

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN LITERASI PENGETUA
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN MINAT
MEMBACA PELAJAR MENERUSI PROGRAM NILAM:
KAJIAN KES DI NEGERI KEDAH**



ZURIDAH HANIM BT MD. AKHIR

UUM
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2018**



Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

ZURIDAH HANIM MD. AKHIR

calon untuk Ijazah

PhD

(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

"AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN LITERASI PENGETUA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN MINAT MEMBACA PELAJAR MENERUSI PROGRAM NILAM: KAJIAN KES DI NEGERI KEDAH"

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada: **24 April 2018.**

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:
April 24, 2018.

Pengerusi Viva:
(Chairman for VIVA)

Assoc. Prof. Dr. Ruzlan Md Ali

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar:
(External Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Mohamad Johdi Salleh

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam:
(Internal Examiner)

Dr. Siti Noor Ismail

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(Name of Supervisor/Supervisors)

Assoc. Prof. Dr. Mohd Hasani Dali

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(Name of Supervisor/Supervisors)

Dr. Khaliza Saidin

Tandatangan
(Signature)

Tarikh:

(Date) **April 24, 2018**

Kebenaran Mengguna

Dalam menyerahkan tesis ini sebagai memenuhi keperluan ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju memberi kebenaran kepada pihak perpustakaan universiti menggunakan tesis ini sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences diberi kebenaran untuk membuat salinan dalam sebarang bentuk sama ada keseluruhan atau sebahagiannya bagi tujuan akademik. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian tesis ini untuk tujuan keuntungan atau komersial adalah tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan pihak Universiti Utara Malaysia harus diberikan dalam sebarang kegunaan bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk menyalin atau menggunakan mana-mana bahan dalam tesis sama ada sepenuhnya atau sebahagian hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Abstrak

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memperkenalkan Program NILAM pada tahun 1999 untuk menggalakkan tabiat membaca di sekolah. Kajian lepas mendapati bahawa Program NILAM masih belum mencapai objektif, namun, terdapat juga sekolah yang cemerlang dalam aktiviti NILAM sehingga mendapat pengiktirafan KPM. Oleh itu, kajian ini mengenal pasti amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi, faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi kepemimpinan literasi pengetua dan peranan kepemimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi serta minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Kajian dijalankan di tiga buah sekolah yang cemerlang dalam Program NILAM. Data kualitatif dikutip menerusi temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen. 22 responden iaitu pengetua, guru, Jurulatih Utama Pusat Sumber Sekolah (PSS), Pegawai Teknologi Pendidikan dan pelajar terlibat dengan kajian ini. Analisis dokumen melibatkan 55 dokumen sekolah mulai 2005 sehingga 2015. Data dianalisis secara tematik menerusi kaedah analisis kandungan. Hasil kajian menunjukkan tujuh amalan terbaik kepemimpinan literasi pengetua iaitu peneraju Program NILAM, penetap matlamat dan hala tuju, pengurus sumber, agen perubahan, memberi galakan kepada pelajar, menyokong guru dan membangunkan kepemimpinan. Terdapat lima faktor dalaman mempengaruhi kepemimpinan literasi pengetua iaitu Jawatankuasa Program NILAM, sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, kekuatan Pusat Sumber Sekolah, budaya dan minat membaca serta pencapaian pelajar. Lima faktor luaran pula ialah peranan badan kerajaan, peranan ibu bapa dan Persatuan Ibu Bapa dan Guru, agensi swasta, alumni dan pengiktirafan sekolah. Dapatan juga mendapati bahawa pengetua memberi tumpuan kepada pendekatan khusus untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Input kajian ini telah menghasilkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah sebagai panduan kepada pengetua. Dicadangkan agar Program NILAM diterapkan dalam latihan kepengetuaan, diintegrasikan dalam pembelajaran dan peranan pengetua dalam amalan membaca diperkasakan. Kajian lanjutan pelbagai aspek kepemimpinan literasi pengetua perlu dilaksanakan dalam usaha meningkatkan lagi amalan membaca.

Kata kunci: Kepimpinan literasi pengetua; Motivasi membaca; Minat membaca; Program NILAM; Amalan terbaik

Abstract

Ministry of Education Malaysia (MOE) introduced NILAM Programme in 1999 to encourage reading habits in school. Past research found that NILAM Programme not yet to achieve its objective, but there are excellent schools in NILAM activities that received recognition from MOE. Therefore, this study identifies the best practice of the principal as the literacy leader, internal and external factors which influenced the principal's literacy leadership, and the role of the principal's literacy leadership in increasing students' motivation and reading interest through NILAM Programme. Research was conducted in three excellent schools in NILAM Programme. Qualitative data was collected via semi-structured interviews and document analysis. 22 respondents were involved, namely the principal, teachers, School Resource Coaches, Education Technology Officers and students. Document analysis were involved 55 school documents from 2005-2015. Data was thematically analysed through the content analysis method. Research findings showed that there are seven best practice of principal's literacy leadership, namely the NILAM Programme leader, goal and direction setting, resource manager, change agents, encouraging the students, supporting the teachers and developing leadership. There are five internal factors that has influenced the principal's literacy leadership, which are NILAM Programme committee, attitude, awareness and principals' personal factors, strength of School Resource Centre, culture and reading interest, and students' achievements. The five external factors are the role of government bodies, role of parents and Parent Teacher Association, private agencies, alumni and school recognition. Findings also showed that the principal focus on specific approaches to improving student's motivation and reading interest. The research inputs produced the Secondary School Literacy Leadership Model as a guide to the principal. It is recommended that NILAM Programme be implemented in principal training, integrated in learning, and the principal's role in the reading habits needs to be strengthened. Further research in various principal literacy leadership aspects has to be carried out to increase reading habits.

Keywords: Best practice; Principals' literacy leadership; Reading motivation; Reading interest; NILAM Programme;

Penghargaan

Syukur kepada Allah yang Maha Pemurah, Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah memberikan saya kekuatan dan kesihatan sehingga menjadikan perjalanan berliku ini sampai jua ke destinasi. Menyiapkan tesis penyelidikan ini merupakan satu perjalanan yang cabarannya sungguh tidak diduga. Persekitaran tempat kerja baru dengan amanah yang lebih besar, menjaga ayah yang diserang stroke sebaik memulakan kajian dan menemani ibu bertarung dengan kanser tahap empat merupakan satu pengalaman yang cukup berharga. Namun, saya bersyukur kerana Allah datangkan insan-insan hebat yang telah memberi sumbangan, dorongan dan bantuan secara langsung mahupun tidak langsung.

Saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada Penyelia utama Prof. Madya Dr. Mohd. Hasani b. Dali yang telah memberi bimbingan kepakaran, tunjuk ajar dan sedia menjawab segala persoalan bila-bila masa. Terima kasih juga kepada Dr. Khaliza bt Saidin selaku penyelia kedua atas idea bernas, berkongsi ilmu dan menjadikan sesi pertemuan sesuatu yang santai dan bermakna. Tidak lupa juga kepada semua responden yang sudi melapangkan masa dalam kesibukan, majikan saya yang sentiasa memberi semangat dan prihatin dengan beban tugas pelajar separuh masa serta rakan-rakan sejawat yang banyak membantu.

Kajian ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa sokongan dan kasih sayang suami, Encik Muhamad Wafi b Md. Salleh yang banyak berkorban dan memahami, ayah, Dato' Md Akhir b. Shafie yang sanggup berkongsi cerita dan adik-adik yang memudahkan segala urusan harian. Semoga Allah mencucuri rahmat ke atas bonda tersayang, Allahyarhamah Datin Siti Rafiah bt. Muhamad yang terus memberi ruang menulis biarpun di hospital sehinggalah saat terakhir sebelum melangkah ke negeri abadi. Semoga beliau dimasukkan ke dalam syurga tanpa dihisab.

Tanpa kalian, tesis ini tidak berjaya disempurnakan. Semoga Allah memberi sebaik-baik pembalasan atas apa yang telah dicurahkan.

