkan dengan pelbagai peranan kepemimpinan seperti pemimpin kumpulan guru, ketua jabatan dan penyelaras kurikulum. Bagaimanapun kebiasaannya guru bertindak sebagai pelaksana di dalam peranan-peranan tersebut, bukannya pemimpin (Lieberman & Miller, 2004). Sejak kebelakangan ini wujud suatu desakan kuat dan keperluan yang tinggi agar wujud peranan yang berbeza diberikan kepada guru. Mengikut Brownlee (1979) guru pemimpin adalah guru yang berupaya mempengaruhi kelakuan pelajar dan rakan setugas dalam organisasi di sekolah. Guru pemimpin adalah mereka yang sentiasa memberi dorongan dan galakan kepada orang lain, menggunakan pengetahuan dan kemahiran bagi menyelesaikan masalah di bilik darjah, dan berusaha mempelajari sesuatu yang baharu (Rosenholtz, 1989).

Kepemimpinan guru, secara meluas dikenal pasti sebagai faktor yang kritikal dalam perubahan sekolah, ianya tidak sama dengan kepemimpinan pentadbiran (Lieberman & Miller, 2004). Kepemimpinan guru mungkin lebih cenderung untuk mengisi jurang antara pengetua dan guru-guru apabila pengetua yang lebih fokus kepada melaksanakan peranan kepemimpinan pengajaran (Fullan, 1994). Seorang guru pemimpin adalah dari kalangan guru-guru itu sendiri, mereka ialah individu yang dipilih oleh ahli-ahli organisasi untuk memimpin mengikut keperluan tertentu dalam konteks sekolah, mempunyai kesediaan jadual dan masa bagi melaksanakan peranan kepemimpinan, namun tugas utama guru kekal dilaksanakan (Fay, 1992a). Tambahan pula, guru-guru sepatutnya mempunyai peluang untuk terlibat dalam latihan dalaman, perancangan dan pengajaran secara berkumpulan, dan penyelidikan yang kolaboratif yang membolehkan mereka membina kefahaman baru bagi meningkatkan amalan tersebut (Darling-Hammond, 1996).

Konsep penambahbaikan sekolah telah berubah daripada istilah perubahan sekolah kepada pembangunan semula sekolah (Lambert, 2003). Usaha-usaha untuk menjadikan sistem pendidikan semasa lebih efisien, perlukan perubahan untuk berinisiatif melalui pelan asas yang baru bagi sekolah, pendekatan terkini dalam pengajaran dan pembelajaran, dan matlamat persekolahan (Lambert, 2003). Kebanyakan kajian penambahbaikan sekolah mendapati kepemimpinan adalah faktor utama untuk sekolah meningkat. Kepemimpinan yang terhasil dari kepemimpinan guru atau pengetua adalah memainkan peranan yang kritikal dalam meningkatkan penambahbaikan sekolah (Harris & Muijs, 2005).

Fullan (1995), menyatakan suatu perspektif baru untuk berubah menentang amalan birokratik kepada suatu pemikiran yang melihat tindakan secara individu kepada perspektif yang lebih luas dengan melibatkan pelbagai peringkat kepemimpinan. Dengan bekerjasama, pemimpin guru akan membina satu budaya baru yang mempunyai keupayaan bagi menyokong kepemimpinan pelbagai dan elemen-elemen lain yang perlu untuk pembudayaan semula sekolah (Fullan, 1995). Lambert (1998) seiring dengan Fullan, beliau mencadangkan kepemimpinan konstruktivis, iaitu kepemimpinan bermaksud pembelajaran, pembinaan makna dan pengetahuan dengan usaha secara kolaboratif. Seterusnya memberikan kepemimpinan guru penekanan yang lebih sebagai pelaksana dasar dan kepemimpinan guru sebagai perubahan bentuk kepemimpinan (Anderson, 2004).

Berdasarkan penyelidikan Katzenmeyer dan Moller (2001) ke atas 5,000 guru untuk mengenal pasti dimensi-dimensi yang menggalakkan kepemimpinan guru di sekolah. Berikut dinyatakan tujuh dimensi yang terlibat berdasarkan dapatan daripada penyelidikan berkenaan: fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penyertaan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif.

Dimensi pertama iaitu Fokus Perkembangan; guru disokong dalam peningkatan pengetahuan dan kemahiran baru, seterusnya menggalakkan individu lain untuk belajar. Mereka diberikan bantuan, bimbingan dan kejurulatihan yang diperlukan. Dimensi kedua Pengiktirafan; guru dihormati dan dihargai untuk peranan profesional yang mereka laksanakan dan sumbangan yang mereka buat. Satu semangat saling menghormati dan menyayangi yang wujud di kalangan guru. Terdapat proses mengenal pasti tugas yang berkesan. Dimensi ketiga Autonomi; guru didorong untuk mengambil inisiatif dalam melakukan penambahbaikan dan inovasi. Halangan dihapuskan dan sumber diperolehi bagi menyokong usaha guru. Dimensi keempat Kejelekitan; kolaborasi guru dalam pengajaran dan hal ehwal berkaitan pelajar. Contoh-contoh tingkah laku yang jelekit termasuklah perbincangan oleh guru berkaitan strategi-strategi, perkongsian bahan, atau pemerhatian dalam bilik darjah antara satu sama lain.

Seterusnya dimensi kelima Penyertaan; guru terlibat dengan aktif dalam membuat keputusan dan mempunyai input tentang perkara-perkara penting. Penyertaan guru dilibatkan untuk memilih ketua jabatan atau pasukan. Dimensi keenam Komunikasi Terbuka; guru memberi dan menerima komunikasi secara terbuka, jujur cara-cara di sekolah itu. Guru merasakan berpengetahuan tentang apa yang berlaku di sekolah mereka. Guru mudah untuk berkongsi pendapat dan luahan perasaan. Guru tidak dipersalahkan di atas kesilapan yang berlaku. Akhirnya dimensi ketujuh Persekitaran Positif; guru secara umumnya mengalami kepuasan dengan persekitaran kerja. Guru berasa dihormati oleh satu sama lain, ibu bapa, pelajar, dan pentadbir (Katzenmeyer & Moller, 2001).

Dalam usaha untuk mengekalkan kepemimpinan guru, sekolah menggalakan fokus perkembangan di mana diberi sokongan guru-guru dalam pembelajaran sendiri dan membantu orang lain untuk belajar (Katzenmeyer & Moller, 2001). Guru adalah diiktiraf atas sumbangan mereka, dan terdapat sikap keperihatinan bersama di kalangan guru-guru di seluruh sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2001). Guru diberikan autonomi untuk melakukan tindakan, dan inisiatif digalakkan (Blase & Kirby, 2000). Guru bekerjasama dalam menentukan strategi, perkongsian bahan, contoh teladan, dan memantau tugas antara satu sama lain dalam suasana kejelekitan (Blase & Blase, 2004). Keputusan yang dibuat diagihkan kepada guru-guru dan pentadbir dengan membuat keputusan yang bermakna untuk penambahbaikan keseluruhan sekolah melalui pasukan kerja yang dipilih (Katzenmeyer & Moller, 2001).

Kajian Lampau

Bahagian ini membincangkan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan kepemimpinan guru. Dilihat kajian-kajian umum terhadap kepemimpinan guru telah dijalankan oleh Loh (2008), Noor Azam (2012), Hailan et al. (2013), Norashikin et al. (2015), Strodi (1992), Krisko (2001) dan Mangin (2007). Kemudian kajian-kajian yang menggunakan Teacher Leadership School Survey (TLSS) sebagai instrumen bagi mengukur kepemimpinan guru seperti kajian oleh Villiers (2010), Salazar (2010), Burgess (2011) dan Wills (2015).

Berdasarkan kajian yang dijalankan di dalam negara bagi mengenalpasti amalan kepemimpinan guru seperti kajian oleh Loh (2008) dijalankan bagi mengkaji amalan kepemimpinan guru di SMK Majakir, Sabah. Dapatan menunjukkan responden memerlukan penambahbaikan ke atas pengajaran dan pembelajaran. Secara keseluruhannya berdasarkan dapatan diperolehi, ciri-ciri kepemimpinan guru telah diamalkan di SMK Majakir namun masih memerlukan lebih banyak pendedahan berkaitan. Seterusnya satu kajian pengupayaan kepemimpinan guru melalui kepemimpinan Rabbani yang

dijalankan oleh Hailan et al. (2013) di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama mengamalkan pengupayaan kepemimpinan guru melalui model kepemimpinan Rabbani.

