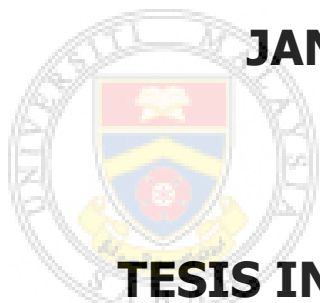


**PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN  
BERSTRUKTUR, EFIKASI GURU DAN  
NORMA-NORMA BUDAYA TERHADAP  
KEPRIHATINAN TUGAS GURU SEKOLAH  
KEBANGSAAN DI SARAWAK**



**FAKULTI PSIKOLOGI DAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2016**

**PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN  
BERSTRUKTUR, EFIKASI GURU DAN  
NORMA-NORMA BUDAYA TERHADAP  
KEPRIHATINAN TUGAS GURU SEKOLAH  
KEBANGSAAN DI SARAWAK**



**JANARY ANAK LUMBAL**

**UMS**

**TESIS INI DIKEMUKAKAN UNTUK  
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEH IJAZAH  
DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PSIKOLOGI DAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2016**

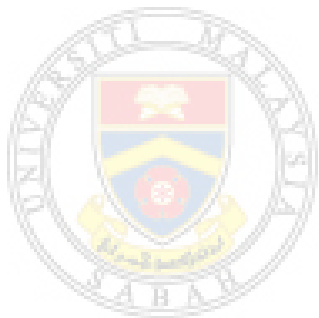
## **PENAKUAN**

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah dijelaskan sumbernya.

25 Mac 2015

---

Janary anak Lumbai  
PT20109055



**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## PENGESAHAN PENYELIA

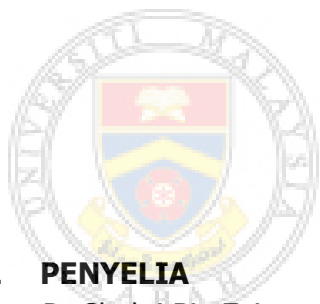
NAMA : **JANARY ANAK LUMBAI**

NO. PELAJAR : **PT20109055**

TAJUK : **PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN  
BERSTRUKTUR, EFIKASI GURU DAN NORMA-  
NORMA BUDAYA TERHADAP KEPRIHATINAN  
TUGAS GURU SEKOLAH KEBANGSAAN DI  
SARAWAK**

IJAZAH : **DOKTOR FALSAFAH  
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

TARIKH VIVA : **27 OGOS 2015**



1. **PENYELIA**  
Dr Shukri Bin Zain

**DISAHKAN OLEH**

UMMS  
Tandatangan  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

---

## PENGHARGAAN

Penyelidik ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang membantu secara langsung atau tidak langsung dalam penyediaan tesis ini. Penyelidik ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia kajian, Dr Shukri Bin Zain kerana membimbing saya dari peringkat permulaan penyelidikan sehingga terhasilnya tesis ini. Saya amat menghargai segala nasihat, tunjuk ajar, dan cabaran yang membina yang diberikan sepanjang masa penyelidikan.

Penyelidik juga ingin merakamkan penghargaan atas sumbangan kepakaran untuk menyemak soal selidik terdiri daripada Dr Lambat Lindong, Dr Usang Ngerambang, Dr Muhamad Suhaimi Taat, begitu juga PM Dr Baharom Mohamad, Dr Roslee Bin Talib dan PM Dr Mohd Zaki Ishak atas nilai tambah dalam menjalankan penyelidikan. Tidak lupa juga rakan-rakan guru seperjuangan Encik Relly Tasap, Encik Narahan Bin Raduan, Encik Aras @ Aris Selutan Arun, Encik Dolly Christ Tagong, Encik Maurice Jusimin, Encik Lee Bin Saat dan Encik Stanley Abang yang sentiasa memberi sokongan sepanjang bermulanya perjalanan ini. Seterusnya PM Dr Yahya Don dari Universiti Utara Malaysia yang tidak jemu untuk memberi nasihat dan sokongan dalam menempuh saat-saat akhir menyiapkan tesis ini.

Tidak lupa juga berbanyak terima kasih kepada guru besar sekolah saya iaitu Encik Jeffery Layang yang sangat menyokong usaha saya dalam meningkatkan profesion kerjaya guru. Penghargaan ditujukan kepada pegawai-pegawai Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, Pegawai Pendidikan Daerah kerana memberikan keizinan untuk menjalankan penyelidikan ini.

Penghargaan dituju kepada semua guru besar sekolah kajian kerana memberi keizinan menjalankan penyelidikan dan guru yang menjadi subjek penyelidikan. Merekalah yang membolehkan penyelidik berjaya mengumpulkan data kajian. Akhir sekali, penghargaan yang tidak ternilai ditujukan khas kepada keluarga saya yang cukup sabar dengan pengorbanan ini terutamanya isteri Magdalen Chunggat serta anak-anak Shearer Umah, Sheavin Udit, Shenedine Ubin dan Shimpson Ujang. Semoga ilmu yang diperoleh adalah untuk kebaikan dan manfaat semua.

