

**GURU BESAR SEBAGAI 'ROLE MODEL' PEMIMPIN KEPADA  
GURU PENOLONG KANAN PENTADBIRAN (GPK PENTADIRAN)  
DALAM MEMIMPIN SEKOLAH**

**MOHD RASIDI BIN JAMARI**

Laporan projek ini dikemukakan  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan  
(Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2013

**GURU BESAR SEBAGAI 'ROLE MODEL' PEMIMPIN KEPADA  
GURU PENOLONG KANAN PENTADBIRAN (GPK PENTADIRAN)  
DALAM MEMIMPIN SEKOLAH**

**MOHD RASIDI BIN JAMARI**

Laporan projek ini dikemukakan  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan  
(Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2013

## **DEDIKASI**

Tesis ini didedikasikan khas buat isteri, Nor' Asykin Binti Hassim,  
dan tiga kembarku tersayang...

Muhammad Najib, Nur Najla dan Muhammad Naqib.

Allahyarham Ayahanda Haji Jamari, Allahyarhamah Bonda Hajjah Salmah,

Bonda Mertua Hajjah Patimah dan

kaum keluarga yang sentiasa memberi

dorongan, serta pensyarah dan rakan yang sentiasa

memberi bantuan dan sokongan....

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah bersyukur ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah kurniaNya dapat saya menyiapkan laporan penyelidikan ini untuk memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran) dengan jayanya.

Penghargaan yang tidak terhingga ditujukan khas buat Dr. Lokman Bin Mohd Tahir selaku penyelia Projek Sarjana ini yang telah banyak memberikan tunjuk ajar dan bimbingan dalam proses menyiapkan projek ini. Penghargaan ini juga saya tujukan kepada Guru Penolong Kanan Pentadiran daripada empat buah sekolah di Zon Kukup, Pontian yang memberikan kerjasama kepada saya dalam menyiapkan projek ini.

Tidak lupa juga kepada keluarga yang sentiasa memberikan sokongan agar saya terus bersemangat dan tabah untuk meneruskan perjuangan di Universiti Teknologi Malaysia ini. Ucapan terima kasih juga buat rakan-rakan seperjuangan yang turut menghulurkan bantuan dan kerjasama sepanjang proses menyiapkan projek ini.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti sama ada Guru Besar boleh dianggap sebagai *role model* pemimpin kepada Guru Penolong Kanan (GPK) Pentadbiran dalam memimpin sekolah. Penyelidik telah memilih GPK Pentadbiran selaku responden kajian dari empat buah sekolah rendah di Zon Kukup, Pontian berdasarkan tiga kriteria utama iaitu gred sekolah, pencapaian UPSR dan pengalaman GPK Pentadbiran berkhidmat di sekolah semasa. Kajian ini berbentuk penerokaan kualitatif dengan menggunakan kaedah kajian kes melalui temu bual yang telah direka khas untuk mengetahui pandangan responden berkenaan kepimpinan Guru Besar untuk dijadikan *role model* bila memimpin sekolah. Hasil temu bual yang telah dijalankan, penyelidik mendapati Guru Besar merupakan pemimpin organisasi di sekolah yang layak dijadikan *role model* pemimpin kepada GPK Pentadbiran. Selain itu, penyelidik juga mendapati Guru Besar menjalankan peranannya sebagai pembimbing dalam beberapa aspek latihan kepimpinan di sekolah. Walaupun bimbingan yang diberikan kebanyakannya secara tidak rasmi, namun ia sangat membantu GPK Pentadbiran dalam memimpin sekolah terutama sewaktu ketiadaan Guru Besar. GPK Pentadbiran juga dipertanggungjawabkan dengan tugas hakiki yang telah digariskan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, dan ini juga telah menjadi asas latihan awal kepada GPK Pentadbiran selaku bakal pemimpin. Sebagai penutup, penyelidik juga mengemukakan beberapa cadangan kepada pihak pendidikan yang berkenaan sebagai panduan untuk memperbaiki kelemahan yang ada dan meningkatkan mutu pentadbiran dan pengurusan sekolah di Malaysia.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify whether the headmaster can be considered as a leader's role model to the Senior Assistant Administration when leading the school. The data were collected from four Senior Assistants Administration from four primary schools in Kukup Zone, Pontian, who were selected based on three vital criteria's ; school grade, UPSR achievement and the respondents' experiences in the current schools. This study is an exploratory qualitative study and the data were collected by using an interview protocol that was self-designed to seek for their opinions on the headmasters' leadership. The findings revealed that the headmaster was proven to be the most suitable leadership role model when leading the school. The findings also showed that main factor which contributing to the success of Senior Assistant Administration in leading the school is due to the contribution from headmaster as an informal mentor in coaching the Senior Assistant. Result also showed that there is a significant impact between the competency levels of the respondents with their success in leading the school. In this study, some suggestions have been forwarded for future researchers to improve and enhance the quality of management and administration in schools.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
	<b>PENGESAHAN STATUS TESIS</b>	ii
	<b>PENGESAHAN PENYELIA</b>	iii
	<b>JUDUL KAJIAN</b>	iv
	<b>PENGAKUAN</b>	v
	<b>DEDIKASI</b>	vi
	<b>PENGHARGAAN</b>	vii
	<b>ABSTRAK</b>	viii
	<b>ABSTRACT</b>	ix
	<b>KANDUNGAN</b>	x
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xvi
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xvii
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xviii
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xix
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	5
	1.3 Pernyataan Masalah	10
	1.4 Objektif Kajian	11
	1.5 Persoalan Kajian	11
	1.6 Rasional / Kepentingan Kajian	11
	1.7 Skop Kajian	13
	1.8 Batasan Kajian	14
	1.9 Definisi Operasional	14
	1.10 Kesimpulan	17

<b>II</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>18</b>
2.1	Pengenalan	18
2.2	Peranan Guru Besar Sebagai 'Role Model' Kepada GPK Pentadbiran	19
2.2.1	Guru Besar sebagai Role Model melalui Tingkah Laku	21
2.2.2	Guru Besar sebagai Role Model melalui Personaliti	22
2.2.3	Guru Besar sebagai Role Model melalui Kepimpinan	23
2.2.4	Guru Besar sebagai Role Model Pelaksana Perubahan	24
2.2.5	Guru Besar sebagai Role Model Pemimpin Pengajaran	26
2.2.6	Guru Besar sebagai Role Model Pemotivasi	27
2.2.7	Guru Besar sebagai Role Model Melalui Hubungan Dengan Subordinat	29
2.2.8	Guru Besar sebagai Role Model Pembuat Keputusan	31
2.3	Peranan Guru Besar Sebagai Pembimbing Kepada GPK Pentadbiran	32
2.4	Tugas Hakiki GPK Pentadbiran Sebagai Latihan Awal Bakal Pemimpin	33
2.5	Kesimpulan	37



<b>III</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>38</b>
3.1	Pendahuluan	38
3.2	Reka Bentuk Kajian	38
3.3	Persampelan Dan Lokasi Kajian	40
3.3.1	Sekolah A	40
3.3.2	Sekolah B	41
3.3.3	Sekolah C	41
3.3.4	Sekolah D	42
3.4	Responden Kajian	42
3.5	Instrumen Penyelidikan	43
3.6	Temu Bual	44
3.7	Kajian Rintis	46
3.8	Prosedur Kajian	47
3.9	Kesahan Instrumen Temu Bual (Kualitatif)	48
3.10	Penganalisan Data	50
3.10.1	Tahap 1 Pengorganisasian Data	52
3.10.2	Tahap 2 Pembahagian Data	52
3.10.3	Tahap 3 Sintesis Data	52
3.10.4	Tahap 4 Mereka Kesimpulan	52
3.11	Kalendar Kajian	53
3.12	Rumusan	53
<b>IV</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>54</b>
4.1	Pengenalan	54
4.2	Analisis Latar Belakang Responden	54
4.2.1	R1 (GPK Pentadbiran 1)	55
4.2.2	R2 (GPK Pentadbiran 2)	55
4.2.3	R3 (GPK Pentadbiran 3)	56
4.2.4	R4 (GPK Pentadbiran 4)	56