Manakala kajian bagi menentukan hubungan yang melibatkan kepemimpinan guru seperti kajian oleh Noor Azam (2012) bagi mengkaji hubungan kepemimpinan guru dan sikap pelajar di sekolah menengah daerah Segamat. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan guru dan sikap pelajar. Berdasarkan dapatan tersebut menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan guru boleh mempengaruhi sikap pelajar. Kajian oleh Norashikin et al. (2015) bagi melihat hubungan kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar di sekolah menengah harian di negeri Johor. Secara keseluruhannya amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah harian berada pada tahap tinggi. Secara keseluruhan dapatan menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap lemah antara kepemimpinan guru dan pencapaian akademik pelajar.

Manakala bagi kajian berkaitan kepemimpinan guru yang dijalankan di luar negara seperti kajian oleh Strodi (1992). Kajian tersebut telah berjaya membangunkan sebuah kerangka konseptual bagi mewujudkan kepemimpinan guru, peranan kepemimpinan perlu dimainkan oleh lebih daripada seorang pemimpin dalam sesebuah sekolah. Seterusnya kajian oleh Krisko (2001) yang dilakukan terhadap guru bagi mengenal pasti ciri-ciri kepemimpinan guru. Dapatan menunjukkan antara ciri-ciri kepemimpinan guru ialah kreatif, fleksibel, menuntut ilmu sepanjang hayat, cekap, berani menghadapi risiko dan memiliki kemahiran intra dan interpersonal. Ciri-ciri tersebut juga hanya berlaku sekiranya wujud persekitaran pembelajaran yang positif dalam sesebuah sekolah. Kajian oleh Villiers (2010) bagi mengkaji perspektif, persepsi dan kesediaan amalan kepemimpinan guru di sebuah daerah di Western Cape, Afrika Selatan. Dapatan menunjukkan bahawa walaupun responden dikaji menyatakan mereka mempunyai budaya sekolah yang sihat bagi kemunculan dan perkembangan amalan kepemimpinan guru, kekurangan komunikasi terbuka, penyertaan dan kejelekitan boleh menghalang kemunculan dan peningkatan kepemimpinan guru.

Mengikut kajian yang dijalankan oleh Mangin (2007) bagi mengkaji sokongan pengetua terhadap kepemimpinan guru. Dapatan menunjukkan hubungan antara pengetahuan pengetua tentang kepemimpinan guru, interaksi mereka dengan pemimpin guru, dan sokongan mereka terhadap kepemimpinan guru adalah diperlukan. Kajian juga menunjukkan tahap sokongan terhadap pemimpin guru boleh ditingkatkan melalui komunikasi tentang peranannya. Dicapai bagi meningkatkan sokongan pengetua terhadap kepemimpinan guru, pihak atasan perlu membangunkan sistem komunikasi yang lebih baik bagi menggalakkan pengetahuan pengetua tentang kepemimpinan guru. Salazar (2010) pula menjalankan kajian bagi memahami peranan budaya dan fungsi untuk mengenal pasti norma-norma tertentu, tabiat, dan struktur yang menyokong kepemimpinan guru di sekolah menengah di California, Amerika Syarikat. Kajian mendapati peranan pengetua, guru-guru dan budaya sekolah menyokong amalan kepemimpinan guru.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian yang dijalankan merupakan kajian yang bersifat kuantitatif dan menggunakan kaedah tinjauan. Mengikut Neuman (2003) kaedah tinjauan adalah sesuai bagi mengumpul data tentang tingkah laku atau kepercayaan. Kaedah tinjauan boleh mengukur banyak pembolehubah dalam satu masa dan menguji banyak hipotesis. Kaedah tinjauan adalah satu cara yang spesifik untuk mengumpul maklumat mengenai populasi (Mohd. Majid, 2000). Kaedah tinjauan sesuai digunakan kerana kebolehppercayaan yang tinggi sedangkan kosnya rendah (Ahmad Mahzan, 2002). Kajian yang akan dijalankan adalah berbentuk perihal atau deskriptif di mana data daripada soal selidik yang diedarkan

kepada guru-guru dianalisis. Mengikut Azhar dan Nawawi (2004), terdapat beberapa faedah dalam menggunakan soal selidik yang sekata.

Sampel Kajian

Kajian ini menggunakan teknik persampelan rawak mudah. Persampelan rawak mudah menurut Noraini (2010), setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Cara ini adalah yang terbaik untuk mendapatkan sampel daripada saiz populasi yang besar.

Ary et al (2002) menyatakan dua kriteria utama yang mesti ada pada sampel ialah sampel mestilah mewakili populasi dan sampel juga mestilah dapat menggambarkan ciri-ciri populasi yang dikaji. Oleh itu kajian ini telah menggunakan sampel dan memastikan bahawa sampel tersebut adalah mewakili dan menggambarkan ciri-ciri populasi yang dikaji. Setelah mengambil kira faktor kos, masa dan keperluan menjalankan kajian, pengkaji telah memilih untuk membuat kajian di zon timur Semenanjung Malaysia.

Pengkaji menghubungi pihak Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah bagi mendapatkan maklumat sekolah kajian yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan. Pengkaji menetapkan pengetua sekolah kajian mestilah dalam kalangan pengetua yang menjawat jawatan tiga tahun dan ke atas. Responden bagi setiap sekolah kajian ialah 35 orang maka jumlah keseluruhan 400 orang guru. Responden yang dipilih adalah terdiri daripada pentadbir sekolah iaitu penolong kanan, guru ketua bidang, guru ketua panitia dan guru penolong. Tiada sebarang syarat diberikan bagi pemilihan responden yang dibuat secara rawak bebas. Merujuk kepada senarai nama guru bagi setiap sekolah kajian, pengkaji telah memilih secara rawak senarai responden kajian berkenaan (Jadual 1).

Jadual 1: *Profil Responden Kajian*

Demografi	Kategori	Kekerapan (n=400)	Peratus (%)
Negeri	Pahang	115	28.8
	Kelantan	137	34.3
	Terengganu	148	37.0
Jenis Sekolah	Sekolah Berasrama Penuh (SBP)	118	29.5
	Sekolah Berasrama Penuh Integrasi (SBPI)	57	14.3
	Sekolah Menengah Imtiaz	77	19.3
	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA)	77	19.3
	Sekolah Menengah Kebangsaan Harian (SMKH)	71	17.8
Kategori Sekolah	Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT)	200	50
	Sekolah Bukan SBT	200	50
Jantina Responden	Lelaki	146	36.5
	Perempuan	254	63.5
Kelulusan Akademik	Siswazah	367	91.8
	Pasca Siswazah	33	8.3
Jawatan Di sekolah	Penolong Kanan	12	3.0
	Guru Kanan Matapelajaran	31	7.8
	Ketua Panitia	89	22.3
	Guru Penolong/ Lain-lain	268	67.0
Tempoh Dalam Perkhidmatan	< 1 tahun	7	1.8
	1 – 3 tahun	15	3.8
	3 tahun < x < 10 tahun	138	34.5
	> 10 tahun	240	60.0

Tempoh Di sekolah	< 1 tahun	18	4.5
Semasa	1 – 3 tahun	55	13.8
	3 tahun < x < 10 tahun	188	47.0
	> 10 tahun	139	34.8

Teacher Leadership School Survey (TLSS) direka bentuk oleh Katzenmeyer dan Moller (2001), digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap kepemimpinan guru di sekolah mereka masing-masing. Dimensi-dimensi kepemimpinan guru adalah terdiri daripada; fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penyertaan, komunikasi terbuka, dan persekitaran positif. Responden yang terlibat dalam kajian itu diminta untuk bertindak balas terhadap kenyataan dalam soal selidik TLSS. Lima pilihan telah diberikan untuk setiap pernyataan bagi menentukan dimensi dalam sekolah masing-masing. Pilihan mengandungi (1) Sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) agak setuju, (4) setuju, dan (e) sangat setuju. Instrumen ini juga telah menjalani kajian rintis pada skor kebolehpercayaan Alpha adalah 0.950. Manakala, 3 orang pakar dalam bidang berkaitan telah ditemui untuk tujuan kesahan instrumen.