Janary Anak Lumbai  
26 Mac 2015

## ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini adalah untuk meneliti pengaruh amalan kepimpinan berstruktur, efikasi guru dan norma-norma budaya terhadap keprihatinan tugas guru. Kajian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan yang melibatkan 420 orang guru iaitu ketua-ketua panitia. Kajian ini menggunakan soal selidik Orientasi Kepimpinan yang diadaptasi Lokman *et al.*, (2011) daripada (Bolman & Deal, 1999), Efikasi Guru (Meng Tian, 2008), *School Culture Triage* (Phillips, G. 1993) dan *Seven Stages of Concern* (Hall *et al.*, 1977). Data kajian dianalisis menggunakan perisian *SPSS* Versi 15 dan *AMOS* Versi 21. Analisis data dilaksanakan secara deskriptif dan analisis inferens iaitu Ujian-t, korelasi *Pearson*, regresi berganda *Stepwise* dan analisis laluan untuk menguji hipotesis kajian pada nilai signifikan  $p < .05$ . Hasil kajian mendapati keseluruhan tahap variabel dan dimensi adalah tinggi. Dalam kepimpinan berstruktur bagi dimensi keutamaannya adalah sumber manusia diikuti struktural, simbolik dan politik. Terdapat perbezaan skor min yang signifikan bagi setiap variabel kajian berdasarkan lokasi sekolah. Keputusan korelasi ( $r$ ) adalah signifikan dan positif dalam kepimpinan berstruktur ( $r = .459$ ), efikasi guru ( $r = .710$ ), norma-norma budaya ( $r = .593$ ) dengan keprihatinan tugas guru. Ujian regresi linear mendapati kesemua variabel kajian adalah faktor-faktor yang mempengaruhi, ini merangkumi dimensi-dimensi seperti efikasi interpersonal dan kerjasama, efikasi pengajaran dan penyelidik, kepimpinan politik, keyakinan diri, kepimpinan simbolik dan efikasi budaya sekolah adalah pengaruh bagi keprihatinan guru. Analisis laluan mendapati norma-norma budaya bukan mediator bagi perhubungan antara variabel kajian. Secara keseluruhan amalan kepimpinan guru besar lebih cenderung kepada sumber manusia, namun strategi politik dan simbolik mempengaruhi keprihatinan guru dalam tugas terutamanya lebih kepada Prihatin Impak. Akhirnya, variabel dan dimensi kajian ini harus diberi perhatian dalam mengukuhkan penerimaan guru dalam sebarang pembangunan pendidikan di sekolah.

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF STRUCTURED LEADERSHIP, TEACHERS' EFFICACY AND CULTURE NORMS TOWARDS PRIMARY SCHOOL TEACHERS' TASKS OF CONCERN IN SARAWAK**

*The main purpose of this study is to determine the influence of structured leadership, teachers' efficacy and culture norms towards primary school teachers' tasks of concern in Sarawak. This method involves quantitative survey among 420 teachers comprising the head of subject panel. The instrument used were Leadership Orientations questionnaire adopted by Lokman et al., (2011) from Bolman and Deal (1999), Teacher Efficacy (Meng Tian, 2008), School Culture Triage (Phillips, G. 1993) and Seven Stages of Concern (Hall et al., 1977). Data were analyzed using SPSS version 15 and Amos version 21. Analysis of mean scores, t-test, pearson correlation, regression analysis and path analysis were used to test the hypothesis at significant level  $p < .05$ . Results revealed that the level of structured leadership, teachers' efficacy, culture norms and teachers' tasks of concern is high. In terms of dimensions leadership showed high level ranging from human resource, structural, symbolic and politic. There were significant differences in all variables based on school location. Correlations ( $r$ ) results showed significant and positive in structured leadership ( $r = .459$ ), teachers' efficacy ( $r = .710$ ), culture norms ( $r = .593$ ) with teachers' tasks of concern. Results of linear regression found that all variables were the influence factors, these included dimensions for efficacy on interpersonal relationships and cooperation, efficacy on teaching and research, politic leadership, self-determination, symbolic leadership and efficacy on school culture were the influence factors of teachers' concerns. Path analysis showed that culture norm is not a mediator of the relationship between the variables. Overall structured leadership is more leaning on human resource, however dimensions of structured leadership in politic and symbolic found to be the dominance factors which contribute towards teachers' tasks mainly in impact concern. Thus these results reflect that the variables should be focused in improving teachers' tasks of concern in any educational development.*