4.3	Analisis Dapatan Kajian Bahagian B	56
4.3.1	Analisis Guru Besar ‘Role Model’ kepada GPK Pentadbiran sebagai rujukan utama.	57
4.3.1.1	Analisis Guru Besar Sebagai <i>Role Model</i>	57
4.3.1.2	Analisis Guru Besar <i>Role Model</i> Pelaksana Perubahan	62
4.3.1.3	Analisis Guru Besar <i>Role Model</i> Pemimpin Pengajaran	65
4.3.1.4	Analisis Guru Besar <i>Role Model</i> Membuat Keputusan	68
4.3.1.5	Analisis Guru Besar <i>Role Model</i> Tingkah laku	70
4.3.1.6	Analisis Guru Besar <i>Role Model</i> Personaliti	73
4.3.1.7	Analisis Guru Besar <i>Role Model</i> Pemotivasi	76
4.3.1.8	Analisis Guru Besar <i>Role Model</i> Dalam Hubungan Dengan Subordinat	79
4.3.2	Analisis Guru Besar pembimbing kepada GPK Pentadbiran dalam beberapa aspek latihan kepimpinan di sekolah.	82
4.3.3	Analisis Tanggungjawab Hakiki sebagai Latihan Awal	87

4.4	Penutup	92
<b>IV</b>	<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	<b>94</b>
5.1	Pengenalan	94
5.2	Rumusan Kajian	95
5.3	Perbincangan Kajian	96
5.3.1	Guru Besar ‘Role Model’ kepada GPK Petadbiran sebagai rujukan utama.	96
5.3.1.1	Guru Besar Sebagai <i>Role Model</i>	97
5.3.1.2	Guru Besar <i>Role Model</i> Pelaksana Perubahan	98
5.3.1.3	Guru Besar <i>Role Model</i> Pemimpin Pengajaran	99
5.3.1.4	Guru Besar <i>Role Model</i> Membuat keputusan	101
5.3.1.5	Guru Besar <i>Role Model</i> Tingkah laku	102
5.3.1.6	Guru Besar <i>Role Model</i> Personaliti	103
5.3.1.7	Guru Besar <i>Role Model</i> Pemotivasi	103
5.3.1.8	Guru Besar <i>Role Model</i> Hubungan dengan Subordinat	104
5.3.2	Guru Besar pembimbing kepada GPK Pentadbiran dalam beberapa aspek latihan kepimpinan di sekolah.	105

5.3.3	Tanggungjawab Hakiki sebagai Latihan Awal	107
5.4	Implikasi Kajian	108
5.4.1	Kementerian Pelajaran	108
5.4.2	Guru Besar	109
5.4.3	Guru Penolong Kanan Pentadiran (GPK Pentadbiran)	109
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	110
5.6	Penutup	111
	<b>RUJUKAN</b>	113
	<b>Lampiran A – D</b>	124-194

**SENARAI JADUAL**

<b>NO. JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
3.1	Proses Penganalisan Data Kualitatif	51
3.2	Jadual Kerja Penyelidikan Yang Dijalankan	53

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
3.1	Carta Alir Prosedur Kajian	47
3.2	Ringkasan Prosedur Pengendalian Kajian	48

**SENARAI SINGKATAN**

GPK	-	Guru Penolong Kanan
SK	-	Sekolah Kebangsaan
HEM	-	Hal Ehwal Murid
KOKO	-	Kokurikulum
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
JPN	-	Jabatan Pelajaran Negeri
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah
PPPLD	-	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Lepas Diploma
BPPDP	-	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan
SPM	-	Sijil Pelajaran Malaysia
SKM	-	Sekolah Kurang Murid
P&P	-	Pengajaran Dan Pembelajaran
PPSMI	-	Pengajaran Dan Pembelajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris
LDP	-	Latihan Dalam Perkhidmatan

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
A	Protokol Temu Bual Guru Penolong Kanan Pentadbiran	124
B	Pengesahan Status Pelajar	130
C	Transkrip Temu Bual Guru Penolong Kanan Pentadbiran	131
D	Transkrip Kajian Rintis Temu Bual Guru Penolong Kanan Pentadbiran	180



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha yang berterusan ke arah memperkasa potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan modal insan yang seimbang dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Usaha ini bagi melahirkan generasi dan warga Malaysia yang berilmu pengetahuan, berakhlak mulia, berwibawa, berketrampilan dan bertanggungjawab serta berkeupayaan mencapai kesejahteraan masyarakat dan Negara (Ahmad Jawahir, 2005). Begitulah tingginya harapan dan impian yang kita sama-sama sandarkan terhadap peranan Falsafah Pendidikan Negara untuk kita realisasikan demi mengekal, mengukuh dan memartabatkan misi dan visi pendidikan negara kita.

Sehubungan itu, misi pendidikan kita kelihatan begitu unggul, iaitu ingin mewujudkan sistem pendidikan yang terbaik demi menghasilkan modal insan yang memiliki daya tahan yang kental bagi memenuhi aspirasi dan kehendak serta keperluan individu, masyarakat dan negara. Justeru, melalui organisasi sekolah dan institusi pendidikan, kita ingin melahirkan bangsa Malaysia yang bijak, taat setia dan bersatu padu dalam menjalani kehidupan sehari-hari (Mohamad Nasir, 1992).

Dalam memperkasakan sistem pendidikan, peranan sekolah dan institusi pendidikan dilihat semakin mencabar dan perlu berdaya saing. Untuk mendukung

dan menggalas tanggungjawab ini maka ciri-ciri pendidik seperti berkredibiliti, beriltizam, berkepimpinan serta bermujahadah perlu sekali ada dalam kalangan mereka. Dalam mengurus sekolah, sudah pastilah kita tidak dapat lari daripada membabitkan fungsi dan peranan pengetua, guru penolong kanan, guru dan staf. Peranan pihak pengurusan bukan sahaja dilaksanakan oleh guru besar atau pengetua tetapi juga penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan guru-guru dengan tanggungjawab khusus. Mereka bertindak sebagai koordinator, pengawal, perancang dan pelaksana (O'Sullivan et al 1990).

Peranan guru besar atau pengetua adalah berbeza dengan peranan guru-guru penolong kanan. Ini adalah disebabkan oleh tanggungjawab mereka yang berbeza dengan tanggungjawab guru-guru penolong kanan. Guru-guru Penolong Kanan tidak perlu kompeten seperti guru besar atau pengetua kerana mereka berada di aras hirarki yang berbeza. Dengan perbezaan-perbezaan ini, Guru-guru Penolong Kanan berhadapan dengan cabaran kepimpinan yang berbeza (Hartzell 1993a). Guru-guru Penolong Kanan berperanan melakukan tugas-tugas perkeranian, penjagaan dan disiplin. Amalan-amalan ini dilakukan dalam keadaan reaktif kerana kuasa membuat keputusan masih berada di tangan guru besar atau pengetua. Bagi Hickman dan Treslan (1994) dan Koru (1994) pula, peranan Guru-guru Penolong Kanan dikategorikan sebagai melakukan tugas pengurusan yang ringkas, pelbagai dan terdiri daripada pecahan-pecahan kecil.

Bagi Gunter (2001) pula, kepimpinan sekolah juga disumbangkan oleh guru-guru penolong atau guru-guru biasa. Oleh itu, kepimpinan seharusnya disebarkan di kalangan guru-guru untuk mengelakkan beban tugas, memastikan tugas dilaksanakan dengan cekap dan berkesan serta dapat mewujudkan peluang kepimpinan dalam skala yang lebih besar. Mortimore et al. (1988) pula menambah bahawa penglibatan guru-guru penolong kanan dalam dasar membuat keputusan akan meningkatkan pencapaian murid-murid.