Kandungan

Kebenaran Mengguna	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Penghargaan	v
Kandungan.....	vi
Senarai Jadual	xii
Senarai Rajah.....	xiii
Senarai Lampiran.....	xiv
Senarai Singkatan	xv
BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	4
1.3 Pernyataan Masalah	7
1.4 Tujuan Kajian	14
1.5 Objektif Kajian	15
1.6 Soalan Kajian.....	16
1.7 Kepentingan Kajian	16
1.8 Skop dan Batasan Kajian	18
1.9 Definisi Operasional	20
1.9.1 Kepimpinan Literasi	20
1.9.2 Amalan Terbaik	20
1.9.3 Membaca	21
1.9.4 Motivasi Membaca	21
1.9.5 Minat Membaca	23
1.9.6 Program NILAM	23
1.10 Kerangka Konseptual Kajian.	24
1.11 Organisasi Bab.....	25
1.12 Rumusan.....	28
BAB DUA TINJAUAN LITERATUR	30
2.1 Pendahuluan	30

2.2	Kerangka Teoritikal	30
2.2.1	Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007).....	30
2.2.2	Teori Kognitif Sosial Bandura (1989)	36
2.2.3	Teori Motivasi Jangkaan- Nilai Wigfield dan Eccles (2002).....	38
2.2.4	Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979)	40
2.3	Amalan Membaca Pelajar Sekolah Menengah Dalam Konteks Global	42
2.4	Krisis Amalan Membaca di Malaysia.....	47
2.4.1	Dasar Kerajaan Berkaitan Amalan Membaca di Malaysia	47
2.4.1.1	Dasar Galakan Membaca Kebangsaan	47
2.4.1.2	Dasar Buku Negara	48
2.4.2	Perkembangan Amalan Membaca di Malaysia	49
2.4.3	Program NILAM	51
2.5	Peranan Pengetua.....	57
2.6	Kepimpinan Literasi	59
2.6.1	Sejarah Kepimpinan Literasi	59
2.6.2	Pengetua Selaku Pemimpin Literasi	63
2.6.3	Isu dalam Kepimpinan Literasi Pengetua	66
2.7	Motivasi Membaca	69
2.8	Minat Membaca.....	71
2.9	Kajian Lalu Dari Luar Negara.....	73
2.9.1	Peranan Kepimpinan Literasi	73
2.9.2	Faktor yang Mempengaruhi Kepimpinan Literasi	83
2.9.3	Kepimpinan Literasi, Motivasi dan Minat Membaca	84
2.10	Kajian di Malaysia	86
2.11	Rumusan.....	89
BAB TIGA METODOLOGI KAJIAN		91
3.1	Pendahuluan	91
3.2	Paradigma Penyelidikan.....	91
3.3	Pendekatan Penaakulan.....	93
3.4	Justifikasi Pemilihan Pendekatan Kualitatif.....	95
3.5	Reka Bentuk Kajian	97

3.6	Justifikasi Pemilihan Kajian Kes	100
3.7	Pertimbangan Etika.....	101
3.8	Mendapat Kerjasama dan Membuat Rundingan.	103
3.9	Peranan Penyelidik	106
3.10	Pemilihan Lokasi Kajian	108
3.11	Populasi dan Sampel kajian.....	110
3.12	Kaedah Persampelan.....	111
3.12.1	Profil Responden.....	113
3.13	Kaedah Pengumpulan Data.....	116
3.13.1	Kaedah Temu bual	116
3.13.2	Analisis Dokumen	123
3.13.3	Buku Catatan Refleksi	124
3.14	Instrumen.....	124
3.15	Analisis Data	127
3.15.1	Analisis Data Temu Bual.....	127
3.15.2	Analisis Data Dokumen.....	131
3.16	Kebolehpercayaan dan Kesahan.....	132
3.17	Rumusan.....	135
BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN		136
4.1	Pendahuluan	136
4.2	Sekolah Kajian Kes.....	136
4.2.1	Sekolah A	137
4.2.2	Sekolah B.....	138
4.2.3	Sekolah C.....	140
4.3	Soalan Kajian 1: Apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah?.....	142
4.3.1	Peneraju Program NILAM	144
4.3.2	Penetap Matlamat dan Hala Tuju.....	159
4.3.3	Pengurus Sumber	170
4.3.4	Agen Perubahan	179
4.3.5	Memberi Galakan Kepada Pelajar	186

4.3.6	Menyokong guru.....	192
4.3.7	Membangunkan Pemimpin.....	198
4.4	Soalan Kajian 2 : Apakah faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar ?	206
4.4.1	Faktor Dalaman.....	207
4.4.2	Faktor luaran	216
4.5	Soalan Kajian 3 : Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi Program NILAM?.....	228
4.5.1	Ganjaran dan Pengiktirafan	229
4.5.2	Mendorong Pelajar Supaya Membaca.....	233
4.5.3	Mendekati Pelajar	235
4.5.4	Ikon NILAM	236
4.5.5	Insentif dan Sokongan kepada Guru	239
4.5.6	Sasaran Bacaan Sekolah	239
4.6	Soalan Kajian 4: Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM?	240
4.6.1	Aktiviti Sokongan Secara Kolaboratif dan Terancang	241
4.6.2	Tingkatkan Kualiti PSS dan Persekitaran Membaca di Sekolah	245
4.6.3	Penglibatan dalam Aktiviti Membaca	248
4.6.4	Mencari Dana.....	249
4.6.5	Menjadikan Guru sebagai Teladan	250
4.7	Soalan Kajian 5: Apakah reka bentuk Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang dapat dijadikan garis panduan pentadbir sekolah ?.....	251
4.8	Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM	253
4.8.1	Pemahaman dan Kerjasama Guru	254
4.8.2	Pemilihan GPM	256
4.8.3	Peruntukan Kewangan.....	257
4.8.4	Koleksi Bahan Bacaan.....	258
4.8.5	Pelaksanaan dan Penguatkuasaan di Peringkat Kementerian.....	258

4.8.6	Fizikal PSS yang Tidak Sesuai	260
4.9	Rumusan.....	260
BAB LIMA PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN.....		264
5.1	Pendahuluan	264
5.2	Ringkasan Kajian.....	264
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	267
5.3.1	Soalan Kajian 1: Apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah?.....	267
5.3.2	Soalan Kajian 2: Apakah faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar ?	291
5.3.3	Soalan Kajian 3: Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi Program NILAM?	306
5.3.4	Soalan Kajian 4: Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi meningkatkan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM?	311
5.3.5	Soalan Kajian 5: Apakah reka bentuk Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang dapat dijadikan garis panduan pentadbir sekolah ?	317
5.4	Rumusan Dapatan Kajian Berasaskan Kerangka Konseptual.....	320
5.5	Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM	321
5.5.1	Pemahaman dan Kerjasama Guru	322
5.5.2	Pemilihan GPM	323
5.5.3	Peruntukan Kewangan.....	324
5.5.4	Koleksi Bahan Bacaan.....	325
5.5.5	Pelaksanaan dan Penguatkuasaan di Peringkat Kementerian	325
5.5.6	Fizikal PSS yang Tidak Sesuai	327
5.6	Implikasi Kajian	328
5.6.1	Teori	328
5.6.2	Amalan Kepada Praktis	337

5.6.3	Implikasi Polisi	341
5.7	Sumbangan Kajian Kepada Tubuh Ilmu	344
5.7.1	Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah	344
5.7.2	Sekolah Berwatak Pembaca.....	346
5.8	Cadangan Kepada Pengamal Praktis	348
5.9	Cadangan Kajian Akan Datang	352
5.10	Kesimpulan.....	354
5.11	Rumusan.....	355
RUJUKAN		357
LAMPIRAN		379



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Jadual

Jadual 2.1	Pecahan komponen dalam Model Tindakan Kepimpinan Literasi	32
Jadual 2.2	Jadual Pengiktirafan Program NILAM Sekolah Menengah	53
Jadual 2.3	Pengiktirafan Rakan Pembaca	54
Jadual 3.1	Fasa Mendapat Kerjasama dan Membuat Rundingan	105
Jadual 3.2	Senarai Lokasi Kajian	110
Jadual 3.3	Bilangan Sampel Mengikut Demografi dan Rasional Pemilihan Sampel	112
Jadual 3.4	Profil Responden	113
Jadual 3.5	Tarikh Temu Bual Responden	122
Jadual 3.6	Ringkasan Proses Analisis Data	129