# SENARAI KANDUNGAN

	Halaman
<b>TAJUK</b>	i
<b>PENGAKUAN</b>	ii
<b>PENGESAHAN</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	iv
<b>ABSTRAK</b>	v
<b><i>ABTRACT</i></b>	vi
<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	vii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xvi
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xvii
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xviii
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Pernyataan Masalah	21
1.4 Objektif Kajian	27
1.5 Soalan Kajian	28
1.6 Hipotesis-Hipotesis Kajian	29
1.7 Kepentingan Kajian	30
1.8 Bidang dan Batasan Kajian	33
1.8.1 Bidang Kajian	33
1.8.2 Batasan Kajian	33
1.9 Kerangka Konseptual Kajian	35
1.10 Definisi Operasional	37
1.10.1 Keprihatinan Tugas Guru	37
1.10.2 Amalan Kepimpinan Berstruktur	39
1.10.3 Efikasi Guru	40
1.10.4 Norma-Norma Budaya	41



1.10.5	Sekolah-Sekolah Kebangsaan	42
1.11	Rumusan	43

## **BAB 2 : SOROTAN LITERATUR**

2.1	Pendahuluan	44
2.2	Keprihatinan Tugas Guru	44
2.2.1	Model Penerimaan Berasaskan Keprihatinan	49
2.3	Konsep Kepimpinan Di Sekolah	54
2.3.1	Cabaran Kepimpinan Sekolah	54
2.4	Teori Kerangka Kepimpinan Model Bolman dan Dael	60
2.4.1	Kerangka Struktural	65
2.4.2	Kerangka Sumber Manusia	68
2.4.3	Kerangka Politik	70
2.4.4	Kerangka Simbolik	72
2.4.5	Perspektif Amalan <i>Reframing</i> Organisasi	73
2.5	Teori Efikasi	77
2.5.1	Efikasi Guru	78
2.6	Budaya	83
2.6.1	Ciri-Ciri Budaya sekolah	84
2.6.2	Tahap Budaya Organisasi	86
2.6.3	Norma-Norma Budaya	89
2.7	Kajian-Kajian Lepas	95
2.8	Kerangka Teoritikal Kajian	117
2.8.1	Kepimpinan Berstruktur	118
2.8.2	Efikasi Guru	120
2.8.3	Norma-Norma Budaya	122
2.8.4	Keprihatinan Tugas Guru	123
2.9	Rumusan	124

## **BAB 3 : METODOLOGI**

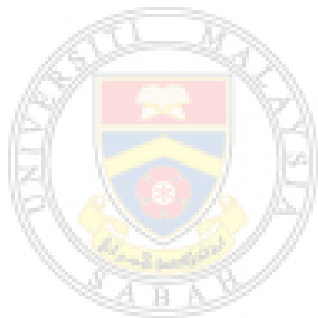
3.1	Pendahuluan	126
3.2	Reka Bentuk Kajian	126

3.3	Variabel Kajian	128
3.4	Lokasi Kajian	128
3.5	Populasi dan Persampelan Kajian	130
3.6	Rasional Pemilihan Populasi Sasaran kajian	138
3.7	Instrumen Kajian	138
3.7.1	Instrumen Keprihatinan Tugas Guru	141
3.7.2	Instrumen Kepimpinan Berstruktur	142
3.7.3	Instrumen Efikasi Guru	143
3.7.4	Instrumen Norma-Norma Budaya	144
3.8	Kajian Rintis	144
3.8.1	Kesahan kandungan Soal Selidik	146
3.8.2	Kebolehpercayaan Soal Selidik	150
3.9	Kaedah pengumpulan Data	158
3.10	Prosedur Analisis Data	158
3.11	Rumusan	163
<b>BAB 4 : DAPATAN KAJIAN</b>		
4.1	Pendahuluan	165
4.2	Analisis Data Statistik	166
4.2.1	Analisis Deskriptif	166
4.3	Pengesanan Variabiliti dan Kestabilan Variabel Kajian	167
4.4	Maklumat Demografi Responden	168
4.4.1	Taburan Demografi Responden	169
4.5	Analisis Tahap Keprihatinan Tugas Guru, Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma-Norma Budaya	169
4.5.1	Analisis Skor Min Tahap Amalan Kepimpinan Berstruktur	170
4.5.2	Analisis Skor Min Tahap Efikasi Guru	170
4.5.3	Analisis Skor Min Tahap Norma-Norma Budaya	171
4.5.4	Analisis Skor Min Tahap Keprihatinan Tugas Guru	171
4.6	Analisis Perbezaan Skor Min Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru, Norma-Norma Budaya, Keprihatinan Tugas Guru berdasarkan Maklumat Demografi	172