Dalam konteks Malaysia, Zakaria (1996) menyatakan bahawa pemimpin sekolah mesti mempunyai kemahuan kuat untuk memimpin, mempunyai visi, contoh yang baik, berilmu, proaktif, rajin, tidak mudah mengalah dan mempunyai kemahiran komunikasi yang tinggi. Sementara itu, laporan mesyuarat Gerakan

Pengetua Cemerlang pada tahun 1998, Abdul Aziz (2003) menyatakan bahawa pemimpin sekolah berkesan menggunakan kemahiran komunikasi yang cemerlang, mempunyai hubungan manusia yang baik, sensitif kepada adat dan budaya yang pelbagai, mempunyai visi yang jelas, mampu mewujudkan persekitaran pendidikan yang dinamik, menerima tugas sebagai tanggungjawab profesional, membuat keputusan berdasarkan persetujuan bersama dan mahir dalam pengurusan dan teknologi maklumat; dan kemahiran personal yang lain.

Manakala Shahril (2001) pula menyatakan bahawa kepimpinan yang cemerlang mempunyai ciri-ciri kepimpinan berkualiti, berkemahiran dan berketrampilan, mempunyai wawasan dan kreatif serta inovatif, berkemahiran berkomunikasi dan bermotivasi, berkemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, mempunyai kecergasan fizikal, kestabilan emosi dan kecergasan fikiran; serta beriman dan bermoral.

Berdasarkan generalisasi di atas, terdapat idea yang sama daripada perspektif Malaysia dengan perspektif Barat daripada segi ciri-ciri pemimpin sekolah. Walaubagaimana pun, dengan perbezaan konteks seperti corak pentadbiran sekolah dan budaya, pengalaman Barat mungkin kurang sesuai untuk diaplikasikan secara langsung di Malaysia. Namun begitu, adalah diakui bahawa idea-idea daripada Barat ini menyediakan pengetahuan asas kepada guru besar atau pengetua dalam usaha menambahbaikkan sekolah masing-masing. Menurut Abdul Aziz (2003) pengaruh politik, pentadbiran dan sistem pendidikan British di Malaysia bukanlah suatu perkara yang baru. Malaysia telah menerima pengaruh Barat ini semenjak sebelum merdeka lagi, dan diteruskan hingga ke hari ini ditambah pula dengan pengaruh globalisasi.

Pengetua sekolah merupakan individu terpenting di peringkat sekolah kerana peranannya sebagai pemimpin, pentadbir dan pengurus sekolah. Pengetua merupakan jawatan yang tertinggi di peringkat sekolah menengah yang dilantik oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, bertanggungjawab atas apa yang berlaku di sekolah dan persekitarannya. (Jemaah Nazir Sekolah, 1993). Menurut Omardin (1996), GPK Akademik bertanggungjawab membantu Pengetua, bekerjasama dengan GPK lain untuk melicinkan pentadbiran dan pengurusan sekolah selain tugas

hakiki mengajar. Beliau merupakan orang yang menjadi tulang belakang selepas ketiadaan Pengetua dan mempunyai tugas yang rencam dari segi keselamatan, kelicinan proses pengajaran dan pembelajaran, membuat perancangan dan takwin sekolah serta membantu melaksanakan program sekolah yang pelbagai (Abd Main, 1989). Berdasarkan bidang tugas yang perlu ditanggung, memang amat jelas bahawa tanggungjawab dan peranan yang dimainkan oleh kalangan GPK amat berat dan mencabar. Apatah lagi jika enrolmen pelajar sesebuah sekolah berkembang besar, sudah pasti task mereka bertambah dan sering menguji ketabahan dan kesabaran mereka (Ahmad Jawahir, 2005).

Antara tugas GPK Pentadbiran sebagaimana Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 11 Tahun 2007 bagi Pegawai Perkhidmatan Lulusan Diploma, GPK Pentadbiran melaksana dan menjalankan segala tugas dan tanggungjawab Guru Besar semasa ketiadaannya di sekolah. Di samping itu juga, seperti guru-guru lain, GPK Pentadbiran juga dikehendaki mengajar sebilangan daripada waktu mengikut arahan Guru Besar yang ditetapkan dari semasa ke semasa (Pekeliling Pentadbiran Bil. 3/67 pindaan 1982). GPK Pentadbiran juga bertanggungjawab kepada Guru Besar dalam soal-soal yang berhubungkait dengan kurikulum, pentadbiran dan pengurusan sekolah, hubungan dengan masyarakat dan juga keselamatan.

Dalam hal pengurusan dan pentadbiran sekolah yang mempunyai sesi sebelah petang, GPK Pentadbiran berperanan penting dalam membantu Guru Besar. GPK Pentadbiran juga memberi segala bantuan kepada Guru Besar dalam tugas menyelia dan menilai pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan juga dalam aspek perancangan, pengurusan dan pelaksanaan program dan projek sekolah. Sebagai pengurus pertengahan, GPK Pentadbiran seharusnya mempunyai pengalaman yang mantap dan latihan yang sewajarnya sebelum menjadi Guru Besar. Menurut Gilbert (1998), pihak pengurus sentiasa mempunyai kebimbangan yang tinggi dalam menyelesaikan masalah dalam sesebuah organisasi yang dipertanggung jawabkan ke atas mereka. Akibat daripada ketidakcekapan dan kecuaiannya, ia akan memberi kesan dan impak yang besar terhadap organisasi. Menurutnya lagi, kos bagi menjalankan sesuatu latihan perlu dibuat dengan sistematik dan perlu dirancang agar tidak dibazirkan dengan latihan yang tidak bermanfaat dan kerana itu pihak

pengurusan perlu memberi masa yang lebih dan berhati-hati dalam merangka sesuatu latihan terhadap peserta dalam program latihan.

Guru Besar dan GPK Pentadbiran yang kurang bijak dalam mengurus dan menyelia orang bawahannya akan memberi masalah terhadap organisasi dan menurunkan produktiviti. Ini jelas menunjukkan bahawa Guru Besar dan GPK Pentadbiran yang tidak mempunyai pengetahuan, kemahiran dan sikap yang secukupnya dalam pengurusan sumber manusia memberi kesan dalam kepimpinannya ketika mengurus guru di bawahnya. Kepada guru, “mereka memandang Guru Besar sekolah sebagai model yang boleh dicontohi, dan mereka berharap Guru Besar dapat memberi kekuatan, perlindungan dan aspirasi kepada mereka” (Hanafi Kamal, 1990).

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Peranan pengetua amat penting dalam meningkatkan perkembangan profesionalisme guru di sekolahnya. Pengetua dan guru harus berganding bahu untuk meningkatkan prestasi sekolahnya. Dalam aspek kepimpinan, hubungan pengetua dengan GPK Pentadbiran perlu seiring kerana pengetua akan menjadi “*role model*” kepada GPK Pentadbiran dalam membimbing sekolah. Menurut Omardin (1996), GPK Pentadbiran bertanggungjawab membantu pengetua, bekerjasama dengan GPK lain untuk melicinkan pentadbiran dan pengurusan sekolah selain tugas hakiki mengajar. Beliau merupakan orang yang menjadi tulang belakang ketika ketiadaan pengetua dan mempunyai tugas yang rencam dari segi keselamatan, kelicinan proses pengajaran dan pembelajaran, membuat perancangan dan takwim sekolah serta membantu melaksanakan program sekolah yang pelbagai (Abd Main, 1989).

Hubungan GPK Pentadbiran dan Guru Besar sangat penting dan harus diutamakan dalam memastikan matlamat organisasi tercapai. Hall, et al, (1984) mendapati bahawa sekolah-sekolah yang dipimpin pengetua atau Guru Besar yang berorientasikan perhubungan dan timbang rasa sering mewujudkan iklim yang kondusif. Ini menyebabkan GPK Pentadbiran lebih bermotivasi dan berpuas hati kerana wujudnya suasana harmoni dalam persekitaran pekerjaan mereka. Selain itu,

ciri-ciri kepimpinan dan komitmen yang tinggi haruslah dimiliki oleh setiap pengetua. Ciri-ciri kepimpinan dan komitmen boleh menggambarkan sejauhmana perjalanan tanggungjawab seorang pengetua. Kepimpinan yang cekap, berwibawa dan berkualiti adalah mustahak untuk menggerakkan sesebuah organisasi atau kumpulan untuk melaksanakan tugas bagi mencapai matlamat kecemerlangan dalam semua bidang. (Wan Mohd. Zahir Mohd. Nordin, 1993). Dengan demikian, tanpa ciri-ciri kepimpinan yang positif dan komitmen pengetua yang tinggi, tidak mungkin produk sesebuah sekolah dapat dihasilkan dengan lebih berkualiti.