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Rajah

Rajah 1.1	Kerangka Konseptual kajian	24
Rajah 2.1	Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007)	31
Rajah 2.2	Kepimpinan Literasi : Integrasi Kepimpinan Instruksional, Agihan dan Kepimpinan Transformasi	65
Rajah 2.3	Kerangka Program Pembangunan Literasi Berkesan	75
Rajah 2.4	Indikator Kepimpinan Literasi Berfokus	80
Rajah 3.1	Penaakulan Induktif	94
Rajah 3.2	Ringkasan Reka Bentuk Kajian	98
Rajah 4.1	Amalan Kepimpinan Literasi Pengetua	143
Rajah 4.2	Faktor Dalaman dan Faktor Luaran yang mempengaruhi Kepimpinan Literasi Pengetua	207
Rajah 4.3	Peranan Pengetua Meningkatkan Motivasi Membaca Pelajar	229
Rajah 4.4	Peranan Pengetua Meningkatkan Minat Membaca Pelajar	240
Rajah 4.5	Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah Adaptasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007)	252
Rajah 4.6	Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM	254
Rajah 5.1	Amalan Kepimpinan Literasi Pengetua	267
Rajah 5.2	Faktor Mempengaruhi Kepimpinan Literasi Pengetua	291
Rajah 5.3	Peranan Pengetua Meningkatkan Motivasi Membaca Pelajar	306
Rajah 5.4	Peranan Pengetua Meningkatkan Minat Membaca Pelajar	312
Rajah 5.5	Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah	317
Rajah 5.6	Rumusan Dapatan Kajian Berasaskan Kerangka Konseptual	320
Rajah 5.7	Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM	322
Rajah 5.8	Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah	344

Senarai Lampiran

Lampiran 1	Surat Kebenaran EPRD	379
Lampiran 2	Kebenaran Menjalankan Kajian daripada JPN Kedah	380
Lampiran 3	Surat Permohonan kepada ‘Gate Keeper’	381
Lampiran 4	Borang Persetujuan Termaklum (<i>informed consent</i>)	382
Lampiran 5	Protokol Temu Bual Pengetua	383
Lampiran 6	Protokol Temu Bual Guru GPM/NILAM	384
Lampiran 7	Protokol Temu Bual Pegawai Teknologi Pendidikan	385
Lampiran 8	Protokol Temu Bual Kumpulan Fokus (Jurulatih PSS)	386
Lampiran 9	Protokol Temu Bual Pelajar	387
Lampiran 10	Contoh Analisis Data Menggunakan Perisian Atlas.ti	388



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Singkatan

KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
NILAM	Nadi Ilmu Amalan Membaca
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
BTP	Bahagian Teknologi Pendidikan
PSS	Pusat Sumber Sekolah
RP	Rakan Pembaca
BTPN	Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
PKG	Pusat Kegiatan Guru
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
NASSP	<i>National Association of Secondary School Principals</i>
PAJSK	Pentaksiran Aktiviti Jasmani, Sukan dan Kurikulum
SKKSM	Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Masyarakat meletakkan harapan yang tinggi kepada sistem pendidikan dalam usaha membangunkan warga negara yang berilmu, bermoral dan berkemahiran tinggi bagi memenuhi aspirasi negara. Sehubungan dengan itu, sekolah yang dipimpin oleh pengetua merupakan tapak semaian penting bagi mendidik generasi muda. Kajian lalu menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua merupakan indikator keberkesanan dan peneraju segala perubahan struktur serta sistem sekolah (Hallinger, Bickman, Davis, 1996; Crum, Sherman, & Myran, 2009; Franchois, 2014; Bickmore & Dowell, 2015; Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson, & Merchant, 2015). Hal ini kerana kepimpinan pengetua memberi kesan kepada pencapaian murid (Karadag, Bektas, Cogaltay, & Yalcin, 2015) dan menjadi faktor kritikal membentuk iklim pembelajaran yang positif (Chan, Sidhu, & Chan, 2009; Rahimah Ahmad & Ghavifekr, 2014). Ini bermakna, pengetua berfungsi sebagai penentu hala tuju jatuh bangunnya sekolah.

Sistem pendidikan yang bersifat dinamik turut mengubah peranan pengetua. Tugas pengetua yang dulunya sebagai pengurus dan pentadbir sekolah telah menjadi lebih kompleks. Pengetua kini bukan sahaja melaksanakan fungsi pemimpin instruksional malah sebagai penyelesaian masalah pendidikan di sekolah masing-masing (Huber, 2004; Hallinger, 2009; Oplatka, 2012). Memandangkan sekolah berfungsi sebagai tapak semaian pendidikan, maka pengetua turut berperanan dalam pembangunan intelektual generasi muda negara.

Dalam konteks ini, kerajaan Malaysia menerusi Falsafah Pendidikan Negara berhasrat menjadikan sekolah sebagai medan melahirkan komuniti yang holistik dari segi intelek menjelang tahun 2020. Oleh itu, bagi memenuhi hasrat ini, pihak sekolah perlu menerapkan amalan membaca kerana membaca dapat meneroka ilmu pengetahuan (Raja Abdullah Yaakob, Raja Ahmad Iskandar, & Kamaruzaman Jusoff, 2011; Cuevas, Russell, & Irving, 2012; Annamalai & Muniandy, 2013), asas pendidikan dan nadi pembelajaran sendiri (Busayo, 2011; Dai, 2013) serta alat untuk pembelajaran sepanjang hayat (Pandian, 2000; Chen, 2009; Sullivan, 2010; Busayo, 2011; Azlin Norhaini Mansor, Mohd Sattar Rasul, Rose Amnah Abd Rauf, & Koh, 2012). Malah ayat Al-Quran pertama yang diturunkan ialah surah Al- Alaq ayat 1 hingga 5 yang menyeru manusia membaca.

Selain itu didapati, para pelajar yang terlibat sepenuhnya dengan program-program bacaan merupakan golongan pelajar yang cemerlang dan berjaya di sekolah (Kim & Anderson, 2011; Azlin Norhaini Mansor et al., 2012; Heri Hidayat & Siti Aishah, 2013), mempunyai tahap pemikiran yang kritis serta mampu menganalisis sesuatu perkara berbanding rakan-rakan sebaya yang kurang membaca (Heri Hidayat & Siti Aishah, 2013).

Minat membaca juga peramal kepada pencapaian akademik para pelajar (Thomas, 2010; Haslinda Hussaini, Rafidah Abdul Aziz, Mohd Sharif Mohd Saad, Dang Merduwati Hashim, & Mohd Fazli Baharuddin, 2012; Bergman, 2013), penguasaan kemahiran menulis (Annamalai & Muniandy, 2013) dan bahasa yang baik (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012). Malah amalan membaca merupakan penjana kepada

masyarakat pemikir dan modal insan berkualiti. Oleh hal yang demikian, sekolah dilihat sebagai tempat yang cukup signifikan dalam menyemai tabiat membaca sehingga dapat menjadi budaya sepanjang hayat (Raja Abdullah Yaakob et al., 2011; Spector & Jay, 2011; Inderjit, 2014).

Dalam konteks ini, fakta turut membuktikan bahawa wujud perkaitan rapat antara peningkatan pembacaan murid dan kepimpinan pengetua (Dempster et al., 2012; Lockard, 2013; Overholt & Szabocsik, 2013; Pinello, 2015; Lear, 2017). Kajian lalu menunjukkan bahawa pengetua berperanan meningkatkan pembacaan pelajar (Brisson, 2010; Spector & Jay, 2011) dan ejen perubahan mengatasi krisis membaca di sekolah (Ayers & Miller, 2009; Mohd Nazri Latiff Azmi, 2013). Hal ini menyokong kajian lalu oleh Meltzer (2008) yang mendapati bahawa kepimpinan pengetua akan menyebabkan sesebuah sekolah yang mempunyai populasi pelajar yang sama mempunyai pencapaian dan tahap minat yang berbeza terhadap aktiviti membaca.

Sehubungan itu, dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menyenaraikan bidang tugas pengetua sebagai orang yang bertanggungjawab mempertingkatkan budaya membaca, menggalakkan percambahan fikiran, perkongsian maklumat, budaya ilmu dan memberi peluang kepada perkembangan potensi diri individu. Oleh itu, pengetua mempunyai kuasa mutlak dan berperanan besar menjayakan dasar kerajaan ke arah pembinaan masyarakat membaca serta berbudaya ilmu (Raja Abdullah Yaakob et al., 2011). Menerusi Dasar Galakan Membaca Negara (1987), pengetua selaku pemimpin sekolah

disarankan untuk memastikan perkembangan perpustakaan mengikut piawaian, menyediakan struktur pengurusan dan sumber manusia yang profesional serta terlatih, memimpin seterusnya menyokong perkhidmatan perpustakaan dan aktiviti membaca.