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan rentasan (cross-sectional survey designs) yang menggunakan kaedah pungutan data, iaitu kaedah kuantitatif yang menggunakan soal selidik bagi memungut data. Soal selidik meliputi: Bahagian A – Maklumat Responden, Bahagian B – Kepemimpinan Kepemimpinan Guru (TLSS).

Jadual 2 : Taburan Item Soal Selidik

Bahagian	Item	Bil. Item
A	Demografi	5
B	Kepemimpinan Guru	48

Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum kajian dijalankan, pengkaji terlebih dahulu mendapatkan kebenaran untuk menjalankan kajian daripada pelbagai pihak. Pertama, Kebenaran menjalankan kajian dibuat kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), KPM sebelum melaksanakan kajian rintis dan kajian sebenar di sekolah. Kemudian setelah surat kebenaran diperolehi, pengkaji berhubung dengan Pegawai Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah yang terbabit bagi mendapatkan maklumat mengenai sekolah menengah di negeri berkenaan. Seterusnya pengkaji mendapatkan kebenaran pihak-pihak berkenaan untuk melakukan kajian di sekolah menengah yang telah dipilih secara persampelan berstrata. Prosedur melawat telah dipatuhi untuk mentadbir borang soal selidik berkenaan di sekolah-sekolah kajian. Pengkaji menjalankan prosedur mentadbir instrumen soal selidik berstruktur dengan menyerahkan borang soal selidik kepada responden. Pengkaji memberikan taklimat ringkas kepada responden tentang latarbelakang diri pengkaji serta tujuan dan signifikan kajian ini dijalankan.

Pengkaji akan membantu responden agar dapat memahami item-item yang difikirkan sukar oleh responden. Setelah tamat masa yang diperuntukkan, borang soal selidik akan dipungut dan dibawa pulang oleh pengkaji. Bagi kes-kes yang melibatkan kekurangan masa, pengkaji memohon kepada pihak sekolah agar menghantar borang soal selidik berkenaan menggunakan sampul surat yang disediakan oleh pengkaji. Antara dokumen yang dilampirkan dalam setiap bungkusan ialah surat makluman bagi melaksanakan kajian kepada pengetua termasuk arahan kepada responden bagi menjawab soal selidik dan tempoh masa untuk soal selidik dikembalikan semula selepas respon

diberikan oleh responden. Kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri dan Bahagian-bahagian KPM yang terbabit. Salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Sebanyak 35 naskah soal selidik akan direspon oleh responden dalam kalangan guru di setiap sekolah kajian. Sampul surat berselem dan beralamat pengkaji bagi proses pengembalian semula soal selidik yang telah direspon kepada pengkaji.

Analisis Data

Data yang dipungut melalui pentadbiran soal selidik dianalisis dengan menggunakan pakej IBM SPSS Statistics Version 19". Statistik yang digunakan ialah frekuensi, min dan peratus. Bagi mengukur tahap amalan kepemimpinan, jadual interpretasi skor min digunakan sebagai panduan. Jadual 3 menunjukkan tahap kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah.

Jadual 3: *Interpretasi Skor Min*

Skor min	Tahap amalan kepemimpinan
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.67	Sederhana
3.68 hingga 5.00	Tinggi

Sumber: Pallant (2006)

DAPATAN KAJIAN

Untuk menjawab soalan kajian, data dipungut daripada 200 orang guru dari 6 buah sekolah SBT dan 200 orang guru dari 6 buah sekolah bukan SBT di zon timur Semenanjung Malaysia. Sampel kajian adalah dalam kalangan penolong kanan, guru ketua bidang, guru ketua panitia dan guru penolong. Tiada sebarang syarat diberikan bagi pemilihan responden yang dibuat secara rawak bebas. Seterusnya, data telah dianalisis dengan menggunakan dua kaedah iaitu statistik deskriptif yang melibatkan peratus, kekerapan, min dan sisihan piawai bagi melihat tahap amalan kepemimpinan guru berdasarkan tujuh dimensi tersebut. Manakala, statistik inferensi meliputi ujian t bagi menentukan perbezaan amalan kepemimpinan guru di sekolah SBT dan bukan SBT berdasarkan persepsi responden guru.

Tahap Amalan Kepemimpinan Guru

Bahagian ini akan menyatakan tahap persepsi responden terhadap dimensi-dimensi bagi kepemimpinan guru. Terdapat tujuh dimensi, iaitu dimensi fokus perkembangan; dimensi pengiktirafan; dimensi autonomi; dimensi kejelekitan; penglibatan; komunikasi terbuka; dan persekitaran positif. Statistik diskriptif seperti min, sisihan piawai, tiga tahap (rendah, sederhana dan tinggi), dan kedudukan digunakan bagi menunjukkan persepsi responden terhadap dimensi kepemimpinan guru.

Dimensi Fokus Perkembangan

Dimensi fokus perkembangan adalah dimensi pertama bagi kepemimpinan guru. Jadual 4 menunjukkan tujuh item yang akan mengukur tahap persepsi responden. Ianya di kategorikan kepada tiga tahap tinggi, sederhana dan rendah. Berdasarkan persepsi responden, item-item tersebut dinyatakan pada tahap tinggi.

Dapatan menunjukkan kesemua tujuh item pada tahap tinggi. Item 7 menunjukkan kedudukan paling tinggi, "Guru melibatkan diri untuk mendapatkan pengetahuan tentang kemahiran yang baharu", M =

4.16, SP = .64. Diikuti item 2, “Pengetua aktif menyokong perkembangan profesional guru”, M = 4.16, SP = .76. Kemudian item 6, “Guru saling menyokong antara satu sama lain secara peribadi dan profesional”, M = 4.14, SP = .70. Seterusnya item 3, “Guru akan diberikan bimbingan jika diperlukan”, M = 4.12, SP = .72.

Jadual 4: *Dimensi Fokus Perkembangan*

Item	Min	SP	Tahap
1 Pengetua dan guru berusaha keras untuk membantu guru baharu untuk berjaya.	3.93	.76	Tinggi
2 Pengetua aktif menyokong perkembangan profesional guru.	4.16	.76	Tinggi
3 Guru akan diberikan bimbingan jika diperlukan.	4.12	.72	Tinggi
4 Guru memperolehi pengetahuan tentang kemahiran baharu melalui perkembangan staf dan bacaan ilmiah.	4.10	.69	Tinggi
5 Guru berkongsi idea tentang strategi baharu yang diperolehi di antara satu sama lain.	4.10	.69	Tinggi
6 Guru saling menyokong antara satu sama lain secara peribadi dan profesional.	4.14	.70	Tinggi
7 Guru melibatkan diri untuk mendapatkan pengetahuan tentang kemahiran yang baharu.	4.16	.64	Tinggi
Keseluruhan	4.10	.58	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5), N = 400

Manakala item 4 dan item 5 berada pada kedudukan yang sama. Item 4, “Guru memperolehi pengetahuan tentang kemahiran baharu melalui perkembangan staf dan bacaan ilmiah”, M = 4.10, SP = .69 dan item 5, “Guru berkongsi idea tentang strategi baharu yang diperolehi di antara satu sama lain”, M = 4.10, SP = .69. Akhirnya item 1, “Pengetua dan guru berusaha keras untuk membantu guru baharu untuk berjaya”, M = 3.93, SP .76.

Tiada item bagi dimensi fokus perkembangan pada tahap rendah dan sederhana. Persepsi keseluruhan bagi dimensi fokus perkembangan adalah pada tahap tinggi (M = 4.10, SP = .58). Ini menunjukkan keseluruhan guru berpandangan budaya fokus perkembangan diamalkan di sekolah masing-masing pada tahap tinggi.