4.6.1	Keputusan Analisis Ujian-t Skor Min Amalan Kepimpinan Berstruktur berdasarkan Maklumat Demografi	172
4.6.2	Keputusan Analisis Ujian-t Skor Min Efikasi Guru berdasarkan Maklumat Demografi	174
4.6.3	Keputusan Analisis Ujian-t Skor Min Norma-Norma Budaya berdasarkan Maklumat Demografi	175
4.6.4	Keputusan Analisis Ujian-t Skor Min Keprihatinan Tugas Guru berdasarkan Maklumat Demografi	177
4.7	Analisis Hubungan Antara Variabel Kajian	178
4.7.1	Keputusan Analisis Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru, Norma-Norma Budaya dengan Keprihatinan Tugas Guru	178
4.8	Analisis Regresi Berganda antara Variabel Kajian	181
4.8.1	Keputusan Analisis Regresi Berganda Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma-Norma Budaya terhadap Keprihatinan Tugas Guru	182
4.8.2	Keputusan Analisis Regresi Berganda Dimensi-Dimensi Bagi Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma-Norma Budaya terhadap Keprihatinan Tugas Guru	184
4.9	Analisis Laluan Variabel Kajian	186
4.9.1	Keputusan Analisis Laluan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru Dan Norma-Norma Budaya Terhadap Keprihatinan Tugas Guru	189
4.9.2	Meneliti Mediator Antara Variabel Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma-Norma Budaya Terhadap Keprihatinan Tugas Guru	194
4.10	Ringkasan Dapatan Kajian	202
4.11	Rumusan	204
<b>BAB 5 : PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN</b>		
5.1	Pendahuluan	206

5.2	Tahap Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru, Norma-Norma Budaya dan Keprihatinan Tugas Guru	206
5.3	Perbezaan Skor Min Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru, Norma-Norma Budaya dan Keprihatinan Tugas Guru berdasarkan Maklumat Demografi	211
5.3.1	Amalan Kepimpinan Berstruktur berdasarkan Maklumat Demografi	211
5.3.2	Efikasi Guru berdasarkan Maklumat Demografi	213
5.3.3	Norma-Norma berdasarkan Maklumat Demografi	214
5.3.4	Keprihatinan Tugas Guru berdasarkan Maklumat Demografi	215
5.3.5	Rumusan Perbezaan Variabel Kajian	216
5.4	Hubungan Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru, Norma-Norma Budaya dan Keprihatinan Tugas Guru	217
5.4.1	Hubungan Variabel dan Dimensi Amalan Kepimpinan Berstruktur Dengan Keprihatinan Tugas Guru	217
5.4.2	Hubungan Variabel dan Dimensi Efikasi Guru Dengan Keprihatinan Tugas Guru	222
5.4.3	Hubungan Variabel dan Dimensi Norma-Norma Budaya Dengan Keprihatinan Tugas Guru	229
5.4.4	Rumusan Hubungan Variabel dan Dimensi Kajian	233
5.5	Pengaruh Variabel dan Dimensi Kajian	233
5.5.1	Pengaruh Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma-Norma Budaya terhadap Keprihatinan Tugas Guru	234
5.5.2	Pengaruh Dimensi Amalan Kepimpinan Berstruktur terhadap Keprihatinan Tugas Guru	239
5.5.3	Rumusan Pengaruh Variabel dan Dimensi Kajian	243
5.6	Analisis Laluan Variabel	243
5.6.1	Pengaruh Variabel Mediator Norma-Norma Budaya Antara Perhubungan Amalan Kepimpinan Berstruktur Dan Efikasi Guru Terhadap Keprihatinan Tugas Guru	244
5.6.2	Hubungan Langsung dan Hubungan Tidak Langsung antara Variabel	246
5.6.3	Rumusan Hubungan Langsung dan Hubungan Tidak Langsung antara Variabel	256

5.7	Implikasi Kajian	258
5.7.1	Implikasi Terhadap Teori dan Model	258
5.7.2	Implikasi Terhadap Pemimpin Guru Besar	261
5.7.3	Implikasi Terhadap Pemimpin Guru	262
5.7.4	Implikasi Terhadap Penyelidikan	263
5.8	Cadangan Kajian Lanjutan	264
5.9	Rumusan Perbincangan	266
<b>BIBLIOGRAFI</b>		269
<b>LAMPIRAN</b>		329