1.2 Latar Belakang Kajian

Alam persekolahan menjadi destinasi terbaik untuk menanam dan menyuburkan budaya membaca (Raja Abdullah Yaakob et al., 2011; Inderjit, 2014). Oleh hal yang demikian, selaras dengan usaha melahirkan masyarakat pembaca berminda kelas pertama seperti yang dihasratkan oleh Dasar Galakan Membaca Negara (1987), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan Program Galakan Membaca yang dikenali sebagai Program NILAM (Nadi Ilmu Amalan Membaca) pada tahun 1999. Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 13/1998 telah dikeluarkan untuk memberi arahan supaya semua sekolah wajib membentuk mekanisme pelaksanaan bagi menyemai tabiat membaca (Bahagian Teknologi Pendidikan, 2008). Susulan itu, Surat Pekeliling Ikhtisas 1/2005 iaitu garis panduan memantapkan budaya membaca kemudian diedarkan ke sekolah-sekolah.

Merujuk kepada Buku Panduan Pelaksanaan NILAM Bahagian Teknologi Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia (2008), para pelajar perlu merekod pembacaan dalam buku yang dikhaskan dan disahkan oleh guru sebelum data dimasukkan ke dalam sistem I-NILAM iaitu sistem automasi NILAM secara atas talian. Data pelajar kemudian akan dikumpul dan dikira sehingga tamat persekolahan untuk mendapat pengiktirafan serta direkod dalam sijil berhenti sekolah. Sehubungan dengan itu, pihak

sekolah digalakkan untuk mengadakan pelbagai aktiviti galakan membaca demi menarik penglibatan pelajar dalam Program NILAM.

Oleh hal yang demikian, para pengetua perlu berperanan memupuk sikap membaca dengan mengamalkan kepimpinan literasi iaitu kepimpinan pengetua yang memberi keutamaan dalam aspek bacaan (Murphy, 2004; Bongarten, 2006; Johnson, Dempster, Klieve, & Fluckiger, 2014; Lear, 2017). Pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi merupakan pakar dalam pengajaran ke arah pembacaan aktif, berpengetahuan dalam aspek bacaan, dan mampu memberi motivasi untuk menggerakkan seluruh warga sekolah demi meningkatkan tahap pembacaan para pelajar (Spector & Jay, 2011).

Selain itu, kajian lalu turut menunjukkan bahawa kepimpinan literasi pengetua mampu meningkatkan tahap bacaan pelajar di sekolah (Raja Abdullah Yaakob et al., 2011; Handford & Leithwood, 2013; Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson, & Merchant, 2015; Marsh, 2015). Malah didapati bahawa terdapat perhubungan positif yang signifikan antara tahap bacaan pelajar dengan kepimpinan pengetua (Overholt & Szabocsik, 2013; Dempster, Smith, & Johnson, 2014; Herridge, 2014; Tovli, 2014). Selain itu, pelajar khususnya daripada keluarga berpendapatan rendah sangat Malaysia sekolah untuk menyediakan bahan bacaan dan aktiviti yang berkualiti (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012). Hal ini menunjukkan bahawa kepimpinan literasi pengetua di sekolah berperanan besar meningkatkan motivasi membaca pelajar.

Dalam konteks ini, motivasi membaca perlu diberi perhatian untuk menjayakan aktiviti membaca di sekolah (Stutz, Schaffner, & Schiefele, 2016; Wigfield et al., 2016). Hal ini kerana aspek motivasi menjadi asas kepada penentuan matlamat dan strategi program pembangunan membaca (Guthrie & Wigfield, 2000) dan pemilihan bahan bacaan (Guthrie, Wigfield, & Klauda, 2012; McGaha & Igo, 2012; McGeown et al., 2016). Tambahan pula, motivasi membaca mempengaruhi tahap minat dan bilangan bacaan pelajar (Lau, 2009; McGeown, Duncan, Griffiths, & Stothard, 2015), tempoh masa yang diluangkan untuk membaca (Baker & Wigfield, 1999; Schaffner et al., 2013), penglibatan pelajar (Guthrie, Wigfield, & You, 2012) serta aras bahan bacaan (Wigfield et al., 2016).

Kajian lalu telah membuktikan bahawa motivasi membaca pelajar meningkat jika pengetua melaksanakan aktiviti yang relevan dengan dunia pelajar (Guthrie et al., 2012; McGaha & Igo, 2012), mempunyai perpustakaan yang berkualiti (Mucherah & Herendeen, 2013), persekitaran bacaan yang sesuai (Mohamad Reza Ahmadi et al., 2013), bahan bacaan dipelbagaikan dan memberi penghargaan kepada murid (Froiland & Oros, 2014). Malah, kajian Fox (2010) membuktikan bahawa pelajar yang tidak suka membaca boleh berubah apabila ditempatkan di sekolah yang ditadbir oleh pengetua yang memberi penekanan kepada aspek amalan membaca. Oleh itu, fokus kepada elemen motivasi perlu diberi perhatian oleh pengetua-pengetua di Malaysia demi melahirkan pembaca yang baik seterusnya menjayakan Program NILAM.

Sehubungan dengan itu, peranan kepimpinan literasi pengetua dalam menjayakan Program NILAM di sekolah adalah sangat besar kerana kajian lepas menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua menjadi penyumbang kepada proses transformasi budaya sekolah (Karadag, Bektas, Cogaltay, & Yalcin, 2015), mempunyai kesan tidak langsung kepada pencapaian pelajar dalam aspek pembacaan (Hallinger et al., 1996; Dempster, Smith, & Johnson, 2014; Herridge, 2014) dan mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk membaca (Ismail, Dorner, & Oliver, 2011). Oleh itu, seperti yang dicadangkan oleh Wan Ab Kadir Wan Dollah et al., (2017), Mohd Zairol Masron, Haslinda Hussaini dan Sobariah Awang Mukhtar (2010), hasrat menyemai tabiat membaca menerusi Program NILAM di Malaysia dapat dijalankan dengan jayanya menerusi penglibatan aktif dan sokongan daripada pengetua sekolah.

1.3 Pernyataan Masalah

Program NILAM telah dilaksanakan sejak tahun 1999, namun hakikatnya sekolah-sekolah di Malaysia masih lagi berhadapan dengan krisis amalan membaca. Biarpun pelbagai inisiatif dilaksanakan oleh kerajaan khususnya KPM dalam Program NILAM, namun keberkesanannya masih kurang memberangsangkan (Mohamad Jafre Zainol Abidin, Majid Pour - Mohammadi, & Joyce, 2011; SaifulFarik Mat Yatin et al., 2014). Program NILAM boleh dianggap kurang berjaya (Mohamad Jafre Zainol Abidin et al., 2011), tidak mencapai objektif (Vethamani & Nair, 2009) serta pelaksanaannya perlu dikaji semula (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012). Data yang dikeluarkan oleh Bahagian Teknologi Pendidikan (2014) menunjukkan bahawa pelajar yang mendapat pengiktirafan Program NILAM mengikut tahap yang telah ditetapkan

hanyalah 15.3 peratus sahaja berbanding penglibatan keseluruhan sebanyak 80.46 peratus seluruh Malaysia.

Dapatan ini memperkukuhkan lagi data pencapaian pelajar di Malaysia dalam PISA Bacaan (*Programme for International Student Assessment*). Pencapaian pada tahun 2012 merupakan yang kedua tercorot di Asia Tenggara dan telah merosot daripada tempat ke 59 berbanding 55 daripada keseluruhan 65 negara OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) pada tahun 2009. Biarpun berlaku peningkatan pencapaian PISA Bacaan pada tahun 2015 iaitu sebanyak 431 mata berbanding 398 mata pada tahun 2012, namun pencapaian ini masih jauh berada di bawah tahap pencapaian purata iaitu 493. Malah analisis menunjukkan pencapaian bacaan pelajar Malaysia berada pada aras 2/6 iaitu pada tahap pemahaman menggunakan pengetahuan luar yang dibuat berasaskan pengalaman peribadi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Senario ini telah menunjukkan bahawa secara amnya pengetahuan pelajar Malaysia di peringkat usia remaja sangat rendah dan masih banyak ruang yang perlu diperbaiki.