Tingkah laku pengetua juga menjadi nadi penggerak utama kepada perjalanan semua aktiviti sesebuah sekolah (Ibrahim,1993). Thevan (1994) dalam tesisnya menyatakan bahawa faktor pengetualah yang utama yang membawa kejayaan atau kegagalan sebuah sekolah kerajaan malah, pengetua sekolah dianggap sebagai “kunci” kepada perubahan pendidikan di sekolah. Laporan kajian daripada Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran Kementerian Pendidikan Malaysia (1982) juga turut menyarankan bahawa peranan utama kepimpinan sekolah mestilah cekap dan banyak menghabiskan masa mengelolakan aktiviti pembelajaran di sekolah, mengekalkan penyeliaan sekolahnya dengan cara yang berkesan, bertindak sebagai pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perlu juga menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti professional guru dan pelajar dan jangan hanya bekerja semata-mata sebagai pentadbir yang berkurung di bilik mengeluarkan arahan dan surat-surat arahan dan surat-surat siaran (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1982).

Menurut House (1971), terdapat beberapa corak tingkahlaku kepimpinan. Pertama, tingkahlaku yang suka mengarah (*Directive*) iaitu lebih menekankan tugas dan kurang kepada hubungan sosial. Kedua, tingkahlaku yang mengutamakan orang bawahnya yang memberi sokongan tanpa mengambilkira tugas. Ketiga, tingkahlaku yang lebih mementingkan penglibatan orang bawahan dalam membuat keputusan dan penyempurnaan tugas dan keempat, tingkahlaku yang berorientasikan pencapaian. Ianya menekankan penyempurnaan tugas dan hubungan manusia untuk memastikan matlamat tercapai.

Stott dan Walker (1992) berpendapat, pengetua bukan lagi pengurus tunggal yang membuat keputusan. Kini peranan pengetua lebih kepada untuk mewujudkan keseimbangan kuasa dalam pengurusan. Dalam konteks kepimpinan di sekolah, pengetua atau Guru Besar perlu memberi bimbingan kepada GPK Pentadbiran dalam memimpin sekolah. Tindakanduknya perlu menunjukkan kesediaannya untuk melepaskan beberapa kuasa kepada kakitangannya kerana ini boleh menggalakkan penglibatan seterusnya menjadikan individu lebih bahagia (Jones, 1987 dipetik dari Ramsay dan Clark, 1990). Kerjasama pengetua dengan semua pihak yang ditakrifkan sebagai *'shared leadership'*, *'productivity through people'* dan *'power sharing'*, merupakan unsur penting dalam kepimpinan berkesan.

GPK Pentadbiran merupakan pemimpin utama semasa ketiadaan Guru Besar di sekolah. Mereka semestinya berusaha sedaya upaya untuk menjadi pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik bukan dilahirkan secara semula jadi, tetapi boleh didapati melalui latihan. Sifat-sifat kemahuan dan kesungguhan boleh menjadikan seseorang itu pemimpin yang berkesan (Clark 2000). Pemimpin yang baik juga bersedia mendapat pendidikan, latihan dan pengalaman, di samping melalui proses pembelajaran sendiri dan sepanjang hayat. Sehubungan itu, keupayaan seseorang pemimpin itu memiliki ilmu pengetahuan dan kepakaran untuk mengurus organisasi sekolahnya amat dialu-alukan agar matlamat organisasi tercapai dan kepimpinan sekolah lebih berkesan. Sesebuah sekolah yang berkesan dan berjaya memerlukan pengetua yang bijak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Pengetua yang bijak perlu menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain dan mendapatkan komitmen stafnya. Seperti yang dinyatakan oleh Shahril (2000) dan Peter Neil et al. (2001), pada kebiasaannya sesebuah sekolah yang menunjukkan kemajuan mempunyai pengetua yang baik. Menurut mereka lagi, pembelajaran pelajar bergantung kepada kepimpinan yang baik di sekolah tempat berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran.

Menurut Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2008), individu yang dipimpin mesti melihat bahawa pemimpin mereka adalah seorang yang dapat membantu mereka mencapai matlamat. Ini dilakukan dengan cara memberikan petunjuk dan panduan bagaimana caranya mereka hendak mencapai apa yang mereka cita-citakan. Sebagai pemimpin, pengetua sewajarnya membimbing dan memberi panduan yang

betul kepada GPK Pentadbiran dan cekap membetulkan setiap kesalahan mereka. Berdasarkan teori kepimpinan, pemimpin yang berjaya adalah mereka yang menjadi penunjuk jalan kepada mereka yang dipimpinnya.

Bagaimanapun, Guru Besar bertanggungjawab menjalankan pelbagai tugas dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Terdapat juga tugas-tugas bersifat *ad-hoc* yang dijangka akan menambah bebanan tugas Guru Besar (Hussein, 1993). Situasi ini dijangka akan menjadikan Guru Besar sibuk untuk mengurus dan mentadbir sekolah. Tugas ikhtisas selaku pemimpin pengajaran di sekolah juga kurang diberi penekanan. Kesibukan tugas membatasi usaha pengetua untuk menyempurnakan peranan sebagai pemantau dan penyelia pengajaran guru. Sehubungan itu, pengetua kerap kali meletakkan tanggungjawab menyelia dan memantau kepada Guru Penolong Kanan dan Ketua Bidang (Hallinger, 2005).

Menurut Omardin (1996), GPK Pentadbiran bertanggungjawab membantu Pengetua, bekerjasama dengan GPK lain untuk melicinkan pentadbiran dan pengurusan sekolah selain tugas hakiki mengajar. Beliau merupakan orang yang menjadi tulang belakang selepas ketiadaan Pengetua dan mempunyai tugas yang rencam dari segi keselamatan, kelicinan proses pengajaran dan pembelajaran, membuat perancangan dan takwin sekolah serta membantu melaksanakan program sekolah yang pelbagai. Tugas GPK Pentadbiran juga merupakan '*discreet*' atau bahagian kerja yang dilaksanakan oleh seseorang kakitangan. Seringkali tugas digambarkan sebagai langkah-langkah sistematik yang perlu diikuti semasa melaksanakan tanggungjawab. Biasanya tugas mempunyai titik permulaan dan penamat. Tugas juga dapat dilihat dari segi interaksi antara kakitangan dengan peralatan kerja, dengan orang lain dan dengan media. Sesuatu tugas apabila dilaksanakan akan menghasilkan satu produk yang berguna (Ibrahim Mamat, 1996)

Merujuk kepada situasi di sekolah, tugas hakiki GPK Pentadbiran lebih merujuk kepada pengurusan kurikulum. Antaranya ialah menyelaras dan merancang semua matapelajaran (kurikulum) termasuklah pelaksanaan dan penyelesaian tugas-tugas akademik. Di samping itu juga GPK Pentadbiran bertanggungjawab menyelaraskan ujian dan peperiksaan dalam dan luar. Walaupun sebahagian besar tugas tersebut dipikul bersama setiausaha peperiksaan, namun ianya menjadi



tanggungjawab GPK Pentadbiran memastikan ianya berjalan lancar. GPK Pentadbiran juga ditugaskan mengkaji dan menyediakan Jadual Waktu, Jadual Waktu Ganti dan Jadual Guru Bertugas Harian (sidang pagi). Membantu Guru Besar dalam hal-hal akaun sekolah termasuklah menyemak Buku Tunai Kerajaan dan SUWA juga merupakan tugas hakiki GPK Pentadbiran di samping membantu Guru Besar menyemak stok dan buku persediaan mengajar.