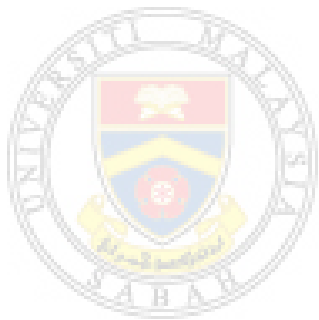
UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1: Sumber Peringkat Keprihatinan	52
Jadual 2.2: Perbandingan Topologi Kepimpinan	63
Jadual 2.3: Ringkasan Model Kerangka Bolman dan Dael	64
Jadual 2.4: Kerangka Teoritikal Kajian	118
Jadual 3.1: Taburan Sekolah Kebangsaan Dan Lokasi	129
Jadual 3.2: Jumlah Sekolah Kebangsaan dan Bilangan Guru	130
Jadual 3.3: Jumlah Populasi Kajian Sasaran	131
Jadual 3.4: Taburan Bilangan Sekolah Kebangsaan Ikut Zon	135
Jadual 3.5: Taburan Sekolah Dan Bilangan Sampel	137
Jadual 3.6: Kandungan Soal Selidik	140
Jadual 3.7: Dimensi dan Nombor Item Keprihatinan Tugas Guru	142
Jadual 3.8: Dimensi dan Nombor Item Kepimpinan Berstruktur	143
Jadual 3.9: Dimensi dan Nombor Item Efikasi Guru	143
Jadual 3.10: Dimensi dan Nombor Item Norma-Norma Budaya	144
Jadual 3.11: Pekali Saiz Cronbach's Alpha	151
Jadual 3.12: Kebolehpercayaan Item (Rintis 1)	152
Jadual 3.13: Item Korelasi Rendah Kebolehpercayaan (Rintis 1)	153
Jadual 3.14: Kebolehpercayaan Item (Rintis 2)	157
Jadual 3.15: Rumusan Keputusan Kajian Rintis	157
Jadual 3.16: Garis Panduan bagi Skor Min Variabel Kajian	159
Jadual 3.17: Garis Panduan Kriteria Indeks Kesesuaian Model	163
Jadual 3.18: Rumusan Hipotesis dan Jenis Pengukuran	165
Jadual 4.1: Garis Panduan bagi Skor Min Variabel Kajian	167
Jadual 4.2: Taburan Kenormalan dan Kebolehpercayaan Variabel	169
Jadual 4.3: Taburan Responden Mengikut Maklumat Demografi	170
Jadual 4.4: Tahap Setiap Dimensi Amalan Kepimpinan Berstruktur berdasarkan Skor Min dan Sisihan Piawai	171
Jadual 4.5: Tahap Setiap Dimensi Efikasi Guru berdasarkan Skor Min dan Sisihan Piawai	172

Jadual 4.6:	Tahap Setiap Dimensi Norma-Norma Budaya berdasarkan Skor Min dan Sisihan Piawai	172
Jadual 4.7:	Tahap Setiap Dimensi Keprihatinan Tugas Guru berdasarkan Skor Min dan Sisihan Piawai	173
Jadual 4.8:	Skor Min Amalan Kepimpinan Berstruktur berdasarkan Jantina	174
Jadual 4.9:	Skor Min Amalan Kepimpinan Berstruktur berdasarkan Lokasi Sekolah	174
Jadual 4.10:	Skor Min Efikasi Guru berdasarkan Jantina	175
Jadual 4.11:	Skor Min Efikasi Guru berdasarkan Lokasi Sekolah	176
Jadual 4.12:	Skor Min Norma-Norma Budaya berdasarkan Jantina	177
Jadual 4.13:	Skor Min Norma-Norma Budaya berdasarkan Lokasi Sekolah	177
Jadual 4.14:	Skor Min Keprihatinan Tugas Guru berdasarkan Jantina	178
Jadual 4.15:	Skor Min Keprihatinan Tugas Guru berdasarkan Lokasi Sekolah	179
Jadual 4.16:	Hubungan antara Dimensi Amalan Kepimpinan Berstruktur dan Keprihatinan Tugas Guru	180
Jadual 4.17:	Hubungan antara Dimensi Efikasi Guru dan Keprihatinan Tugas Guru	181
Jadual 4.18:	Hubungan antara Dimensi Norma-Norma Budaya dan Keprihatinan Tugas Guru	182
Jadual 4.19:	Analisis Regresi Berganda (Stepwise) Variabel Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma-Norma Budaya terhadap Keprihatinan Tugas Guru	184
Jadual 4.20:	Analisis Regresi Berganda (Stepwise) Dimensi-Dimensi Bagi Amalan Kepimpinan Berstruktur, Efikasi Guru dan Norma-Norma Budaya terhadap Keprihatinan Tugas Guru	186
Jadual 4.21:	Statistik Kesesuaian Dalam Model Persamaan Struktur	190
Jadual 4.22:	Keputusan Model <i>Fit Summary</i> Bagi Model Dibangunkan	194
Jadual 4.23:	Ringkasan Analisis Lintasan Koefisen	195
Jadual 4.24:	Ringkasan Analisis Lintasan Koefisen	196

Jadual 4.25: Anggaran Wajaran Piawaian Regresi Laluan Terhadap Model Hubungan Responden Guru ( $n=420$ ) 201