Dimensi Pengiktirafan

Dimensi pengiktirafan adalah dimensi ketiga bagi kepemimpinan guru. Jadual 5 menunjukkan tujuh item yang akan mengukur tahap persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden, item-item tersebut dinyatakan pada tahap tinggi. Jadual 5 menunjukkan persepsi guru-guru terhadap dimensi pengiktirafan. Dapatan menunjukkan kesemua tujuh item pada tahap tinggi. Item 14 menunjukkan kedudukan paling tinggi, “Kami meraikan kejayaan satu sama lain”, M = 4.15, SP = .70. Diikuti item 8, “Kompetensi dalam kemahiran profesional saya diiktiraf oleh pentadbir”, M = 4.13, SP = .70. Kemudian item 13, “Guru berupaya mengambil peranan kepemimpinan”, M = 4.11, SP = .61.

Jadual 5 : *Dimensi Pengiktirafan*

	Item	Min	SP	Tahap
8	Kompetensi dalam kemahiran profesional saya diiktiraf oleh pentadbir.	4.13	.70	Tinggi
9	Idea yang disumbangkan oleh guru amat bernilai dan dihormati.	4.10	.74	Tinggi
10	Setiap hasil kerja warga sekolah diiktiraf.	3.99	.80	Tinggi
11	Pengetua mempunyai keyakinan terhadap saya.	4.03	.75	Tinggi
12	Guru lain mengiktiraf kompetensi kemahiran profesional saya.	4.02	.70	Tinggi
13	Guru berupaya mengambil peranan kepemimpinan.	4.11	.61	Tinggi
14	Kami meraikan kejayaan satu sama lain.	4.15	.70	Tinggi
	Keseluruhan	4.08	.58	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5), N = 400

Seterusnya item 9, “Idea yang disumbangkan oleh guru amat bernilai dan dihormati”, $M = 4.10$, $SP = .74$. Manakala Item 11, “Pengetua mempunyai keyakinan terhadap saya”, $M = 4.03$, $SP = .75$. Seterusnya item 12, “Guru lain mengiktiraf kompetensi kemahiran profesional saya”, $M = 4.02$, $SP = .70$. Akhirnya item 10, “Setiap hasil kerja warga sekolah diiktiraf”, $M = 3.99$, $SP = .80$. Tiada item bagi dimensi pengiktirafan pada tahap rendah dan sederhana. Persepsi keseluruhan bagi dimensi pengiktirafan adalah pada tahap tinggi ($M = 4.08$, $SP = .58$). Ini menunjukkan keseluruhan guru berpandangan budaya pengiktirafan di sekolah masing-masing pada tahap tinggi.

Dimensi Autonomi

Dimensi autonomi adalah dimensi ketiga bagi kepemimpinan guru. Jadual 6 menunjukkan tujuh item yang akan mengukur tahap persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden, item-item tersebut dinyatakan pada tahap tinggi.

Berdasarkan Jadual 6, item 17 menunjukkan kedudukan paling tinggi, “Guru adalah berinovasi jika mereka memilih untuk menjadi inovatif”, $M = 4.28$, $SP = .64$. Diikuti item 16, “Guru digalakkan untuk mencuba pelbagai inisiatif untuk penambahbaikan dalam kalangan pelajar”, $M = 4.27$, $SP = .64$. Kemudian item 20, “Saya sedar bahawa kami akan menambah baik peraturan jika ia adalah perlu untuk membantu pembelajaran pelajar”, $M = 4.24$, $SP = .63$. Seterusnya item 18, “Saya bebas membuat pertimbangan tentang apa yang terbaik untuk pelajar”, $M = 4.18$, $SP = .72$. Manakala Item 21, “Saya mempunyai input untuk membangunkan wawasan dan masa depan sekolah”, $M = 4.1$, $SP = .65$.

Jadual 6: *Dimensi Autonomi*

	Item	Min	SP	Tahap
15	Pengetua dan guru lain menyokong saya dalam membuat perubahan terhadap strategi instruksional.	4.11	.72	Tinggi
16	Guru digalakkan untuk mencuba pelbagai inisiatif untuk penambahbaikan dalam kalangan pelajar.	4.27	.64	Tinggi
17	Guru adalah berinovasi jika mereka memilih untuk menjadi inovatif.	4.28	.64	Tinggi

18	Saya bebas membuat pertimbangan tentang apa yang terbaik untuk pelajar.	4.18	.72	Tinggi
19	Saya bebas untuk membuat pilihan tentang penggunaan masa dan sumber di sekolah.	4.01	.79	Tinggi
20	Saya sedar bahawa kami akan menambah baik peraturan jika ia adalah perlu untuk membantu pembelajaran pelajar.	4.24	.63	Tinggi
21	Saya mempunyai input untuk membangunkan wawasan dan masa depan sekolah.	4.12	.65	Tinggi
Keseluruhan		4.16	.54	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5), N = 400

Seterusnya item 15, “Pengetua dan guru lain menyokong saya dalam membuat perubahan terhadap strategi instruksional”, $M = 4.02$, $SP = .70$. Akhirnya item 19, “Saya bebas untuk membuat pilihan tentang penggunaan masa dan sumber di sekolah”, $M = 4.01$, $SP = .79$. Tiada item bagi dimensi pengiktirafan pada tahap rendah dan sederhana. Persepsi keseluruhan bagi autonomi adalah pada tahap tinggi ($M = 4.08$, $SP = .58$). Ini menunjukkan keseluruhan guru berpandangan bahawa autonomi yang diberikan kepada mereka di sekolah masing-masing pada tahap tinggi.

Dimensi Kejelekitan

Dimensi kejelekitan adalah dimensi keempat bagi kepemimpinan guru. Jadual 7 menunjukkan tujuh item yang akan mengukur tahap persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden, item-item tersebut dinyatakan pada tahap tinggi. Item 27 menunjukkan kedudukan paling tinggi, “Saya berbincang dengan guru lain tentang pengajaran dan kurikulum”, $M = 4.22$, $SP = .65$. Diikuti item 23, “Guru membincangkan strategi dan berkongsi bahan-bahan”, $M = 4.19$, $SP = .63$. Kemudian item 22, “Pengetua dan guru bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan masalah pelajar”, $M = 4.18$, $SP = .65$. Manakala Item 28, “Perbualan dalam kalangan guru berkisar tentang memberikan tumpuan kepada pelajar”, $M = 4.14$, $SP = .71$. Diikuti item 24, “Guru mempengaruhi pengajaran antara satu sama lain”, $M = 4.12$, $SP = .65$. Seterusnya item 25, “Guru memantau kerja pelajar antara satu sama lain”, $M = 4.05$, $SP = .73$. Akhirnya item 26, “Guru lain akan membantu saya mencari kaedah kreatif untuk saya menangani cabaran yang saya hadapi dalam bilik darjah”, $M = 3.99$, $SP = .70$.

Jadual 7 : Dimensi Kejelekitan

Item	Min	SP	Tahap	
22	Pengetua dan guru bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan masalah pelajar.	4.18	.75	Tinggi
23	Guru membincangkan strategi dan berkongsi bahan-bahan.	4.19	.63	Tinggi
24	Guru mempengaruhi pengajaran antara satu sama lain.	4.12	.65	Tinggi
25	Guru memantau kerja pelajar antara satu sama lain.	4.05	.73	Tinggi
26	Guru lain akan membantu saya mencari kaedah kreatif untuk saya menangani cabaran yang saya hadapi dalam bilik darjah.	3.99	.70	Tinggi
27	Saya berbincang dengan guru lain tentang pengajaran dan kurikulum.	4.22	.65	Tinggi
28	Perbualan dalam kalangan guru berkisar tentang memberikan tumpuan kepada pelajar.	4.14	.71	Tinggi
Keseluruhan		4.13	.53	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5), N = 400

Dapatan menunjukkan tiada item bagi dimensi pengiktirafan pada tahap rendah dan sederhana. Persepsi keseluruhan bagi dimensi kejelekitan adalah pada tahap tinggi ($M = 4.13$, $SP = .53$). Ini menunjukkan keseluruhan guru berpandangan bahawa mereka mempunyai kejelekitan antara satu sama lain di sekolah masing-masing pada tahap tinggi.