Kajian-kajian di Malaysia juga membuktikan bahawa tahap minat membaca pelajar sekolah menengah dalam lingkungan umur 13 hingga 17 tahun adalah rendah (Haslinda Husaini, Rafidah Abdul Aziz, & Shahrom T.M Sulaiman, 2011; Azlin Norhaini Mansor et al., 2012; Zurina Khairuddin, 2013). Kebanyakan pelajar sekolah menengah hanya membaca untuk peperiksaan (Badariah Sani, Muhamad Noor Wan Chik, Yah Awang Nik, & Nor Adeena Raslee, 2011; Pandian, 2011). Kesannya, tahap

bacaan mereka masih belum mencapai objektif yang digariskan (Chew, 2012; Inderjit, 2014) dan budaya ini berterusan hingga ke pusat pengajian tinggi (Badariah Sani et al., 2011; Annamalai & Muniandy, 2013). Perkara ini berpunca daripada motivasi dan minat membaca yang rendah (Syamsul Fozy Osman & Ismail Sheikh Ahmad, 2017). Oleh itu, seperti yang dinyatakan oleh Inderjit (2014), tabiat membaca tidak dapat dibangunkan sepenuhnya menerusi Program NILAM biarpun menerima pendidikan formal di sekolah selama sebelas tahun.

Kajian mendapati bahawa salah satu halangan tabiat membaca di sekolah berpunca daripada kepimpinan pengetua (Ramlan Zainal Abidin, Ahmad Esa, & Wan Mohd Rashid Wan Ahmad, 2008). Pelajar di Malaysia mempunyai motivasi membaca yang rendah namun pihak sekolah menerusi pentadbiran pengetua tidak mengambil inisiatif untuk mengatasi masalah ini (Noraein Mansor, 2017). Kajian lalu menunjukkan bahawa punca Program NILAM kurang mencapai objektif kerana para pengetua kurang pengetahuan, tidak prihatin kepada keperluan Pusat Sumber Sekolah dan menganggap Program NILAM sebagai program sampingan (BTPN, 2004).

Tambahan pula, pengetua tidak memberi penekanan kepada Program NILAM di sekolah (Vethamani & Nair, 2009; Mohamad Jafre Zainol Abidin, Majid Pour Mohammadi, & Joyce, 2011). Malah, aktiviti NILAM juga tidak berjalan lancar kerana kurang sokongan pengetua (Mohd Zairol et al., 2010) dan pelaksanaan menyeluruh hanya berlaku apabila mendapat arahan daripada pihak atasan (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012). Hal ini berlaku kerana sistem pentadbiran di Malaysia

yang bersifat ‘top-down’ telah mempengaruhi pengetua untuk memberi fokus kepada tugas atas arahan.

Selain itu, menurut Ng (2017), para pengetua di Malaysia mempunyai pengetahuan yang rendah berkaitan ilmu kepengetuaan. Keadaan ini menyebabkan para pengetua kurang berperanan dalam pelaksanaan aktiviti membaca (Wan Ab Kadir Wan Dollah et al., 2017). Tambahan pula Buku Panduan Pelaksanaan NILAM terbitan 2008 yang diguna pakai secara menyeluruh di sekolah-sekolah seluruh Malaysia kurang menjelaskan peranan pengetua dalam Program NILAM sebaliknya lebih bertindak sebagai pemantau bagi memastikan Ahli Jawatankuasa NILAM menjalankan tugas. Walaupun berlaku perubahan format menerusi pelaksanaan Program NILAM ditambah baik mulai tahun 2017 dengan penambahan elemen bahan bukan bercetak seperti CD dan bacaan atas talian (Bahagian Teknologi Pendidikan, 2016), namun aspek peranan kepimpinan literasi pengetua selaku peneraju utama Program NILAM masih kurang dinyatakan secara terperinci.

Hal yang sama turut berlaku dalam konteks krisis amalan membaca di peringkat antarabangsa. Kajian menunjukkan bahawa krisis membaca pelajar di sekolah juga berlaku kerana pemimpin sekolah kurang didedahkan secara khusus berkaitan bidang tugas, teori dan amalan yang mampu meningkatkan minat membaca pelajar (Spector & Jay, 2011). Menurut Overholt dan Szabocsik (2013), tahap pengetahuan para pengetua berkaitan kepimpinan literasi adalah sangat rendah. Hal ini berpunca daripada kurangnya latihan dan pengetahuan dalam aspek membaca (Brisson, 2010;

Danner, 2014 ; Pinello, 2015). Sehubungan itu, para pengetua perlu diberi latihan dan didedahkan dengan amalan sekolah-sekolah yang berjaya untuk dicontohi.

Di samping itu didapati, kajian literatur berkaitan kepimpinan literasi dalam aspek pembangunan bacaan masih kurang (Hoewing, 2011; Jay, 2011; Danner, 2014; Johnson et al., 2014; Woods, 2014; Feters & Cheek, 2016) terutama di sekolah menengah (Faggella-Luby, Ware, & Capozzoli, 2009; Pinello, 2015). Keadaan ini telah menyebabkan para pengetua tidak mempunyai banyak garis panduan untuk menjalankan tugas khususnya dalam aspek membimbing guru-guru dalam pembangunan profesional berkaitan aktiviti membaca (Matsumura & Wang, 2014).

Selain itu, biarpun kajian kepimpinan literasi secara khusus pernah dilaksanakan oleh beberapa pengkaji barat seperti Guestella (2004), Murphy (2004), Edwards (2010), Spencer (2010) dan Woods (2014), namun kajian ini tidak mengkaji bagaimana amalan tersebut dapat meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Hal ini perlu penelitian lanjut kerana kajian berkaitan motivasi membaca pelajar perlu dilaksanakan secara lebih agresif untuk mengatasi krisis amalan membaca (Gambrell, 2011; Wigfield, Gladstone, & Turci, 2016) kerana masih banyak ruang perlu dibuat penambahbaikan (Herridge, 2014). Oleh itu, seperti yang disarankan oleh Slavin, Cheung, Groff dan Lake (2010), kajian kepimpinan literasi di sekolah menengah perlu dipertingkatkan jumlahnya.

Oleh hal yang demikian, isu ini perlu diberi perhatian dan kajian berkaitan aspek kepimpinan literasi perlu dilaksanakan supaya Program NILAM lebih berkesan. Malah, krisis amalan membaca pelajar sekolah menengah di Malaysia menerusi Program NILAM lebih sesuai diatasi berdasarkan kajian amalan terbaik berbentuk kajian kes dalam konteks sistem pendidikan tempatan. Hal ini sejajar dengan amalan di negara Australia menerusi Projek “PALL” iaitu Program Pengetua Selaku Pemimpin Literasi (Townsend et al., 2017) dan Garis Panduan Pengetua Selaku Pemimpin Literasi di New Zealand (Fletcher, Grimley, Greenwood, & Parkhill, 2012; Fletcher & Nicholas, 2016). Oleh itu, kesesuaian dalam konteks tempatan adalah perlu untuk pelaksanaan yang lebih berkesan.

Sehingga kini, belum ada lagi model khusus berkaitan kepimpinan literasi pengetua dalam persekitaran Malaysia sedangkan peranan kepimpinan sekolah turut dipengaruhi oleh sistem budaya (Harris, Jones, Cheah, & Adams, 2017). Seperti yang disarankan oleh Karadaq, Bektas dan Cogaltay (2015), kajian berkaitan kepimpinan literasi perlu dilihat secara lebih mendalam khususnya dalam konteks sosiobudaya dan sistem pendidikan yang berbeza. Oleh hal yang demikian, perkara-perkara yang menjadi isu persoalan dalam kepimpinan literasi ini telah mendorong penyelidik untuk membuat kajian lanjut.

Di samping itu, kajian terdahulu oleh Porter (2001), Guastella (2004) dan Herridge (2014) mencadangkan agar kajian lanjut berkaitan kepimpinan literasi terutama dalam aspek kualitatif dibuat supaya dapatan bersifat lebih mendalam berbanding

pentadbiran soal selidik. Seterusnya, turut dicadangkan agar data dikumpul berdasarkan persepsi guru berbanding pengetua (Edwards, 2010) dan kajian dijalankan berbentuk amalan terbaik untuk dijadikan model panduan (Robinson, 2008; Brisson, 2010; Herridge, 2014) supaya menghasilkan dapatan yang lebih mantap, memberi nilai tambah pengetahuan kepada aspek kepimpinan literasi (Hoewing, 2011) dan sumbangan yang lebih baik serta berkesan.

Oleh hal yang demikian, berdasarkan isu ini, kajian kualitatif berbentuk kajian kes telah dijalankan untuk menganalisis amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi, faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dan peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam Program NILAM.