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH



## SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 1.1: Kerangka Konseptual Kajian	37
Rajah 2.1: Model CBAM	50
Rajah 2.2: Model Peringkat Keprihatinan Dalam Komponen CBAM	51
Rajah 2.3: Gaya Kepimpinan Berstruktur	65
Rajah 2.4: Model Penerimaan Efikasi Guru	79
Rajah 2.5: Sumber Efikasi Kendiri Guru	80
Rajah 2.6: Tahap Budaya Organisasi - Schein	87
Rajah 2.7: Tahap Budaya Organisasi – Hoy dan Miskey	89
Rajah 4.1: Model Cadangan Analisis Laluan Pengaruh dan Hubungan Variabel Terhadap Variabel Bersandar	191
Rajah 4.2: Model Persamaan Struktur Kajian (Selepas Modifikasi)	200



UMMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## SENARAI SINGKATAN

<b>PPPM</b>	-	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
<b>KBSR</b>	-	Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah
<b>KSSR</b>	-	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
<b>NKRA</b>	-	<i>National Key Result Area</i>
<b>LINUS</b>	-	Literasi Numerasi Saringan
<b>KBAT</b>	-	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
<b>KPM</b>	-	Kementerian Pendidikan Malaysia
<b>JPNS</b>	-	Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
<b>PPD</b>	-	Pejabat Pendidikan Daerah
<b>JNJK</b>	-	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
<b>SKPM</b>	-	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
<b>SIP</b>	-	<i>School Improvement Partner</i>
<b>SIC</b>	-	<i>School Improvement Coaches</i>
<b>SIT</b>	-	<i>School Improvement Toolkit</i>
<b>SGM</b>	-	Standard Guru Malaysia
<b>PGB</b>	-	Pengetua dan Guru Besar
<b>GB</b>	-	Guru Besar
<b>PKPA</b>	-	Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam
<b>CBAM</b>	-	<i>Concerns Based Adoption Model</i>
<b>ICT</b>	-	<i>Information Communication Technology</i>
<b>Pdp</b>	-	Pengajaran dan Pembelajaran
<b>GeMS</b>	-	Gerakan Menjulung Sarawak
<b>MaCS</b>	-	<i>Managing Challenging School</i>

## **SENARAI LAMPIRAN**

- Lampiran A: Borang Soal Selidik
- Lampiran B: Kenormalan Data
- Lampiran C: Indeks Hubungan Keseluruhan dan Pekali Alpha
- Lampiran D: Analisis Persamaan Struktur
- Lampiran E: Senarai Penyemak Soal Selidik
- Lampiran F: Senarai Penterjemahan
- Lampiran H: Pengesahan Kutipan Data
- Lampiran I: Surat Kebenaran Belajar
- Lampiran J: Surat Kebenaran Penyelidikan KPM
- Lampiran K: Surat Kebenaran Penyelidikan JPN Sarawak



**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Pengenalan

Malaysia merupakan sebuah negara yang sedang membangun dan berubah menuju ke arah negara maju berasaskan teknologi maklumat. Usaha ke arah ini sudah mulai diperkenalkan dengan beberapa agenda antaranya berasaskan kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi yang merangkumi pembelajaran secara maya di institusi-institusi pendidikan sama ada di peringkat tinggi atau sekolah-sekolah. Memandangkan kepentingan pendidikan yang memainkan peranan utama bagi pembangunan sesebuah negara, maka proses pengajaran dan pembelajaran (Pdp) yang berlaku di dalam bilik darjah merupakan indikator bagi masa depan sesebuah negara (Laporan Tahunan PPPM, 2013). Proses perkembangan di bilik darjah yang menarik bergantung kepada keprihatinan guru-guru untuk melakukan sesuatu perubahan atau amalan baharu. Oleh itu, inovasi bukan sesuatu yang baharu malah sering diperkatakan saban tahun, malah kelebihan inovasi sebagai senjata penting dalam menempuhi cabaran yang semakin kompentitif dalam apa jua bidang. Cabaran dunia pada hari ini memerlukan masyarakat moden yang mempunyai tahap kesedaran inovasi yang tinggi jika ingin bersaing pada peringkat pesta antarabangsa. Dalam pada itu, ini harus dimulai di peringkat sekolah iaitu guru berinovasi merupakan guru yang berkualiti dalam menempuh era globalisasi yang semakin diwarnai oleh ekonomi yang berteraskan inovasi. Bagi memantapkan budaya inovasi di sekolah, Kementerian Pelajaran dan Kementerian Pengajian Tinggi telah merangka Pelan Tindakan Pembangunan Modal Insan Inovatif (2007), dengan tujuan untuk menyemai budaya inovatif dan kreatif dalam kalangan pelajar. Pada masa yang sama, kerjasama kementerian dan Agensi Inovasi Malaysia untuk membudayakan kemahiran berfikir melalui Program *i-Think* juga merupakan pendekatan baharu yang sesuai digunakan oleh guru-guru untuk meningkatkan penaaakulan dalam kalangan pelajar.