Selain melaksanakan tugas hakiki dalam pentadbiran sekolah, GPK Pentadbiran juga menjadi ahli lembaga tata tertib kakitangan dan murid sekolah, menyediakan perangkaan dan Penyata Sekolah, mengumpulkan semua maklumat (Sijil Sakit, Borang Cuti dan lain-lain) ketidakhadiran guru dan kakitangan bukan guru dan merekodkan ke dalam fail. Beliau juga bertugas menyemak kedatangan guru dan kakitangan bukan guru dan melaporkannya kepada Guru Besar. Namun, konflik yang ketara hari ini ialah tiada satu garis panduan dan pemisah yang jelas tentang bidang tugas GPK Akademik, GPK HEM dan GPK Kokurikulum. Mereka menjalankan tugas berpandukan kesan bawa daripada mereka yang menjawat jawatan sebelumnya. Dalam keadaan begini tidak hairanlah kalau timbul konflik sesama mereka dan saling kurang bekerjasama (Ahmad Jawahir, 2005).

Walaupun GPK Pentadbiran dipertanggungjawabkan dengan tugas hakiki yang agak berat, namun ianya masih belum cukup dijadikan sebagai latihan awal bakal Guru Besar. Hal ini kerana, bidang tugas GPK Pentadbiran lebih merujuk kepada bidang pengurusan akademik. Ini akan menjadi masalah apabila GPK Pentadbiran berhadapan dengan masalah HEM atau Kokurikulum. Oleh yang demikian, sewajarnya GPK Pentadbiran melalui pengalaman menjawat GPK Kokurikulum dan GPK HEM. Jika GPK Pentadbiran terus menjawat jawatan GPK Pentadbiran tanpa melalui pengalaman GPK Koko dan GPK HEM, maka latihan membentuk pemimpin amat perlu diadakan.

Keperluan latihan ini amat penting dijalankan terhadap GPK Pentadbiran kerana secara tidak langsung dapat mengukuhkan lagi pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka terhadap tugas. Setelah memahami konsep kerja, GPK Pentadbiran juga perlu tahu tentang konsep tugas. Kita sedia maklum bahawa latihan memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sumber manusia agar dapat seiring

dengan organisasi lain seterusnya dapat meningkatkan produktiviti organisasi sejajar dengan wawasan negara yang akan menjadi negara maju menjelang tahun 2020.

Untuk melihat latihan yang akan dibina benar-benar menepati kehendak organisasi dan bersesuaian dengan keperluan GPK Pentadbiran maka perancangan yang betul-betul mengambil kira kehendak GPK Pentadbiran selaku bakal pemimpin sekolah perlu dibuat. Kadangkala kita lihat latihan yang dibuat tidak memberi kesan yang diharapkan malah pelaburan ini dianggap membazir kerana harapan kementerian untuk mengubah pengetahuan, kemahiran dan sikap tidak mencapai matlamatnya.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Mengikut Hussein (1993), peranan yang perlu dimainkan oleh Guru Besar itu meliputi tiga aspek iaitu sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin. Guru Besar juga harus pakar dalam pendidikan. Dia diharapkan dapat menjalankan peranan sebagai pemimpin terutamanya dalam memberikan bimbingan kepada GPK Pentadbiran dalam memimpin sekolah. Guru Besar sendiri perlu menunjukkan contoh teladan yang boleh dijadikan '*role model*' oleh para guru terutamanya dalam kalangan Guru-guru Penolong Kanan dan pelajar sekolahnya. Tugas ini juga merupakan tugas Guru Besar selaku pemimpin di sekolah. Noran Fauziah (1990) menyatakan Guru Besar memainkan dua peranan utama iaitu sebagai pemimpin pentadbiran dan pemimpin pengajaran. Kesimpulannya peranan Guru Besar meliputi pelbagai aspek pengurusan dan pentadbiran bukan pengajaran (non-instructional) dan pelbagai aspek pengajaran (instructional).

Guru Penolong Kanan (GPK) juga, terutamanya GPK Pentadbiran mempunyai bidang tugas yang agak berat terutamanya dalam hal pentadbiran sekolah. Selain tugas hakiki yang dipertanggungjawabkan, GPK Pentadbiran juga bertanggungjawab memimpin sekolah terutamanya sewaktu ketiadaan Guru Besar. Tugas dan tanggungjawab GPK Pentadbiran menjadi lebih berat apabila jumlah murid di sesebuah sekolah ramai (Ahmad Jawahir, 2005).

#### **1.4 Objektif Kajian**

Objekif kajian adalah seperti berikut:

1. Mengenalpasti sama ada Guru Besar boleh dianggap sebagai 'role model' kepada GPK Pentadbiran sebagai rujukan utama.
2. Mengenalpasti sama ada Guru Besar boleh dianggap sebagai pembimbing kepada GPK Pentadbiran dalam beberapa aspek latihan kepimpinan di sekolah.
3. Mengenalpasti sama ada tanggungjawab hakiki GPK Pentadbiran kini menjadi asas latihan awal kepada bakal pemimpin.

#### **1.5 Persoalan Kajian**

Dalam kajian ini, penyelidik cuba untuk mendapatkan jawapan bagi persoalan-persoalan kajian yang dinyatakan dibawah sebagai memenuhi objektif kajian yang dijalankan iaitu:

1. Adakah Guru Besar boleh dianggap sebagai 'role model' kepada GPK Pentadbiran sebagai rujukan utama?
2. Adakah Guru Besar boleh dianggap sebagai pembimbing kepada GPK Pentadbiran dalam beberapa aspek latihan kepimpinan di sekolah?
3. Adakah tanggungjawab hakiki GPK Pentadbiran kini menjadi asas latihan awal kepada bakal pemimpin?

#### **1.6 Rasional / Kepentingan Kajian**

Kajian ini dijalankan kepada GPK Pentadbiran di empat buah sekolah di Zon Kukup, Pontian. Kajian ini amat wajar dijalankan memandangkan kepentingannya kepada mereka yang terlibat dengan bidang kepimpinan sekolah iaitu Kementerian Pendidikan, Guru Besar, GPK Pentadbiran dan pengkaji-pengkaji akan datang. Berikut adalah kepentingannya kepada setiap pihak tersebut :

### **1.6.1 Kementerian Pelajaran**

Kebanyakan masalah yang timbul di sekolah berpunca daripada kesibukan Guru Besar dan kelemahan kepimpinan yang kurang menyumbang kepada pencapaian matlamat sekolah. Maka, pihak kementerian perlu merangka satu perancangan yang berkesan untuk disampaikan kepada Guru Besar dan juga GPK Pentadbiran selaku pengganti Guru Besar dalam membimbing sekolah. Sebagaimana pentingnya kursus tentang pengurusan sekolah, maka kursus dan pendedahan tentang kepimpinan pengajaran ini perlu diadakan dengan sebaik mungkin.

Diharapkan dengan dapatan kajian ini, Kementerian Pelajaran akan merangka satu polisi untuk pengetua dan GPK Pentadbiran tentang deskripsi tugas mereka dan pengamalan gaya kepimpinan yang benar-benar berkesan di sekolah. Polisi ini juga boleh dikukuhkan dengan satu rangka kerja yang mantap dan menyeluruh dengan tujuan untuk membantu GPK Pentadbiran bagi mencapai tahap kepimpinan yang baik demi pencapaian matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Selain itu, pihak kementerian juga boleh menggunakan instrumen / alat ukur tingkah laku kepimpinan pengajaran yang dibina oleh Hallinger dan Murphy (1985) iaitu '*Principal Instructional Management Rating Scale*' (PIMRS) untuk menilai tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah-sekolah.

### **1.6.2 Guru Besar**

Dengan dapatan kajian ini, diharapkan para Guru Besar akan sentiasa membuat refleksi diri untuk menilai kekuatan dan kelemahan mereka sebagai pengurus dan pemimpin di sekolah. Guru Besar akan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk terus mengurus dan memimpin sekolah. Kekuatan ini juga menjadi peluang bagi pengetua mengelakkan perkara yang tidak sepatutnya berlaku dalam kepimpinannya. Untuk lebih sistematik, satu bentuk borang refleksi diri boleh disediakan sendiri oleh Guru Besar untuk rujukan semasa. Disarankan Guru Besar membaca kajian-kajian lepas, membuat kajian sendiri, berbincang, meminta pandangan GPK dalam usaha untuk memperbaiki kelemahan mereka. Guru Besar juga boleh merujuk pejabat pelajaran daerah atau jabatan pelajaran negeri untuk mendapatkan bantuan.