Dimensi Penglibatan

Dimensi penglibatan adalah dimensi kelima bagi kepemimpinan guru. Jadual 8 menunjukkan enam item yang akan mengukur tahap persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden, item-item tersebut dinyatakan pada tahap tinggi. Berdasarkan jadual 4.30, item 32 menunjukkan kedudukan paling tinggi, "Guru berperanan terhadap sesuatu perkara yang akan dilakukan", $M = 4.18$, $SP = .64$. Diikuti item 33, "Guru cuba untuk mencapai kata sepakat sebelum membuat keputusan penting", $M = 4.14$, $SD = .67$. Kemudian item 31, "Guru memberikan input kepada keputusan tentang perubahan sekolah", $M = 4.08$, $SP = .66$. Manakala item 30, "Pengetua dan guru saling memahami tentang proses membuat keputusan secara bersama", $M = 4.07$, $SP = .77$. Seterusnya item 29, "Pengetua dan guru berkongsi keputusan tentang penggunaan masa dalam tadbir urus sekolah", $M = 4.06$, $SP = .72$. Akhirnya item 34, "Guru lain akan membantu saya mencari kaedah kreatif untuk saya menangani cabaran yang saya hadapi dalam bilik darjah", $M = 3.92$, $SP = .78$. Tiada item bagi dimensi penglibatan pada tahap rendah dan sederhana. Persepsi keseluruhan bagi dimensi penglibatan adalah pada tahap tinggi ($M = 4.08$, $SP = .59$). Ini menunjukkan keseluruhan guru berpandangan mereka mempunyai penglibatan yang tinggi di sekolah masing-masing pada tahap tinggi.

Jadual 8: Dimensi Penglibatan

	Item	Min	SP	Tahap
29	Pengetua dan guru berkongsi keputusan tentang penggunaan masa dalam tadbir urus sekolah.	4.06	.72	Tinggi
30	Pengetua dan guru saling memahami tentang proses membuat keputusan secara bersama.	4.07	.77	Tinggi
31	Guru memberikan input kepada keputusan tentang perubahan sekolah.	4.08	.66	Tinggi
32	Guru berperanan terhadap sesuatu perkara yang akan dilakukan.	4.18	.64	Tinggi
33	Guru cuba untuk mencapai kata sepakat sebelum membuat keputusan penting.	4.14	.67	Tinggi
34	Pendapat dan idea saya diperlukan oleh pentadbir.	3.92	.78	Tinggi
	Keseluruhan	4.08	.59	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5), N = 400

Dimensi Komunikasi Terbuka

Dimensi komunikasi terbuka adalah dimensi ketiga bagi kepemimpinan guru. Jadual 9 menunjukkan tujuh item yang akan mengukur tahap persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden, item-item tersebut dinyatakan pada tahap tinggi. Dapatan menunjukkan, item 38 pada kedudukan paling tinggi, "Ahli panitia berbincang mengenai cara memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada pelajar dan keluarga mereka", $M = 4.26$, $SP = .69$. Diikuti item 41, "Mesyuarat panitia dimanfaatkan untuk perbincangan berhubung penyelesaian masalah", $M = 4.25$, $SP = .70$. Kemudian item 37, "Guru sentiasa berbincang dan saling membantu antara satu sama lain bagi menyelesaikan masalah", $M = 4.23$, $SP = .65$.

Seterusnya item 39, “Setiap orang bebas mengemukakan pandangan secara berhemah”, $M = 4.12$, $SP = .73$. Manakala Item 36, “Pengetua dan guru berkongsi idea tentang kerja kami maka saya lebih teliti tentang apa yang berlaku”, $M = 4.09$, $SP = .72$. Seterusnya item 35, “Pengetua dan guru berkongsi perasaan dan kebimbangan mereka secara produktif”, $M = 4.02$, $SP = .70$. Akhirnya item 40, “Guru tidak saling menyalahkan jika kesilapan berlaku, sebaliknya berbincang cara untuk melakukan dengan lebih baik di masa hadapan”, $M = 4.00$, $SP = .78$. Tiada item bagi dimensi pengiktirafan pada tahap rendah dan sederhana. Persepsi keseluruhan bagi konstruk komunikasi terbuka adalah pada tahap tinggi ($M = 4.15$, $SP = .56$). Ini menunjukkan keseluruhan guru berpandangan mereka mengamalkan komunikasi terbuka amalan kepemimpinan pengetua di sekolah masing-masing pada tahap tinggi.

Jadual 9: *Dimensi Komunikasi Terbuka*

Item	Min	SP	Tahap
35 Pengetua dan guru berkongsi perasaan dan kebimbangan mereka secara produktif.	4.07	.77	Tinggi
36 Pengetua dan guru berkongsi idea tentang kerja kami maka saya lebih teliti tentang apa yang berlaku.	4.09	.72	Tinggi
37 Guru sentiasa berbincang dan saling membantu antara satu sama lain bagi menyelesaikan masalah.	4.23	.65	Tinggi
38 Ahli panitia berbincang mengenai cara memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada pelajar dan keluarga mereka.	4.26	.69	Tinggi
39 Setiap orang bebas mengemukakan pandangan secara berhemah.	4.12	.73	Tinggi
40 Guru tidak saling menyalahkan jika kesilapan berlaku, sebaliknya berbincang cara untuk melakukan dengan lebih baik di masa hadapan.	4.00	.78	Tinggi
41 Mesyuarat panitia dimanfaatkan untuk perbincangan berhubung penyelesaian masalah.	4.25	.70	Tinggi
Keseluruhan	4.15	.56	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5), $N = 400$

Dimensi Persekitaran Positif

Dimensi persekitaran positif adalah dimensi ketujuh bagi kepemimpinan guru. Jadual 10 menunjukkan tujuh item yang akan mengukur tahap persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden, item-item tersebut dinyatakan pada tahap tinggi. Item 45 menunjukkan kedudukan paling tinggi, “Guru hadir ke tempat kerja setiap hari bekerja”, $M = 4.41$, $SP = .66$. Diikuti item 47, “Guru sentiasa positif terhadap keperluan pelajar”, $M = 4.38$, $SP = .63$. Kemudian item 44, “Guru dianggap sebagai profesional”, $M = 4.32$, $SP = .68$. Diikuti item 43, “Pengetua dan guru sentiasa bekerjasama”, $M = 4.14$, $SP = .76$. Seterusnya item 42, “Pengetua, guru dan staf di sekolah saya bekerja sebagai satu pasukan”, $M = 4.05$, $SP = .73$. Akhirnya item 48, “Wujud rasa puas terhadap persekitaran kerja dalam kalangan guru”, $M = 4.06$, $SP = .81$. Tiada item bagi dimensi pengiktirafan pada tahap rendah dan sederhana. Persepsi keseluruhan bagi konstruk persekitaran positif adalah pada tahap tinggi ($M = 4.25$, $SP = .58$). Ini menunjukkan di sekolah masing-masing. Ini menunjukkan keseluruhan guru menyatakan sekolah mereka masing-masing mempunyai persekitaran yang positif pada tahap tinggi.

Jadual 10: Dimensi Persekitaran Positif

Item	Min	SP	Tahap
42 Pengetua, guru dan staf di sekolah saya bekerja sebagai satu pasukan.	4.14	.76	Tinggi
43 Pengetua dan guru sentiasa bekerjasama.	4.18	.78	Tinggi
44 Guru dianggap sebagai profesional.	4.32	.68	Tinggi
45 Guru hadir ke tempat kerja setiap hari bekerja.	4.41	.66	Tinggi
46 Guru dihormati oleh semua pihak.	4.25	.72	Tinggi
47 Guru sentiasa positif terhadap keperluan pelajar.	4.38	.63	Tinggi
48 Wujud rasa puas terhadap persekitaran kerja dalam kalangan guru.	4.06	.81	Tinggi
Keseluruhan	4.25	.58	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5), N = 400

Tahap amalan kepemimpinan guru

Jadual 11 menunjukkan persepsi responden terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan guru. Kepemimpinan guru terdiri daripada 7 dimensi; dimensi fokus perkembangan (min = 4.10, SP = .58), dimensi pengiktirafan (min = 4.08, SP = .59), dimensi autonomi (min = 4.16, SP = .54), dimensi kejelekitan (min = 4.13, SP = .53), dimensi penglibatan (min = 4.08, SP = .59), dimensi komunikasi terbuka (min = 4.15, SP = .56) dan dimensi persekitaran positif (min = 4.25, SP = .58). Susunan dimensi keutamaan ialah dimensi persekitaran positif, diikuti autonomi, komunikasi terbuka, kejelekitan, fokus perkembangan, pengiktirafan dan akhirnya penglibatan. Berdasarkan persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap kepemimpinan guru, ketujuh-tujuh dimensi dinyatakan pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan secara keseluruhan tahap amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia adalah pada tahap yang tinggi.