Lantaran itu, kepentingan guru berinovasi telah menjadi elemen penting dalam soal melahirkan guru yang berkualiti, seperti dalam ucapan pelancaran Hari Guru 2012 oleh Menteri Pelajaran, YAB Tan Sri Muhyiddin Bin Haji Mohd. Yassin :

*“Guru berinovasi mempunyai kebolehan untuk melengkapkan murid dengan kemahiran alaf baharu seperti keupayaan berfikir secara bijaksana, menyelesaikan masalah dengan daya kreativiti yang tinggi. Sebelum memasuki bilik darjah, seseorang guru berinovasi akan menekuni kurikulum dan menilai apakah keberhasilan yang ingin dicapai. Guru berinovasi tidak akan terikat dengan sesuatu cara dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah, sebaliknya sentiasa berfikir di luar kotak pemikiran biasa untuk mencari kaedah serta pendekatan baharu yang lebih berkesan....”.*

Ini jelas menunjukkan bahawa sekolah semakin hari menjadi lebih kompleks sejak beberapa dekad kebelakangan ini. Lantaran itu, masyarakat sedar tentang keperluan untuk menuntut agar anak-anak mereka memperolehi pengetahuan dan kemahiran yang tinggi supaya dapat membantu mereka berjaya di sekolah atau dalam kehidupan nanti. Sehubungan itu, perubahan dalam persekitaran sistem sekolah telah mendorong kepada kehendak dan keperluan baharu terhadap pemimpin sekolah terutamanya usaha mempromosikan pengajaran dan pembelajaran tahap tinggi (*Blue Ribbon Panel on School Leadership, 2003*). Apa-apa perubahan dasar dalam pendidikan di negara kita akan juga mempengaruhi keprihatinan tugas guru-guru dalam usaha melaksanakan keperluan perubahan baharu di sekolah. Inilah yang menjadi cabaran pemimpin sekolah dalam usaha menggerakkan organisasi sekolah ke arah memantapkan amalan baharu dalam pembangunan pendidikan. Oleh itu, aspek keprihatinan tugas guru perlu diberi perhatian Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) agar kesanggupan guru-guru dalam melaksanakan sebarang pembaharuan yang dibawa di sekolah dapat dipertingkatkan dengan mengambilkira faktor-faktor yang mempengaruhi.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Dalam konteks pendidikan di negeri Sarawak, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS) telahpun memperkenalkan perancangan strategik yang dikenali sebagai Gerakan Menjulung Sarawak (GeMS) 2011-2015 yang memasuki fasa tiga pelaksanaannya (Laporan Tahunan JPNS, 2012). Perancangan strategik ini merupakan dokumen rujukan utama rasmi untuk semua warga pendidik dalam penyediaan perancangan strategik di peringkat JPNS, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan sekolah. Pengisian GeMS di semua peringkat menjurus ke arah usaha melonjakkan kualiti dan kuantiti pencapaian murid serta meningkatkan akses, ekuiti dan kualiti pendidikan.

Dalam usaha untuk mencapai kemenjadian pelajar, sekolah-sekolah di Sarawak telah mewujudkan satu program yang dikenali sebagai *Managing Challenging School* (MaCS) dengan empat teras menjadi paksi kepada program tersebut iaitu kepimpinan instruksional, program berfokus, pengajaran dan pembelajaran (Pdp) berkesan dan menjejaki kemenjadian murid. Pengenalan program ini adalah bertujuan membantu guru besar melaksanakan pengurusan kurikulum yang lebih manjan dengan memberi penekanan kepada aspek kepimpinan instruksional. Pada masa yang sama, guru besar akan memainkan peranan secara kolaboratif dengan membimbing guru-guru yang terlibat dalam mata pelajaran teras iaitu bahasa Melayu, bahasa Inggeris, Matematik dan Sains dalam merancang, mengenal pasti kekuatan dan kelemahan pelajar serta melaksanakan intervensi terhadap kelemahan yang telah dikenalpasti. Lantaran itu, pemimpin guru besar di Sarawak berfokus kepada kepimpinan instruksional dalam menjayakan program akademik yang merupakan agenda JPN Sarawak. Bagaimanapun, amalan pengurusan pemimpin sekolah di Malaysia menunjukkan pengetua dan guru besar kurang memberi keutamaan dalam melaksanakan peranan sebagai pemimpin kurikulum (Pembangunan Pendidikan 2001–2010, KPM).