### **1.6.3 Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK Pentadbiran)**

Kajian ini juga secara tidak langsung memberikan kepentingan kepada GPK Pentadbiran. GPK Pentadbiran akan lebih memahami corak pengurusan dan kepimpinan pengetua. Mereka akan mengenal pasti tingkah laku pengurusan dan kepimpinan yang diamalkan. Oleh yang demikian, GPK Pentadbiran dapat mewujudkan satu kerja berpasukan dengan visi dan misi yang sama dengan pengetua. Pihak pentadbiran sekolah juga disarankan agar kerap menjalankan kajian dan tindakan untuk menyelesaikan masalah kepimpinan yang timbul di sekolah. Dengan sokongan Guru Besar, hasil kajian tindakan ini boleh diaplikasikan oleh GPK Pentadbiran untuk kecemerlangan sekolah.

### **1.6.4 Pengkaji-pengkaji akan datang**

Kajian ini akan menjadi literatur tambahan untuk pengkaji-pengkaji akan datang yang mengkaji topik yang sama atau yang berkaitan dengannya. Mungkin juga kajian ini akan disambung oleh pengkaji akan datang untuk melihat hubungan yang seterusnya.

## **1.7 Skop Kajian**

Kajian yang dijalankan ini adalah kajian kualitatif. Secara amnya, ia menyentuh tentang peranan Guru Besar sebagai 'role model' kepada GPK Pentadbiran dalam membimbing sekolah yang mana GPK Pentadbiran akan dijadikan sebagai sampel kajian. Skop kajian ini akan menjurus kepada peranan Guru Besar, adakah ianya boleh dijadikan 'role model' kepada GPK Pentadbiran yang kurang mendapat latihan atau pendedahan dalam membimbing sekolah terutamanya sewaktu ketiadaan Guru Besar di sekolah. Kajian ini dijalankan di empat buah sekolah rendah di Zon Kukup, Pontian.

## **1.8 Batasan Kajian**

Kajian yang dijalankan ini hanya merujuk kepada Guru Besar Sebagai 'Role Model' Kepada Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK Pentadbiran) Dalam Membimbing Sekolah di Zon Kukup, Pontian. Pada tahap ini pengkaji akan menumpukan kepada skop kepimpinan mengikut bidang tugas Guru Besar dan GPK Pentadbiran sahaja berkaitan dengan tugas hakiki atau tugas sebenar mereka. Oleh itu, hasil kajian ini tidak boleh digunakan kepada semua jawatan lain yang terdapat dalam bidang pendidikan mahupun pada organisasi lain yang mempunyai persamaan jawatan dan perkhidmatan.

Kajian ini hanya sesuai pada pekerja dan jabatan yang dikaji dalam kajian ini sahaja. Terdapat beberapa batasan semasa menjalankan kajian ini yang mana penulis mengkaji dalam jangka beberapa bulan untuk membuat penyelidikan dan tidak dilakukan dalam jangka masa yang panjang. Oleh kerana itu hasil kajian pengkaji berdasarkan kepimpinan Guru Besar sebagai 'role model' kepada GPK Pentadbiran dalam membimbing sekolah semasa kajian ini dijalankan sahaja. Kekangan dalam mengumpul data ini banyak bergantung kepada kejujuran responden semasa menjawab soal selidik yang mana ia akan menyebabkan kajian ini terbatas. Penulis juga menggunakan beberapa maklumat yang diperolehi daripada sesi soal jawab GPK Pentadbiran sendiri berkaitan dengan latar belakang sekolah dan perkhidmatan bagi membantu pengkaji mendapatkan gambaran lebih terperinci tentang bidang tugas mereka yang merupakan sampel kajian utama dalam kajian ini.

## **1.9 Definisi Operasional**

Dalam kajian ini, definisi-definisi berikut digunakan bagi menjelaskan maksud Guru Besar, 'role model', Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK Pentadbiran), dan membimbing sekolah. Definisi tersebut adalah :

### **1.9.1 Guru Besar**

Guru Besar ialah individu yang bertanggungjawab dalam melaksanakan proses tindakan, menentukan matlamat dan proses menggerakkan anggota bagi memastikan operasi harian di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berkesan (Azlin, 2004). Guru Besar ialah orang yang penting yang memimpin dan mengurus sekolah bagi mencapai matlamat sekolah. Sebagai ketua yang dilantik secara formal oleh pihak berkuasa dan sah dari segi undang-undang dalam organisasi sekolah, Guru Besar diberikan kuasa dan kedudukan yang istimewa bagi menentukan perjalanan sekolah sewajarnya. Guru Besar diharapkan dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas sekali gus iaitu mengurus, memimpin dan mentadbir (Hussein, 1993). Dalam kajian ini, Guru Besar berfungsi sebagai pemimpin pengajaran di sekolah.

### **1.9.2 Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK Pentadbiran)**

GPK Pentadbiran ialah individu yang bertanggungjawab melaksana dan menjalankan segala tugas dan tanggungjawab Guru Besar semasa ketiadaannya di sekolah. GPK Pentadbiran juga mengajar sebilangan daripada waktu mengikut arahan Guru Besar yang ditetapkan dari semasa ke semasa. Selain itu, bertanggungjawab kepada Guru Besar dalam soal-soal yang berhubungkait dengan kurikulum, pentadbiran dan pengurusan sekolah, hubungan dengan masyarakat dan juga keselamatan. Di samping itu juga, GPK Pentadbiran membantu Guru Besar dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah yang mempunyai sidang petang. Memberi segala bantuan kepada Guru Besar dalam tugas menyelia dan menilai pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan juga membantu Guru Besar dalam semua aspek perancangan, pengurusan dan pelaksanaan program dan projek sekolah.

### **1.9.3 ‘Role Model’.**

*Role model* dalam kepemimpinan sangat diperlukan dalam sesebuah organisasi kerana pemimpin dianggap sebagai idola yang dapat memimpin dan melindungi subordinatnya. Dalam organisasi pendidikan, Guru Besar merupakan pemimpin yang seharusnya menjadi *role model*, sama ada dalam cara berfikir, cara

bertindak, tentang akhlaknya, kejujuran serta sikap tegasnya kerana apa jua gaya yang diamalkan, akan menjadi contoh kepada para pengikut. Sekiranya pemimpin tidak mahu dirinya dijadikan sebagai contoh mahupun role model, maka dia tidak layak menyandang gelaran sebagai pemimpin. Sebagai *role model*, Guru Besar lebih banyak bertindak dari bercakap. Ini kerana di bahu pemimpin terletak satu tanggungjawab untuk melakukan perubahan dan pembaharuan dalam banyak aspek di organisasinya. Setiap guru di sekolah akan mengharapkan penambahbaikan di sekolah. Alimuddin (2006) menggariskan ciri-ciri kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pengetua di sekolah seperti idealised influence (pemimpin sebagai '*role model*' kepada guru, staf sokongan dan pelajar), inspirational motivation (sentiasa memberikan galakan dan idea-idea bernas), intellectual stimulation (bijak dalam berfikir, membuat keputusan yang tepat dan bertindak dengan cara yang cepat) dan individual consideration (sebagai coach atau mentor kepada seluruh warga sekolah) adalah sebagai suatu usaha menjadikan sekolah mereka berkesan.

#### **1.9.4 Kepimpinan**

Definisi asas kepimpinan mengikut tafsiran Yukl (2006) merujuk kepada sekumpulan manusia yang berinteraksi, berhubung dan mempengaruhi satu sama lain dalam menuju objektif yang sama. Kepimpinan juga didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mengubah tingkah laku (Hughes et al. 2002). Harris et al. (2003) mentakrifkan kepimpinan sebagai tingkah laku yang dikongsi secara kolektif dan penglibatan semua ahli dalam sebuah organisasi. Mengikut Gardner (2000), kepimpinan dirujuk sebagai satu proses pujukan iaitu mempengaruhi orang lain untuk mencapai objektif secara kolektif antara pemimpin dengan pengikut. Kepimpinan menurut takrifan Bass (1990) serta Tichy dan Devanna (1986) adalah proses mentransformasi pengikut, mencipta matlamat yang dicapai, menentukan langkah-langkah; serta tindakan dalam mencapai matlamat yang telah ditentukan. Definisi kepimpinan mengikut Kouzes dan Posner (2003) pula merujuk kepada proses interaksi antara pemimpin dengan pengikut dalam sebuah organisasi untuk mencapai objektif.