Jadual 11: Tahap amalan kepemimpinan guru

Statistik Diskriptif	Min	SP	Frekuensi			Tahap
			Rendah	Sederhana	Tinggi	
Persekitaran Positif	4.25	.58	1(0.2%)	52(13.0%)	347(86.8%)	Tinggi
Autonomi	4.16	.54	-	59(14.8%)	341(85.2%)	Tinggi
Komunikasi Terbuka	4.15	.56	2(0.5%)	59(14.8%)	339(85.7%)	Tinggi
Kejelekitan	4.13	.53	2(0.5%)	54(13.5)	344(86.0%)	Tinggi
Fokus Perkembangan	4.10	.58	3(0.7%)	67(16.8%)	330(82.5%)	Tinggi
Pengiktirafan	4.08	.59	3(0.7%)	74(18.5%)	323(80.8%)	Tinggi
Penglibatan	4.08	.59	3(0.7%)	89(22.3%)	308(77.0%)	Tinggi
Keseluruhan	4.13	.51				Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.67), Tinggi (3.68 – 5),

Perbezaan Min Kepemimpinan Guru Berdasarkan Kategori Sekolah

Jadual 12 menunjukkan dapatan bagi ujian t bagi kepemimpinan guru berdasarkan kepada kategori sekolah responden berkhidmat. Dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi skor min dimensi kepemimpinan guru ($t = .050$, $p = .961$) bagi guru yang berkhidmat di sekolah berprestasi tinggi (SBT) dan guru yang berkhidmat di sekolah bukan SBT. Ini menunjukkan kategori sekolah responden berkhidmat tidak mempengaruhi persepsi terhadap kepemimpinan guru. Secara kesimpulannya menunjukkan tidak terdapat perbezaan berbezaan amalan kepemimpinan guru berdasarkan kategori sekolah mengikut persepsi responden.

Jadual 12 : Analisis ujian t ikut kategori sekolah terhadap dimensi kepemimpinan guru

Pembolehubah	Kategori Sekolah Berkhidmat	N	M	SP	T	p
Kepemimpinan Guru	SBT	200	4.12	.48	-.649	.517
	Bukan SBT	200	4.15	.55		

Nota * Tahap signifikan, $p < .05$, $df = 398$, SP = Sisihan Piawai, two tailed

PERBINCANGAN

Merujuk kepada objektif kajian untuk menentukan tahap kepemimpinan guru. Didapati bahawa guru-guru sekolah menengah di zon timur mengamalkan kepemimpinan guru berdasarkan kepada 7 dimensi yang disarankan oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) iaitu fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penyertaan, komunikasi terbuka, dan persekitaran positif. Dalam kajian ini, guru sebagai responden kajian telah membuat penilaian sendiri bagi mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan guru di sekolah. Merujuk kepada dapatan yang diperolehi menunjukkan bahawa dimensi-dimensi kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah pada tahap tinggi berdasarkan persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden tentang dimensi persekitaran positif pada tahap paling tinggi di sekolah menengah. Berdasarkan persepsi tersebut, ini menunjukkan kepemimpinan guru diamalkan pada tahap tinggi oleh guru-guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia.

Dapatan kajian tersebut selari dengan kajian yang dijalankan oleh Noor Azam (2012), Smith (2007) dan Salaza (2010). Kajian oleh Noor Azam (2012) tentang kepemimpinan guru mempengaruhi sikap pelajar mendapati amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah di daerah Segamat berada pada tahap yang tinggi. Manakala kajian oleh Smith (2007) mendapati guru-guru di sekolah pedalaman di Georgia telah mengamalkan empat dimensi kepemimpinan guru melalui pengupayaan kuasa, kepakaran, membuat refleksi dan melalui kolaborasi dengan warga sekolah pada tahap kerap. Dapatan kajian menunjukkan dimensi kepakaran mendapat penglibatan yang tinggi dalam kalangan guru, diikuti dengan membuat refleksi, kolaborasi dan pengupayaan kuasa. Menurut Salaza (2010), didapati instrumen kajian TLSS, menyokong kajian lepas iaitu menekankan peranan utama dimainkan oleh pengetua dalam mewujudkan secara aktif kepemimpinan guru yang berterusan. Kajian mendapati bahawa peranan pemimpin guru diperolehi daripada kerjasama dengan pengetua dan rakan sejawat mereka untuk menangani cabaran berkaitan prestasi pelajar (Salaza, 2010).

Namun terdapat sedikit perbezaan dapatan dengan hasil kajian Loh (2011) dan Hailan et al (2013). Dapatan kajian oleh Loh (2008) menyatakan kepemimpinan guru di kalangan responden kajian adalah pada tahap yang baik tetapi masih belum mencapai peringkat yang mantap. Guru yang bersifat pemimpin akan mampu membawa sekolahnya ke satu tahap kecekapan dan keberkesanan yang lebih tinggi di arena pendidikan. Kini, tanggungjawab pentadbir sekolah ialah membina kapasiti guru bukan

hanya dalam kemahiran pengurusan kurikulum dan kokurikulum tetapi juga dalam bidang kepemimpinan (Loh, 2008). Manakala dapatan kajian oleh Hailan et al. (2013) pula, menyatakan amalan pembinaan keupayaan guru di SMKA adalah sederhana tinggi. Responden menyatakan terdapat dalam kalangan pengetua yang tidak membina kemahiran memimpin dalam kalangan guru. Terdapat pengetua yang kadang-kadang sahaja mengajak guru untuk libatkan diri dalam pentadbiran di sekolah. Selain itu, guru-guru tidak dilibatkan untuk mengenal pasti masalah pengurusan, membuat keputusan dan mengetuai kumpulan atau jawatankuasa kerja di sekolah. Kajian tersebut merumuskan bahawa guru-guru sewajarnya diberi pendedahan untuk mengetuai kumpulan kerja di sekolah, dan juga peluang untuk mengenal pasti masalah pengurusan sekolah dalam setiap aktiviti mesyuarat dan pertemuan yang santai. Oleh itu, disarankan agar kaedah yang paling baik mendedahkan mereka kepada ciri kepemimpinan ialah setiap guru melibatkan diri dalam membuat keputusan dan terlibat dalam pentadbiran (Hailan et al., 2013)

Selari dengan penekanan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) melalui Gelombang 2; Mengukuh kemajuan dan laluan kerjaya; Kementerian akan meneliti pelaksanaan tiga laluan kerjaya yang berbeza. Salah satunya, laluan kepemimpinan dan pengurusan bagi guru yang ingin menjawat jawatan kepemimpinan sama ada peringkat sekolah, daerah, negeri atau pusat. Melalui Gelombang 3; Mewujudkan budaya kecemerlangan profesionalisme berasaskan rakan setugas. Kementerian berhasrat untuk mewujudkan budaya kecemerlangan profesionalisme budaya kecemerlangan profesionalisme diwujudkan untuk dijadikan teladan oleh rakan setugas, iaitu guru saling membimbing antara satu sama lain, dan saling memberi inspirasi, perkongsian amalan terbaik, dan amalan nilai kebertanggungjawaban untuk memenuhi standard profesional dihasilkan oleh rakan setugas (KPM, 2013).