Kaedah temu bual separa berstruktur dilakukan ke atas 22 responden yang terdiri daripada pengetua, guru NILAM/Guru Perpustakaan dan Media (GPM), pelajar, Jurulatih Utama Pusat Sumber Sekolah dan Pegawai Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri (BTPN) yang pernah terlibat di tiga buah sekolah di negeri Kedah sehingga mendapat pengiktirafan dalam Program NILAM dan Anugerah Pusat Sumber Sekolah di peringkat Kebangsaan. Analisis dokumen turut dilaksanakan sebagai langkah triangulasi kajian.

Hasil dapatan kajian digunakan bagi menghasilkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah. Model ini memberi fokus kepada amalan terbaik kepimpinan

literasi pengetua supaya dapat dijadikan panduan dan seterusnya membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), khasnya Bahagian Teknologi Pendidikan (BTP) untuk merangka dan memperkemaskan modus operandi pelaksanaan program membaca di sekolah. Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007), Teori Kognitif Sosial Bandura (1989), Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979) dan Teori Motivasi Jangkaan-Nilai Wigfield dan Eccles (2002) digunakan sebagai kerangka teoritikal kajian. Tambahan pula, didapati tiada lagi kajian dalam konteks Malaysia berkaitan kepimpinan literasi yang menggunakan Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007).

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian kes kualitatif ini adalah untuk menganalisis peranan pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah menengah yang cemerlang dalam aktiviti NILAM dan pernah menerima Anugerah Pusat Sumber Cemerlang serta Anugerah NILAM Kebangsaan di negeri Kedah mulai tahun 2009 hingga 2015 (Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri Kedah, 2017).

Selain itu, kajian ini turut dijalankan untuk mengenal pasti faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua dan peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi serta minat membaca pelajar dalam Program NILAM. Kajian kes ini dijalankan ke atas pengetua sekolah, guru NILAM/GPM, pelajar sekolah, Jurulatih Utama Pusat Sumber serta Pegawai Teknologi Pendidikan Negeri Kedah yang pernah terlibat dalam pembangunan tiga buah sekolah

berpencapaian cemerlang dalam Program NILAM sehingga mendapat pengiktirafan di peringkat negeri dan kebangsaan.

Hasil dapatan kajian digunakan bagi menghasilkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang menggariskan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dalam memperkasakan amalan membaca menerusi program NILAM di sekolah. Antara lain, model ini dapat dijadikan garis panduan kepada kepimpinan pendidikan dan seterusnya nilai tambah untuk mengukuhkan lagi Buku Panduan Pelaksanaan NILAM yang diguna pakai di sekolah seluruh Malaysia. Hal ini bertujuan supaya peranan kepimpinan literasi pengetua dapat dikenal pasti dan dijelaskan dengan lebih terperinci berasaskan amalan terbaik demi meningkatkan motivasi serta minat membaca pelajar dalam NILAM.

1.5 Objektif Kajian

Kajian yang dijalankan ini bertujuan :

- i. Menganalisis amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah.
- ii. Meninjau faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM.
- iii. Mengenal pasti peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi Program NILAM.
- iv. Mengenal pasti peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM.

- v. Mereka bentuk Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah sebagai garis panduan untuk pentadbir sekolah.

1.6 Soalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian, soalan-soalan kajian yang dibentuk bagi kajian ini adalah seperti berikut :

- i. Apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah ?
- ii. Apakah faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM?
- iii. Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi Program NILAM?
- iv. Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM ?
- v. Apakah reka bentuk model kepimpinan literasi sekolah menengah yang dapat dijadikan garis panduan pentadbir sekolah?

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini adalah bagi menganalisis amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah-sekolah menengah berprestasi cemerlang dalam Program NILAM sehingga berjaya menggondol anugerah KPM di peringkat negeri mahupun kebangsaan. Kajian juga dilaksanakan untuk meninjau faktor-faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dan bagaimana

peranan kepimpinan literasi pengetua dapat meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam Program NILAM. Hasil dapatan kajian diguna untuk membangunkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang merupakan perkongsian amalan terbaik supaya dapat disebar luas. Penghasilan model ini diharap dapat membantu memberi pemahaman khususnya kepada para pengetua untuk menjalankan fungsi sebagai pemimpin literasi dengan lebih berkesan.

Selain itu, kajian ini dapat mengembangkan lagi dapatan-dapatan kajian terdahulu kerana kebanyakan kajian kepimpinan literasi yang dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif. Oleh itu, pendekatan kualitatif secara kajian kes diharap dapat memberi sumbangan kepada amalan kepimpinan literasi khasnya dalam konteks kajian tempatan. Hasil dapatan juga dapat memberi sumbangan dengan menyediakan satu penanda aras kepada pengkaji-pengkaji dalam bidang pendidikan, pentadbir sekolah, guru-guru serta pihak-pihak yang berminat berkaitan amalan membaca di sekolah supaya perbandingan dapatan hasil kajian yang lalu dapat dibuat untuk tujuan penambahbaikan. Tambahan pula, kajian kepimpinan literasi terdahulu dilaksanakan di barat, oleh itu adalah perlu kajian dilakukan di peringkat tempatan agar dapat disesuaikan dengan faktor budaya dan sistem pendidikan.

Dapatan kajian ini juga diharap dapat membantu pihak-pihak terbabit khasnya Bahagian Teknologi Pendidikan (BTP) mengkaji dan memperkemas modus operandi pelaksanaan program membaca di sekolah. Hal ini kerana hasil dapatan merupakan amalan terbaik yang terbukti keberkesanannya dalam meningkatkan minat dan

motivasi membaca pelajar dalam NILAM. Di samping itu, kajian ini juga boleh dijadikan panduan kepada pembuat dasar pendidikan iaitu KPM dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) untuk merangka perancangan program galakan membaca yang komprehensif dan membantu pusat-pusat latihan kepengetuaan khasnya Institut Aminuddin Baki untuk merancang latihan yang sesuai dalam aspek pembangunan kepimpinan literasi pengetua.

Selain itu, dapatan boleh membantu pengetua sekolah yang dikaji memperbaiki aspek-aspek kepimpinan yang lemah dan menjadi panduan bagi pihak pentadbir sekolah lain merangka pelan pembangunan program membaca yang berkesan. Aspek-aspek yang dikaji dalam kepimpinan literasi pengetua boleh dijadikan panduan kepada pentadbir sekolah dan guru-guru sama ada di sekolah yang dikaji mahupun sekolah lain untuk memperbaiki amalan sedia ada dan dibuat penambahbaikan.

1.8 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini dilaksanakan di negeri Kedah kerana Kedah telah menghasilkan enam buah sekolah menengah yang mendapat pengiktirafan Pusat Sumber Cemerlang di peringkat kebangsaan serta tujuh orang Tokoh NILAM Kebangsaan sejak 2005 hingga 2016 (Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri Kedah, 2017). Namun, adalah dicadangkan agar pelaksanaan kajian dijalankan di peringkat nasional bagi populasi yang lebih luas. Hal ini kerana dapatan kajian juga berkemungkinan dipengaruhi oleh latar belakang budaya masyarakat setempat yang turut mempengaruhi dapatan. Walau bagaimanapun, atas faktor masa, kajian kes hanya dijalankan di tiga buah sekolah

sahaja di negeri Kedah. Bilangan sekolah yang kecil mengehadkan proses generalisasi secara keseluruhan.

Selain itu, kajian di sekolah menengah ini tidak boleh digeneralisasikan di sekolah rendah. Hal ini kerana tidak semua elemen-elemen yang efektif di sekolah menengah boleh diaplikasikan di sekolah rendah akibat faktor saiz sekolah, ciri-ciri pelajar, pengurusan organisasi sekolah dan kepimpinan sekolah itu sendiri. Tambahan pula, kajian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif sahaja dan data dianalisis menggunakan analisis kandungan untuk menjelaskan fenomena yang dikaji. Dari segi fokus kajian, penyelidik hanya memberi tumpuan kepada Program NILAM sebagai program bacaan di sekolah dan tidak merangkumi aktiviti bacaan teks sastera di dalam kelas. Batasan dalam aspek metodologi dan fokus kajian ini juga turut mempengaruhi dapatan kajian dan generalisasi yang dibuat.

Selain itu, penglibatan pelajar dalam Program NILAM diukur berdasarkan bilangan buku yang direkod. Namun, terdapat kemungkinan bahawa pelajar yang bermotivasi membaca tetapi tidak merekod bacaan mereka atau pelajar tidak bermotivasi membaca tetapi terpaksa merekod bagi mematuhi arahan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Aspek ini merupakan aspek di luar kawalan penyelidik.