## **1.10 Kesimpulan**

Guru Besar yang berkesan sentiasa berusaha untuk melengkapkan dirinya dengan pelbagai ilmu kepimpinan kerana sekolah sebagai suatu sistem sosial terbuka terdedah kepada pelbagai pengaruh. Kepimpinan berkesan akan memastikan sekolah mencapai matlamatnya. Kesannya, pelbagai perubahan positif dan menggalakkan akan berlaku di sekolah. Justeru, diharapkan kajian ini akan memberikan maklumat kepada Guru Besar bagaimana bentuk-bentuk kepimpinan yang sewajarnya diamalkan seterusnya dapat dijadikan 'role model' kepada GPK Pentadbiran kerana GPK Pentadbiran bertanggungjawab membimbing sekolah terutamanya sewaktu ketiadaan Guru Besar. Guru Besar sewajarnya mengamalkan tahap kepimpinan pengajaran yang tertentu sehingga berjaya menjadikan sekolahnya sebagai sekolah berkesan dan semuanya itu bertitik tolak daripada ketekalan usaha pengetua dalam memimpin dan membimbing guru terutamanya GPK Pentadbiran dalam hal ehwal pentadbiran sekolah.

## RUJUKAN

Ab. Aziz Yusof (2004). *Kepemimpinan Dalam Mengurus Perubahan. Dari Dimensi Kemanusiaan*. Petaling Jaya: Pearson Prentice Hall.

Abd Main Salimon (1989). *Perkaitan Kepuasan Kerja dan Pencapaian Mendelegasikan Tugas dengan Faktor-faktor Personel dan Pentadbiran dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah*. *Jurnal Pendidikan UKM* 13 & 14; 51-57.

Abd Wahad Saad (1992). *Persepsi Pekerja Kerani Pelabuhan Terhadap Kepuasan Kerja: perbandingan Sektor Awam dan Swasta*. Universiti Pertanian Malaysia.

Abd. Ghafar Mahmud (2010) *Mencetus Kegemilangan Melalui Kepimpinan Cemerlang. Prosiding "Seminar National Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-17"*. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. 19-22 Julai 2010 di Institut Aminuddin Baki, Genting Higlands, Pahang Darul Makmur

Abdul Aziz Yusof, (2003). *Gelagat Organisasi Teori, Isu dan Aplikasi*. Selangor Pearson Malaysia Sdn. Bhd.

Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, Tang Keow Ngang (2008). *Pincang Laku Kepimpinan Pengetua Menurut Perspektif Guru: Satu Kajian Kes*. *Jurnal Pendidikan*

Abdul Razak, (2006). *Ciri Iklim Sekolah Berkesan: Implikasinya Terhadap Motivasi Pembelajaran*. *Jurnal Pendidikan* 31 (2006) 3-9.

Abdul Shukor Abdullah, (1998). Pengetua Berkesan: Sekolah berkesan cabaran pembangunan pembangunan sistem pendidikan negara. *Kertas kerja dalam Seminar Sekolah Berkesan Peringkat Negeri Perlis. Kangar Perlis.*

Abdullah Sani Yahaya, (2005). *Mengurus Sekolah*. Edisi Ke Tiga. Wangsa Melati, Kuala Lumpur. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Ahmad Jawahir Tugimin (2005). *Perkaitan Persepsi Terhadap Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Penolong Kanan Sekolah Menengah Negeri Melaka. Kertas Kerja* : Universiti Teknikal Melaka, Malaysia.

Ahmad Zabidi Abdul Razak, (2006). *Ciri Iklim Sekolah Berkesan: Implikasinya Terhadap Motivasi Pembelajaran*. Jurnal Pendidikan 31 (2006) 3-9.

Al-Ramaiah (1993). *Keperluan Meningkatkan Lagi Prestasi Kepimpinan Pendidikan di Sekolah*. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.

Anastasi, A. 1988. *Psychological Testing*. Ed. ke-6. New York: Macmillan.

Azizi Yahaya (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan – Teori, Analisis Interpretasi Data*. Kuala Lumpur : PTS Professional.

Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya, dan Lim Ting Theng (2011). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan di Sekolah Cemerlang. *Journal of Educational Management*, 1 Mac 2011, 48-70.

Azman Adnan (2001). Pembuatan keputusan partisipatif di sekolah: Satu tinjauan Literatur Pemimpin. *Jurnal Institut Pengetua*, 1(1), 65–73.

Bass, B. 1990. *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: Free Press

Bass, B. 1999. *The multifactor leadership questionnaire report*. California: Mind Garden.

Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (1999). *Effective Training System, Strategies and Practices*. Upper Saddle River, New Jersey: Practice Hall.

Burgoyne, J. 1995. Feeding Minds to grow the business. *People Management*. 1(19): 22 – 25  
 Calder, I. and Grieve, A. 2004. Working with other adults: What teachers need to know. *Educational Studies*. 30(2): 27-38.

Chaleff, I (2002) *The Courageous Follower* ( 2<sup>nd</sup> Edt). San Francisco: BK- Berbreth-Kobhler Publisher. Inc.

Che Kamaliah Endud (2010) *Amalan Kecemerlangan Di Kolej Tunku Kurshiah*. Prosiding “Seminar National Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-17”. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia pada 19-22 Julai 2010 di Institut Aminuddin Baki, Genting Higlands, Pahang Darul Makmur.

Cohen, L. Manion, L & Morrison, K. 2000. *Research methods in education*. London : Routledge Falmer

Daft, R. L. (1997). *Management* (ed. ke-4). The Dryden Press.

DeSimone, R.L. & Harris, D.M. (1998). *Human Resource Development*. 2nd ed. Harcourt Brace College Publishers, United State of America: The Dryden Press.

Edmond, R. 1979. Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27.

Ennis, C., Cothran, D., dan Loftus, S. (1997). The influence of teacher educational belief on their knowledge organization. *Journal of Research and Development in Education*, 30(2), (Winter), 74–86.

Fullan, M.G. (1994). *Teacher Leadership: A Failure to conceptualize In Teachers as*

*Leaders. Perspectives on the Professional development of teachers.* (pp.241-253). Indianapolis, In: Phi Delta Kappan

Gardner, J. 1990. On leadership. New York: Free Press.

Gay, L.R., Mills, G. E. and Airasian, P. (2009). Educational Research 9th ed. Competencies for Analysis and Applications: Pearson Education

Gerald C. Ubben, Larry W. Hughes dan Cynthia J. Norris, (2007). *The Principal: Creative Leadership for Excellence in Schools.* 6<sup>th</sup> ed

Glesne, C. (1999). Becoming qualitative researchers: An introduction. White Plains, N.Y.: Longman.

Goldhammer, A. dan Krejewski. (1988). Clinical Supervision: Special Method For the Supervision of Teacher. New York: Holt, Rinehart.

Gunter, H. 2001. *Leaders and leadership in education.* London: Paul Chapman Publishing.

Hall, V., & Wallace, M. 1996. Let the team take the train: lessons from research into senior management team in secondary schools. *Organisational Leadership*, 16(3), 297-308.

Hallinger, P & Murphy, J. 1985. Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2).

Hallinger, P & Murphy, J. 1987. Assessing and developing principal instructional leadership. *Journal of Educational Leadership*. 45 (1)

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools Journal*. 4: 1-20.

Hallinger, P., & Heck, R. 1999. *Can leadership enhance effectiveness? Dlm. Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatter, R & Ribbins, P. (pnyt.). Educational management: redefining theory, policy and practice.* London: Paul Chapman.

Harris, A. 2003. The changing context of leadership Dalam Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A. & Chapman. C., (pnyt.) *Effective leadership for school improvement* hlm 43 – 74. London: Routlodge-Falmer.