Secara keseluruhannya, skor min tinggi berdasarkan persepsi responden menunjukkan tahap semua tujuh dimensi kepemimpinan guru adalah pada tahap yang tinggi. Disamping itu, guru-guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia menyatakan dimensi persekitaran positif merupakan dimensi utama dalam menentukan tahap kepemimpinan guru. Seterusnya merujuk kepada kategori sekolah, dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan berdasarkan persepsi responden. Ini menunjukkan kategori sekolah samada Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) atau sekolah bukan SBT tidak mempengaruhi tahap amalan kepemimpinan guru. Dapatan tersebut menunjukkan guru-guru di semua kategori sekolah mampu memainkan peranan kepemimpinan melalui kepemimpinan guru. Krisko (2001) berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap guru telah menyenaraikan ciri-ciri kepemimpinan guru seperti mana berikut; kreatif, fleksibel, menuntuti lmu sepanjang hayat, cekap, berani menghadapi risiko dan memiliki kemahiran intra dan interpersonal. Ciri-ciri tersebut juga terdapat di dalam dimensi kepemimpinan guru membolehkan guru-guru memainkan peranan kepemimpinan dalam kalangan guru di sekolah masing-masing.

Smith (2007) melalui dapatan kajiannya tentang kepemimpinan guru merumuskan bahawa penglibatan guru dalam kepemimpinan pengajaran adalah berhubung kait dengan kepakaran guru dalam pengajaran yang menggunakan pelbagai pendekatan pengajaran, merancang isi kandungan yang standard, pengajaran yang dirancang menjurus kepada keperluan individu pelajar dan menyesuaikan matlamat dengan kejayaan pelajar. Dapatan kajian oleh Villier (2010) menunjukkan bahawa responden dikaji menyatakan mereka mempunyai budaya sekolah yang sihat bagi kemunculan dan perkembangan amalan kepemimpinan guru. Menurut Snell dan Swanson (2000), guru yang mempunyai penguasaan yang tinggi terhadap isi kandungan, kemahiran pedagogi yang mantap dan mempunyai kesedaran yang kuat tentang kemajuan pelajar adalah mereka yang layak untuk mendiagnosis kelemahan pencapaian pelajar dan mengenal pasti intervensi yang sesuai dengan pelajar tersebut.

Dapatan menunjukkan dimensi persekitaran positif, autonomi, komunikasi terbuka, kejelekitan, fokus perkembangan, pengiktirafan dan penglibatan adalah pada tahap yang tinggi mengikut urutan

kepentingan. Berdasarkan definisi oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) menyatakan kepemimpinan guru merujuk kepada guru yang memimpin di dalam atau luar bilik darjah, mengenalpasti dan terlibat dalam komuniti pembelajaran guru dan pemimpin, dan mempengaruhi rakan sejawat ke arah amalan pendidikan yang lebih baik. Sehubungan dengan itu, dapatan merumuskan bahawa semua dimensi tersebut terkandung dalam definisi yang diberikan oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Ini menunjukkan kepemimpinan guru diamalkan pada tahap yang tinggi di sekolah menengah zon timur Semenanjung Malaysia.

Implikasi dan Cadangan

Merujuk kepada Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 - 2025) yang mengariskan Gelombang ke-3 (2021 – 2025), anjakan ke-5 dalam PPPM (2013 -2025); Budaya kecemerlangan profesionalisme diwujudkan berasaskan rakan setugas. Budaya kecemerlangan profesionalisme teladan rakan setugas merupakan aspirasi kementerian yang mewujudkan pemimpin sekolah sebagai mentor. Memastikan rakan setugas di sekolah saling mempunyai akauntabiliti untuk membimbing, membangun dan menatarkan amalan terbaik serta standard profesionalisme dicapai (KPM, 2013).

Selari dengan dasar berkenaan, PPD, JPN dan KPM disarankan menganjurkan kursus-kursus kompetensi jangka pendek dalam usaha mempertingkatkan profesionalisma kepengetuaan dan memperbaiki kepemimpinan pengajaran dan mengaplikasikan ilmu tersebut dalam aktiviti pengurusan dan pentadbiran sekolah secara berterusan. Dengan kerjasama KPM bagi jawatan berkenaan dengan membangunkan program latihan dan pelan penggantian sewajarnya menggunakan dapatan kajian sebagai rujukan bagi membina modul latihan kepemimpinan guru. Institusi latihan perguruan IPG sepatutnya mempunyai ruang dan peluang yang lebih menyeluruh dalam melaksanakan peranan kepada kumpulan sasaran yang ditetapkan. Pendedahan yang lebih holistik dalam aspek teori dan praktikal akan menjamin kejayaan dalam pelaksanaan dasar-dasar yang terkandung dalam PPPM (2013 -2025).

Bagi memastikan kepemimpinan berkenaan diamalkan, pendedahan dan latihan tentang konsep dan kaedah pelaksanaan diperlukan. Berkaitan pendedahan dan latihan kepemimpinan, dicadangkan pihak institusi latihan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan memainkan peranan berkenaan. Pihak Institut Pendidikan Guru boleh memasukkan modul kepemimpinan guru dalam kandungan pengajian guru pelatih. Pendedahan awal tersebut akan membantu bakal-bakal guru berkenaan memahami konsep kepemimpinan guru untuk diamalkan di sekolah masing-masing.

RUMUSAN

Kajian ini telah menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan guru adalah pada tahap tinggi di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Manakala kajian ini mendapati bahawa, kategori sekolah tidak mempengaruhi tahap amalan kepemimpinan guru. Justeru, implikasi dan cadangan kajian ini diharap dapat memberi sumbangan yang bermakna dalam aspek kepemimpinan pendidikan di sekolah. Ini selari dengan hasrat dan harapan Kementerian Pendidikan melalui PPPM 2013-2025 untuk menempatkan pemimpin berkualiti tinggi di setiap buah sekolah di Malaysia. Beberapa cadangan kajian lanjutan juga telah dinyatakan bagi mengembangkan lagi skop kajian mengenai kepemimpinan guru di sekolah. Dengan adanya peluasan kajian ini, ia diharap dapat membantu guru-guru memahami dengan lebih mendalam tentang amalan-amalan kepemimpinan dalam kalangan guru secara berkesan yang boleh membawa kepada kecemerlangan dan penambahbaikan sekolah.

RUJUKAN

- Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah (2002). Peranan pengetua dan guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 16 – 19 Disember.
- Abdul Ghani Abdullah. (2009). Kepemimpinan dan penambahbaikan sekolah. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohammed dan Abdul Ghani Abdullah (2007). Guru sebagai pemimpin. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Ahmad Mahzan Ayob (2002). Kaedah penyelidikan sosioekonomi. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Amin Senin (2008). Institut Aminuddin Baki melangkah ke hadapan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Anderson, K. D. (2004). The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 15 (1), hlm. 97-113.
- Angelle, P. M. (2007). Teachers as leaders: Collaborative leadership for learning communities. *Middle School Journal*, 88(3), hlm. 54-59.
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Azhar Harun & Nawawi Abdullah. (2004). *Methodologi penyelidikan ekonomi dan sains sosial*. Singapura: Thomson.
- Azhar Harun & Ramli Basri. (2014). Hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan IAB Ke 21*, 2014.
- Berry, B., Daughtrey, A. & Weder, A. (2010). *Teacher leadership : Leading the way to effective teaching and learning*. Dimuat turun pada 10 Ogos 2014 dari <http://www.files.eric.ed.gov/fulltext/ED509719.pdf>
- Blase, J., & Blase, J. (2004). The dark side of school leadership: Implications for administrator preparation. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 245-273
- Blase, J., & Kirby, P. (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brownlee, G. D. (1979, Spring). Characteristics of teacher leaders. *Educational Horizons*, 57(3), 119–122.
- Burgess, C. A. (2011). *Teachers' perceptions of teacher leadership and teacher efficacy*. PhD Dissertation. United State. Walden University.