1.9 Definisi Operasional

1.9.1 Kepimpinan Literasi

Pemimpin literasi merupakan pemimpin sekolah yang menyokong, mengutamakan dan membangunkan program-program bacaan (Murphy, 2004; Bongarten, 2006; Pinello, 2015), menggerakkan seluruh warga sekolah dalam aktiviti membaca (Murphy, 2004; Massey, 2012) sehingga berjaya menghasilkan pembaca yang baik (Johnson et al., 2014; Fletcher, 2017). Oleh itu, dalam konteks kajian ini, kepimpinan literasi boleh ditakrifkan sebagai pengetua yang memberi keutamaan kepada program pembangunan aktiviti bacaan sehingga berjaya membudayakan amalan membaca dan menghasilkan pembaca yang baik dalam kalangan pelajar di sekolah.

1.9.2 Amalan Terbaik

Amalan terbaik ialah amalan atau strategi yang dikenal pasti diamalkan oleh individu sehingga berjaya mencapai tahap yang lebih tinggi berbanding orang lain. Selain itu, amalan terbaik mengambil kira amalan kepimpinan pendidikan yang menyumbang kepada kejayaan sekolah (Crum, Sherman, & Myran, 2009; Rosnah Ishak & Muhamad Faizal A. Ghani, 2014). Oleh hal yang demikian, menurut Rhoden (2012), pemimpin yang mempunyai amalan baik merupakan pemimpin yang berjaya mempamerkan amalan yang berbeza berbanding pemimpin lain demi mencapai kejayaan. Sehubungan dengan itu, dalam konteks kajian ini, penyelidik mengguna pakai definisi Porter (2001) iaitu amalan atau tindakan pengetua dalam program membaca yang dianggap terbaik dan telah dicadangkan oleh pihak yang mempunyai autoriti dalam aktiviti membaca untuk dicontohi.

1.9.3 Membaca

Membaca merupakan proses kognitif yang kompleks dalam memahami sesuatu huruf, ayat serta teks yang dibaca dan menterjemah mesej tersebut kepada maklumat yang bermakna (Haslinda Husaini, Rafidah Abdul Aziz, & Shahrom T.M Sulaiman, 2011; Fayaz Ahmad Lone, 2011; Dai, 2013). Menerusi bacaan, pembaca dapat membangunkan kemahiran menulis, meningkatkan perbendaharaan kata dan kemahiran komunikasi (Irvin, Meltzer & Dukes, 2007), berpengetahuan luas tentang isu-isu semasa (Kim & Anderson, 2011) dan merupakan faktor penting kepada perkembangan intelek dan pembangunan emosi (Fayaz Ahmad Lone, 2011).

Istilah lain yang digunakan bagi menerangkan aktiviti membaca ialah literasi. Murphy (2004) mendefinisikan literasi sebagai kebolehan dan kemampuan membaca dengan baik serta mampu memahami makna berdasarkan teks yang dibaca. Literasi membaca yang didefinisikan dalam PISA (*Programme for International Student Assessment*) menurut OECD (2011) ialah kebolehan memahami, mengguna dan membuat refleksi ke atas teks untuk mencapai matlamat, membangunkan pengetahuan dan potensi serta membolehkan pembaca terlibat secara efektif dalam masyarakat. Justeru, kajian ini mengguna pakai definisi operasi yang digunakan oleh OECD (2011).

1.9.4 Motivasi Membaca

Motivasi membaca bermaksud matlamat, nilai dan kepercayaan pembaca berkaitan hasil yang diperolehi (Guthrie, Wigfield, & VonSecker, 2000) dan kesediaan untuk terlibat dengan aktiviti membaca (Schiefele et al., 2012). Aspek ini berperanan besar

dalam mempengaruhi tahap minat dan bilangan bacaan pelajar (McGeown, Duncan, Griffiths, & Stothard, 2015), tempoh masa membaca (Schaffner, Schiefele, & Ulferts, 2013), penglibatan pelajar (Guthrie, Wigfield, & You, 2012) serta aras bahan bacaan (Wigfield et al., 2016). Ini bermakna, pelajar membaca apabila dirasakan penting dan akan meningkatkan pembacaan apabila aktiviti membaca memenuhi kepercayaan, nilai, keperluan dan matlamatnya. Oleh itu, pelajar yang mempunyai kemahiran kognitif yang tinggi sekalipun mungkin tidak akan membaca sekiranya tidak bermotivasi untuk membaca.

Motivasi membaca terdiri daripada motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berkaitan dengan autonomi individu untuk melibatkan diri dalam aktiviti membaca demi kepuasan diri (Schaffner et al., 2013) dan tidak mengharapkan ganjaran (Wigfield et al., 2016). Motivasi intrinsik melibatkan elemen penyertaan, cabaran dan tahap ingin tahu yang tinggi. Ia lebih bersifat kekal berbanding motivasi ekstrinsik dan ditunjukkan oleh kesungguhan membaca tanpa sebarang paksaan (Baker & Wigfield, 1999; Meltzer & Hamann, 2004; Mokhtari et al., 2009). Oleh itu, motivasi intrinsik mendorong semangat pelajar untuk membaca.

Motivasi membaca ekstrinsik pula merujuk kepada keinginan membaca akibat faktor luar seperti persekitaran dan penghargaan (Paige, 2011; Schaffner et al., 2013) serta dipengaruhi oleh aspek persaingan, penghargaan, gred, sosial dan pematuhan (Guthrie et al., 2012). Ini bermakna, pelajar akan mematuhi arahan membaca dan lebih seronok untuk bersaing dengan adanya ganjaran hadiah. Aspek luaran ini menjadi pendorong kepada pelajar untuk terlibat dengan aktiviti membaca.

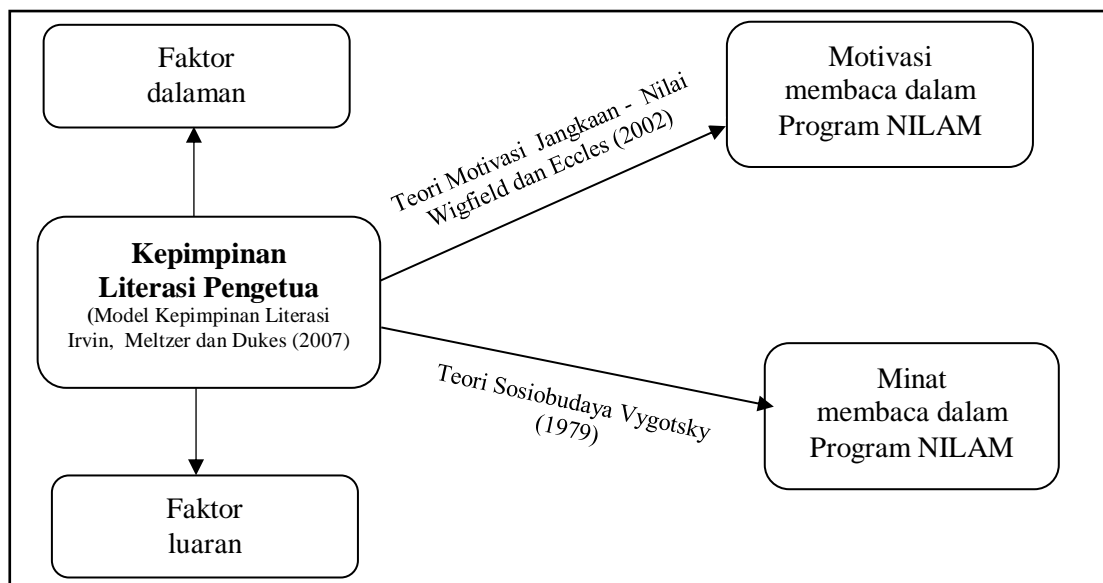
1.9.5 Minat Membaca

Minat membaca ditakrifkan sebagai kesedaran, perhatian, rasa ingin tahu dan kemahuan untuk membaca (Annamalai & Muniandy, 2013; Dai, 2013) sehingga berlakunya perubahan tingkah laku yang mendorong untuk membaca (Heri Hidayat & Siti Aishah, 2013). Pelajar yang mempunyai minat membaca akan membaca tanpa mengira masa (Ramzi Naseer, 2013), berusaha untuk mengemas kini pengetahuan dalam sesuatu bidang yang diminati (Ratnawati Mohd Asraf et al., 2013) dan terus kekal membaca walaupun usia mereka semakin meningkat (Zurina Khairuddin, 2013). Oleh hal yang demikian, minat membaca yang tinggi dalam kalangan pelajar akan memberi kesan positif kepada pembangunan aktiviti membaca di sekolah

1.9.6 Program NILAM

Program NILAM, singkatan bagi Nadi Ilmu Amalan Membaca merupakan program galakan membaca KPM yang dijalankan di sekolah-sekolah seluruh Malaysia. Program ini bertujuan untuk menggalak dan membina tabiat membaca yang berterusan serta menjana pemikiran kreatif dan inovatif dalam kalangan semua pelajar dari mula sehingga tamat persekolahan. Pelajar akan merekod bacaan dan disahkan oleh guru. Data pelajar dikumpul dan dikira untuk mendapat pengiktirafan. Proses pengumpulan data dilaksanakan secara berpusat dan dipantau oleh Bahagian Teknologi Pendidikan, KPM (Bahagian Teknologi Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, 2008).