Harris, A., (2002) *School Improvement. What's in It for Schools?* Dalam Hussien Mahmood, (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah Edisi Ke Dua.* Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hartzell, G. N. 1993a. The assistant principal: neglected actor in practioner relationship literature. *Journal of School Leadership*, 3 (Nov), 707-723

Hartzell, G. N. 1993b. When you're not at the top. *The High School Magazine*, 1(2), 16-19.

Heath, M. (2010). *Leadership Secrets.* London: Harper Collins publisher.

Hogan, R., & Hogan, J. 2001. Assessing leadership: a view from the dark side. *International journal of selection and development* 9(1/2) : 40 – 51.

Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*, New York : The Free Press

Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). *Education Administration : Theory Research and Practice, 6th Edition.* New York: Mc Graw-Hill Inc. Dalam

Huck, S.W., dan Cormier, W.H., 1996, “*Reading Statistics and Research*”, 2<sup>rd</sup> Ed.,NY: HarperChollins Publichers Inc.

Hughes, M. 1985. *Theory and practice in educational management*, in M. Hughes, P. Ribbins and H. Thomas (eds), *Managing education: The system and the institution*. London: Holt, Rinehart and Winston.

Hughes, M., & Bush, T. 1991. *Theory and research as catalyst for change*, in W. Walker, R. Farquhar and M. Hughes (eds), *Advancing Education: School Leadership in Action*. London: Falmer Press.

Hussein Mahmood. 1989. *A study of principals' perception of their competency needs in instructional leadership*. Ph.D thesis, University of Michigan.

Hussein Mahmood. 1997. *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hussien Mahmood, 2008. *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah Edisi Ke Dua*. Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ibrahim Mamat, 2001. *Pengetua Sekolah: Menangani Isu dan Cabaran*. Dalam Abdullah Sani Yahaya, (2005). *Mengurus Sekolah*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Jemaah Nazir Sekolah. 2004. *Standard kualiti pendidikan Malaysia - sekolah, pernyataan standard*. SKPMI Edisi Disember. Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kerlinger, F. 1992. *Foundations of behavioral research*. Ed ke-3. New York: Harcourt Brace.

Koru, J. M. 1994. The assistant principals: crisis manager, custodian or visionary. *NASSP Buletin*, 67-71.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. 2006. *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.

Lokman Mohd Tahir dan Robiah Sidin (2005) *Penggunaan Rangka kepimpinan pengetua di Johor*. Dalam Qualitative Research Conference, 21 - 23 August 2005, Sofitel Resort, Senai Johor.

Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin, Sanitah Mohd Yusof, (2008). *Analisis Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor*. Vot Penyelidikan, Universiti Teknologi Malaysia.

Lunenburg, F. C. (1990). The 16PF as a predictor of principal performance: An Integration of Quantitative and Qualitative research methods. Paper presented at the Annual Meeting of the Alumni Educational Research Association, Boston, PA. April 16-20, 1990

Mariam Md. Salleh, Mohamed Sani Ibrahim dan Siti Rahayah Ariffin (2009), *Kepimpinan dan Pengurusan Strategik di Institut Pendidikan MARA (Leadership and Strategic Management in MARA Educational Institute)*. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 34(1): 219 – 233.

McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. (2005), *School Leadership That Works: from Research to Result*. Dalam Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin, Sanitah Mohd Yusof, (2008). *Analisis Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor*. Jabatan Asas Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.

Merriam, S. 2001. *Qualitative research and case studies in education: revised and expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey Bass.

Mohamad Najib Abdul Ghafar. (2007). *Intervensi Pembangunan Organisasi Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.



Mohamad Najib Abdul Ghafar dan Tay Siok Beng (2011). Kaitan Antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia di Daerah Kluang. *Journal of Educational Management*. Volume 1, March 2011, 87-102 / ISSN: 2231-7341

Mohd Anuar Abdul Rahman dan Nor Azah Azman (2011). Peranan Pengetua Sebagai Pengurus Kokurikulum di Sekolah Menengah Daerah Mersing. *Journal of Educational Management*. Volume 1, March 2011, Pages 87-102 / ISSN: 2231-7341. 14-30.

Mohd Izham Mohd Hamzah dan Sufean Hussin .2009.Pengurusan perubahan terancang dalam pembestarian sekolah : proses pelaksanaan polisi, hlm.470. Kuala Lumpur :Penerbit UM.ISBN:9789831004593 .

Mohd Majid Konting (2000). “*Kaedah Penyelidikan Pendidikan.*” Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Najib Abdul Ghafar. (1999). Penyelidikan Pendidikan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd Salleh Mahad, (2004) Perkongsian Dalam Pendidikan: Fokus Di Sekolah. *Jurnal Pendidikan MPBL*, Jilid 5, 2004. 65 - 73.

Mohd Suhaimi Mohamed Ali, Sharifah Md Nor dan Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2007) Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 14. Tema Membangunkan Kapasiti Kepimpinan Sekolah*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia. 25 – 27 Jun 2007.

Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. Dalam Ahmad Zabidi

Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L. L., & Ecob, R. 1988. *School matters: the junior years, somerset, open books*. Cetakan tahun 1995. London: Paul Chapman.

Noe, R.M., and Mondy, R.W. (1996). *Human Resource Management* (6th Ed.). Prentice Hall International.

Omarin Ashaari (1996). *Pengurusan Sekolah : Suatu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.

Ong Kwi Pea. (1999). Tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pentadbiran. Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor.

O'Sullivan, F., Jones, K., & Reid, K. 1990. *Staff development in secondary school*. London: Hodder and Stoughton.

Othman Lebar. 2007. *Penyelidikan Kualitatif: Pengenalan Kepada Teori Dan Metod*. Tanjung Malim: Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2<sup>nd</sup> Edition. Newbury Park, CA: SAGE Publications

Robiah Sidin (1988). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Putaka.

Robiah Sidin, (2003). *Teori Pentadbiran Pendidikan: Satu Pengenalan*. Percetakan Asni Sdn. Bhd. Selangor Darul Ehsan.

Rusmini Ku Ahmad, (2006) Penggunaan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama atau Key Performance Indicators (KPI) untuk Penambahbaikan Sekolah Berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jilid 17-bil1 Julai 2007. 39 -46.

Rusmini Ku Ahmad, (2007) Kerangka Komprehensif untuk Penambahbaikan Sekolah Berkesan: Satu Kajian Eksploratori. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Terbitan Institut Aminuddin Baki. Jilid 17-bil1 Julai 2007. 17 - 30.

Senge, P. 2000. *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education.* New York: Doubleday.

Sergiovanni, T. 1984. Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.

Small, J. F. (1974). Initiating and Responding to Social Change, dalam J. A. Culbertson, C. Henson & R. Morison (ed). *Performance Objective for School Principals: Concept and Instruments.* Barkely, Ca.: Mc-Luthan Publishing Corp.

Smith, W., dan Andrew, R. (1989). *Instructional Leadership: How principals Make a Difference.* Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development.

Speck, M. 1999. *The principalship: A Building Community.* New Jersey: Prentice-Hall.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.* New York : The Free Press

Tichy, N., & Devanna, M. 1986. *The transformational leader.* New York: Wiley

Van Dalen, D. P. 1999. *Memahami penyelidikan pendidikan.* Terj. Abdul Fatah Abdul Malik & Mohd. Majid Konteng. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Van Der Werf, G. (1997). *School Effectiveness: Research, policy and practise.* Belanda: Continuum International Publishing Group.

Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organizations (4th ed).* Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Zainal Abidin Mohamad. (1998). *Pengurusan Strategik*. Kuala Lumpur: Utusan Distributian and Publication.

Zainal Ariffin Ahmad (1998). *Perlakuan Organisasi*. Selangor Darul Ehsan: Fajar Bakti Sdn. Bhd. m.s 99-100 Dalam Mohamed Najib Abdul Ghafar dan Tay Siok Beng (2011). Kaitan Antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia di Daerah Kluang. *Journal of Educational Management*. Volume 1, March 2011, Pages 87-102 / ISSN: 2231-7341

Zakaria Abdullah. 1996. *Indikator pemimpin cemerlang: satu analisis pengurusan*. Jurnal Pengurusan Pendidikan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.