Kebanyakan ahli penyelidik, penulis dan teori dalam bidang pentadbiran pendidikan berpendapat bahawa kemajuan sesebuah sekolah bergantung kepada kebijaksanaan pengetua, serta keberkesanan kepimpinannya (Hussein, 1997). Ini merangkumi tanggungjawab ke atas kemajuan akademik pelajar dan kekuatan

pedagogi guru (Sergiovanni, 2001; Fullan, 2002; Dirham, 2005). Lazimnya, kegagalan dan kejayaan sesebuah sekolah dikaitkan dengan pemimpin sekolah iaitu guru besar (Sergiovanni, 2001; Fullan, 2002; Dirham, 2005) yang dapat memenuhi kehendak dan keperluan dasar pendidikan negara. Menurut Kamaruddin *et al.*, (2000) seseorang pengetua perlu mempunyai tahap kepimpinan yang cekap bagi melaksanakan semua dasar yang dirancang oleh KPM. Oleh itu, huraian terperinci latar belakang kajian akan menjelaskan variabel kajian iaitu amalan kepimpinan berstruktur, norma-norma budaya, efikasi guru dan keprihatinan tugas guru.

Daya saing sesebuah negara amat bergantung kepada kemampuan sistem pendidikan untuk melahirkan modal insan yang kreatif dan inovatif, meningkatkan elemen kreativiti dan inovasi dalam pendidikan. Dunia pendidikan juga memerlukan guru-guru yang kreatif untuk melaksanakan pembelajaran yang merangsang minda dan menggarap daya kreativiti dan inovasi murid. Pendek kata, kreativiti dan inovasi adalah kunci kepada kemajuan negara. Dalam Laporan *Innovation Union Scoreboard* yang disediakan oleh *Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology* pada 2010 mendapati negara Poland adalah negara yang masyarakatnya kurang berinovatif. Dalam laporan tersebut Dorczak (2011) mendapati bagaimana reformasi sistem penilaian sekolah di Poland telah dapat mengubah proses inovasi pendidikan dan peningkatan budaya inovasi di sekolah-sekolah yang terlibat dalam transformasi.

Oleh hal demikian, Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) diperkenalkan untuk melahirkan insan yang seimbang, berfikiran kreatif, kritis dan inovatif melalui tunjang-tunjang komunikasi, sains dan teknologi, perkembangan fizikal dan estetika, keterampilan diri, kemanusiaan dan kerohanian, sikap dan nilai. Hasrat pendidikan negara dalam KSSR ini, jelas menunjukkan betapa besar cabaran guru dalam menjadikan situasi pengajaran dan pembelajaran lebih dinamik dalam membentuk masyarakat yang berdaya maju. Perubahan dinamik yang berlaku di sekolah juga disebabkan oleh kesan positif pengaruh kreativiti dan inovasi, terutama dari segi kaedah pengajaran (Jones & Paolucci, 1999; Wang, 2002; Lee, 2011). Pelaksanaan kaedah dan pendekatan yang menarik dan berkesan

mencerminkan kreativiti guru dalam penghasilan peralatan yang kreatif, teknologi, stail dan organisasi pembelajaran.

Sehubungan itu, bagi merealisasikan hasrat negara, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah merangka transformasi terhadap bidang pendidikan seperti isi kandungan kurikulum, penyusunan, pedagogi dan pendekatan di dalam bilik darjah yang membolehkan potensi inovasi dan kreativiti pelajar dapat dipupuk dengan efektif. Transformasi ini penting kerana kurikulum merupakan perubahan penting bagi keberkesanan sekolah dan laluan kepada kecemerlangan pendidikan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2010). Lantaran itu, latihan guru yang disediakan perlulah berupaya menyediakan murid yang kreatif, berfikiran kritikal, mampu berkomunikasi dan boleh bertindak secara kolaboratif sesuai dengan pembelajaran abad ke-21. Bermula pada tahun 2013, transformasi kurikulum di Malaysia telah menitikberatkan elemen Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) dalam setiap aspek pengajaran dan pembelajaran. Bagi menerapkan KBAT dalam kalangan murid maka peranan guru sangat signifikan. Konsep dan kaedah kemahiran ini bukanlah sesuatu yang baharu dan telah dipelajari oleh guru-guru semasa mengikut latihan di maktab atau universiti.

Implikasi daripada penerapan KBAT dalam pengajaran dan pembelajaran (Pdp) telah mengubah reka bentuk peperiksaan bermaksud guru tidak lagi perlu meramal soalan dan topik yang akan diuji, dan melaksanakan latih tubi bagi mengingat kandungan pelajaran. Sebaliknya, murid akan dilatih untuk berfikir secara kritis dan mengaplikasikan pengetahuan dalam situasi berbeza. Pada masa yang sama, pentaksiran berasaskan sekolah juga akan menganjak tumpuan untuk menguji kemahiran berfikir aras tinggi (PPPM 2013-2025). Penekanan inovasi pendidikan dalam aspek pedagogi dilihat sebagai usaha untuk membangun kemahiran aras tinggi dalam kalangan pelajar. Jika mengambilkira penyertaan pertama Malaysia dalam *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) dan *Programme for International Student Assessment* (PISA) pada tahun 2009 telah menunjukkan keputusan yang tidak memberangsangkan kerana kedudukan sepertiga terbawah dalam kalangan 74 negara peserta (PPPM 2013-2025).