- Burke K. A. (2009). A principal's role in supporting teacher leadership and building capacity: Teacher and administration perspectives. Dissertation of Doctor of Education. San Diego. University Of California.
- Chua, Y. P. (2008). Kaedah dan statistik penyelidikan : Asas statistik penyelidikan analisis data skala ordinal dan skala nominal. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Clemson-Ingram, R., & Fessler, R. (1997). Innovative programs for teacher leadership. *Action in teacher education*, 19(3), 95–106.
- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for behavioral sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, ISBN 0-8058-0283-5,
- Czaja, M., Prouty, L. J. & Lowe, J. (1998). Mentoring and the context for teacher leadership: A Study of Twenty-four Professional Development Schools. *International Journal: Continuous Improvement Monitor*, 1, 3. Edinburg, TX, The University of Texas-Pan American. Capaianweb: <http://lanes.auburn.edu/cimjournal/Vol1/No3/czajamentoring.pdf>
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria, VA: ASCD.
- Darling-Hammond, L. (1996). The quiet revolution: Rethinking teacher development. *Educational Leadership*, 53(6), hlm. 4-10.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance*. Dissertation of Doctor of Education. Washington DC. University of George Washington.
- Ensley, M. D., Hmieleski K. M., & Pearce, C. L., (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly* 17(3): 217–231.
- Fay, C. (1992a, April). The case for teacher leadership: Toward definition and development. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.
- Forster, E. M. (1997, Fall). Teacher leadership: Professional right and responsibility. *Action in Teacher Education*, 19(3), 82–94.
- Fullan, M. (1994). Teacher leadership: A failure to conceptualize. Dalam D. R. Walling (Ed.), *Teacher as Leaders: Perspectives on the professional development of teachers* (hlm. 241 - 253). Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Fullan, M. (1995). The school as a learning organization: Distant dreams Theory into Practice, 34(4), hlm. 230-235.
- Fullan, M. (2006). *The development of transformational leaders for educational decentralization*. Toronto, Canada.

- Greenwood, J. Y.(2011). African American teacher leaders: Selections, supports, barriers. PhD Dissertation. Alabama. Auburn University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), hlm. 317-338.
- Hailan Salamun, Rahimah Hj. Ahmad, Zuraidah Abdullah & Rofishah Hj. Rashid (2012). *Pengupayaan kepimpinan guru di sekolah*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflection on the practice of instructional and transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(5): hlm. 51-329.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), hlm. 313-324.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Jamilah Ahmad dan Yusof Boon (2011). Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, hlm. 323-335.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lulusan Menengah)*. Putrajaya. KPM.
- Krisko, M. E. (2001). *Teacher leadership: A profile to identify the potential*. http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/0d/98/cc.pdf
- Lambert L. (2003). Shifting conceptions of leadership: Towards a redefinition of leadership for the twenty-first century. Dalam West-Burnham, B. Davies & J. (Eds.), *Handbook of Educational Leadership and Management*. (hlm. 5-15). London: Pearson Education.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. *ERIC Clearinghouse on Educational Management, Research Roundup*, 19(4).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. *Leadership and Management*, 20(4).
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.
- Lida, J. U., Amneh, A. & Sara, M. (2014). Perceptions about teacher leadership: Do teacher leaders and administrators share a common ground? *Journal of International Education and Leadership*, Volume 4 Issue 1. Dimuat turun daripada <http://www.jielusa.org/>
- Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Loh Kok Cheng (2008). Kepemimpinan guru (teacher leadership) di sebuah sekolah kerajaan di Papar : Kes SMK Majakir. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Mangin, M. M (2007). Facilitating elementary principals' support for instructional teacher leadership. *Educational Administration Quarterly* 2007; 43; 319.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Miller, B., Moon, J., & Elko, S. (2000). *Teacher leadership in mathematics and science: Casebook and facilitator's guide*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Mohammad Aliakbari dan Aghdas Sadeghi (2014). Iranian teachers' perceptions of teacher leadership practices in schools. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 42(4) hlm. 576-592
- Mohd. Majid Kongting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Moller, G., & Katzenmeyer, M. (1996). The promise of teacher leadership. Dalam Moller G., & Katzenmeyer, M. (Eds.), *Every teacher as a leader: Realizing the potential of teacher leadership* (hlm. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Norfariza Mohd Radzi, Shahril @ Charil Marzuki & Faisal Elham (2011). Pengenalan kepada amalan kepimpinan guru : Cabaran dan cadangan. Prosiding Seminar Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA 2011. Serdang. Universiti Putra Malaysia.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership-Improvement through empowerment?: An overview of the literature. *Educational Management and Administration*. 31(4), 437-448.
- Muijs, D. and Harris, A. (2007) 'Teacher Leadership in (in)action: three case studies of contrasting schools', *Education Management and Administration* Vol 35 pages 111-134.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative* (5th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Newmann, E. M., & Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 82(1), 9-12.
- Noor Azam Ismail. (2012). Kepimpinan guru mempengaruhi sikap pelajar sekolah menengah daerah Segamat. *Sarjana pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran*. Skudai: UTM.
- Noraini Idris (2010) . Pensampelan. Dalam Noraini Idris (2010), *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. (hlm. 111-134). Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Noraini Karpawi (2010) . Kajian Tinjauan (Secara Kuantitatif). Dalam Noraini Idris (2010), *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. (hlm. 195-214). Kuala Lumpur: McGraw Hill.

- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Nurnazahiah Abas (2013). Kepimpinan pengajaran pengetua dan kepimpinan guru. *Prosiding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDEC 2013)*. hlm. 419 - 430. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Foo Say Fook (2015). Hubungan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training (InJET)*. November 1(2): hlm. 1-11.
- Pallant, J. (2006). *A step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Open University Press. Buckingham. Philadelphia.
- Pelan Hala Tuju GTP (2010). *Program Transformasi Kerajaan: 1 Malaysia (GTP)*. Jabatan Perdana Menteri. Malaysia : Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksana (PEMANDU).
- Pellicer, L. O., & Anderson, L. W. (1995). *A handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ramli Basri (2011). *Perkembangan dasar pendidikan. Dalam transformasi kepemimpinan pendidikan : Cabaran & hala tuju*. Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Soaib Asimiran. Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Ransome Ngaajieh Nnane (2009). *An exploration of principals' and teachers' perception of teacher leadership in Finland: The case of four upper secondary schools in Jyväskylä*. Thesis Master of Education. Finland : University of Jyväskylä.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. White Plains, NY: Longman.
- Roslina Bt Che Omar@Talib. (2000). *Kapasiti kepimpinan guru, kepimpinan sekolah dan impaknya ke atas keberkesanan sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan. Serdang: UPM.
- Salazar, Y. C., Jr. (2010). *Teacher to leader: A mixed methods approach to investigating teacher leadership in program improvement secondary schools*. Disertasi Doctor of Education. Amerika Syarikat: San Diego State University.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston : Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The lifeworld of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass publishers.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What 's in it for schools?*. London, UK: Routledge.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill-building approach*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Siti Aida Ibrahim (2011). *Kepimpinan guru dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sebuah sekolah menengah harian di Shah Alam*. Tesis Sarjana Kependetaan. Institut Pengajian Kependetaan: Universiti Malaya.
- Snell, J., & Swanson. (2000). *The essential knowledge and skills of teacher leaders: A search for a conceptual framework*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED444958)

- Strodi, P. (1992). A Model of teacher leadership. Kertas kerja dibentangkan dalam the Annual meeting of Eastern Educational Research Association di Hilton Head, SC. Dimuat turun pada 11 Mei 2013 daripada <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED350253.pdf>.
- Sudman, S. (1976). *Applied Sampling*. New York: Academic Press.
- Villiers, E. D. (2010). *Teacher leadership: Perspectives, perceptions and readiness of educators in the Eden and Central Karoo Education District in the Western Cape Province*. PhD Dissertation. South Africa. University of South Africa.
- Villiers, E. D. & Pretorius, S. G. (2012). A changing leadership paradigm: South African educators' perceptions of the dimensions of a healthy school culture for teacher leadership. *Journal of Social Science*, 32(2): hlm. 205-219.
- Wasley, P. (1991). *Teachers who lead: The rhetoric of reform and realities of practice*. New York: Teachers College Press.
- Wasley, P. A. (1992). Working together: Teacher leadership and collaboration. Dalam C. Livingston (Ed.), *Teacher leaders: Evolving roles* (hlm. 21–55). Washington, DC: National Education Association.
- Wills, A. (2015). *A case study of teacher leadership at an elementary school*. PhD Dissertation. United State. Sacred Heart University.
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi (2003). *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: Satu langkah ke hadapan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2011). *Kepemimpinan dan iklim sekolah*. Dalam Transformasi Kepemimpinan Pendidikan : Cabaran dan Halatuju. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Soaib Asimiran, (hlm. 24 – 34). Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail (2014). Kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>.