1.10 Kerangka Konseptual Kajian.



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian.

Kerangka konseptual kajian dalam Rajah 1.1 ini merupakan garis panduan penyelidik dalam menjalankan kajian. Kerangka konseptual ini berlandaskan Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979), Teori Kognitif Sosial Bandura (1989), Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007) dan Teori Motivasi Jangkaan-Nilai Wigfield dan Eccles (2002).

Kerangka ini menunjukkan seorang pengetua selaku pemimpin literasi berperanan untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam Program NILAM seperti yang dinyatakan dalam Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007). Kepimpinan literasi pengetua dipengaruhi faktor dalaman dan faktor luaran dalam sistem pendidikan. Faktor dalaman merujuk kepada elemen-elemen dalaman sekolah yang mempengaruhi kepimpinan literasi secara langsung. Faktor luaran pula

adalah pihak-pihak luar yang mempengaruhi pengetua secara langsung dan tidak langsung dalam melaksanakan peranannya selaku pemimpin literasi di sekolah. Fokus kepemimpinan literasi pengetua mengikut Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007) ialah untuk memberi motivasi agar pelajar berminat untuk terlibat dengan aktiviti membaca. Pengetua meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam NILAM berasaskan Teori Kognitif Sosial Bandura (1989) yang memberi penekanan kepada pembelajaran menerusi pemerhatian dan peniruan.

Dalam usahanya meningkatkan motivasi membaca, kepimpinan literasi pengetua telah melaksanakan peranan khusus bagi mencetuskan motivasi membaca pelajar. Sehubungan itu, mengikut Teori Motivasi Jangkaan-Nilai Wigfield dan Eccles (2002), pengetua memotivasikan pelajar dengan harapan yang tinggi bahawa mereka mampu menjadi pembaca yang baik. Di samping itu, pengetua juga turut melaksanakan program dan mewujudkan persekitaran sosial yang menjurus kepada aktiviti membaca demi meningkat dan mengekalkan minat membaca pelajar dalam Program NILAM berasaskan Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979). Memandangkan kajian yang dijalankan merupakan kajian kualitatif, maka dimensi atau komponen bagi peranan kepimpinan literasi, faktor dalaman dan faktor luaran, motivasi dan minat membaca tidak dinyatakan terlebih dahulu, sebaliknya dikenal pasti berdasarkan dapatan kajian.

1.11 Organisasi Bab

Tesis ini mengandungi lima bab yang dimulai dengan bab pengenalan. Seterusnya, penyelidik turut mengupas sorotan literatur, metodologi kajian, dapatan kajian

berasaskan analisis temu bual dan analisis dokumen serta perbincangan, cadangan dan kesimpulan yang diperoleh dalam melaksanakan kajian.

Bab Satu menghuraikan secara ringkas aspek latar belakang, permasalahan kajian dan tujuan keperluan melaksanakan kajian ini iaitu untuk mengkaji amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi, meninjau faktor dalaman dan faktor luaran dan mengenal pasti peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Selain itu, objektif, persoalan kajian, kepentingan dan batasan kajian juga turut disentuh. Penyelidik turut mendefinisikan istilah-istilah operasional yang digunakan sepanjang kajian dijalankan untuk memberi pemahaman mendalam kepada pembaca. Kerangka konseptual kajian turut dibincangkan pada bab ini.

Bab Dua membincangkan sorotan literatur berkaitan teori dan model yang menjadi asas teori kajian, krisis amalan membaca, peranan pengetua, peranan kepimpinan literasi, aspek motivasi dan minat membaca. Menerusi bab ini juga, penyelidik turut membincangkan kajian-kajian terdahulu yang telah dijalankan di luar negara dan di Malaysia yang dapat dijadikan panduan bagi kerja-kerja penyelidikan untuk menjawab persoalan kajian.

Bab Tiga menerangkan tentang metodologi kajian. Huraian bab ini menyentuh tentang paradigma penyelidikan, pendekatan penaakulan yang dipilih, justifikasi pemilihan pendekatan kualitatif, reka bentuk kajian dan justifikasi pemilihan kajian kes. Bab ini

turut membincangkan aspek pertimbangan etika, usaha mendapat kerjasama dan membuat rundingan serta peranan penyelidik dalam melaksanakan kajian. Perbincangan terperinci juga turut dibuat untuk memberi gambaran menyeluruh kepada pembaca berkaitan lokasi kajian, kaedah persampelan, langkah-langkah dalam proses pengumpulan data, instrumen kajian dan proses analisis data yang telah dijalankan dalam kerja-kerja penyelidikan. Aspek kebolehpercayaan dan kesahan juga turut dibincangkan.

Bab Empat menyentuh berkaitan maklumat umum sekolah yang menjadi kajian kes, demografi pengetua yang dikaji dan seterusnya dapatan kajian yang diperoleh daripada analisis temu bual separa berstruktur dan analisis 55 sekolah mulai tahun 2005 hingga 2015 iaitu dokumen perancangan NILAM dan Pusat Sumber Sekolah (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah mulai 2005 sehingga 2015 (25) dan buku pelawat PSS (3). Dapatan kajian dilaporkan berdasarkan soalan kajian iaitu menganalisis amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi, meninjau faktor dalaman dan faktor luaran dan mengenal pasti peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menrusi Program NILAM

Bab Lima merumuskan hasil dapatan temu bual dan analisis dokumen yang dipaparkan dalam bab empat. Hasil dapatan kemudian dibincangkan mengikut persoalan kajian serta dikaitkan dengan dapatan-dapatan pengkaji terdahulu. Penyelidik turut menyentuh isu dan cabaran dalam pelaksanaan Program NILAM yang

dikenal pasti sepanjang kajian dijalankan serta implikasi kajian dari aspek teori, amalan kepada praktis dan implikasi kajian terhadap pengamal polisi. Selain itu, bab tujuh turut membincangkan aspek sumbangan kajian kepada tubuh ilmu iaitu cadangan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah dan sekolah berwatak pembaca. Pada akhir bab, penyelidik mengutarakan cadangan kepada pengamal praktis, cadangan kajian akan datang dan rumusan kajian secara keseluruhan.

1.12 Rumusan

Bab ini secara keseluruhannya menghuraikan secara ringkas berkaitan skop kajian yang telah dijalankan untuk mengkaji amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua, faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi dan peranan kepimpinan literasi dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Aspek latar belakang dan permasalahan kajian telah dibincangkan dengan terperinci bagi memberi justifikasi dan rasional keperluan melaksanakan kajian ini, seterusnya dapat menutup lompang yang berlaku dalam senario sebenar.

Selain itu, objektif, soalan kajian, tujuan kajian, kepentingan dan batasan kajian juga turut disentuh bagi menyediakan panduan dan hala tuju kajian. Penyelidik turut mendefinisikan istilah-istilah operasional yang digunakan sepanjang kajian dijalankan untuk memberi pemahaman mendalam kepada pembaca dan pengkaji seterusnya berkaitan aspek yang dikaji.

Bab seterusnya akan menyentuh kajian literatur berkaitan kerangka teoritikal yang mendasari kajian, krisis amalan membaca di peringkat global dan di Malaysia, peranan pengetua, kepimpinan literasi, motivasi membaca dan minat membaca. Kupasan kajian lalu di dalam dan luar negara berkaitan kepimpinan literasi dan amalan membaca juga akan dibincangkan.



BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

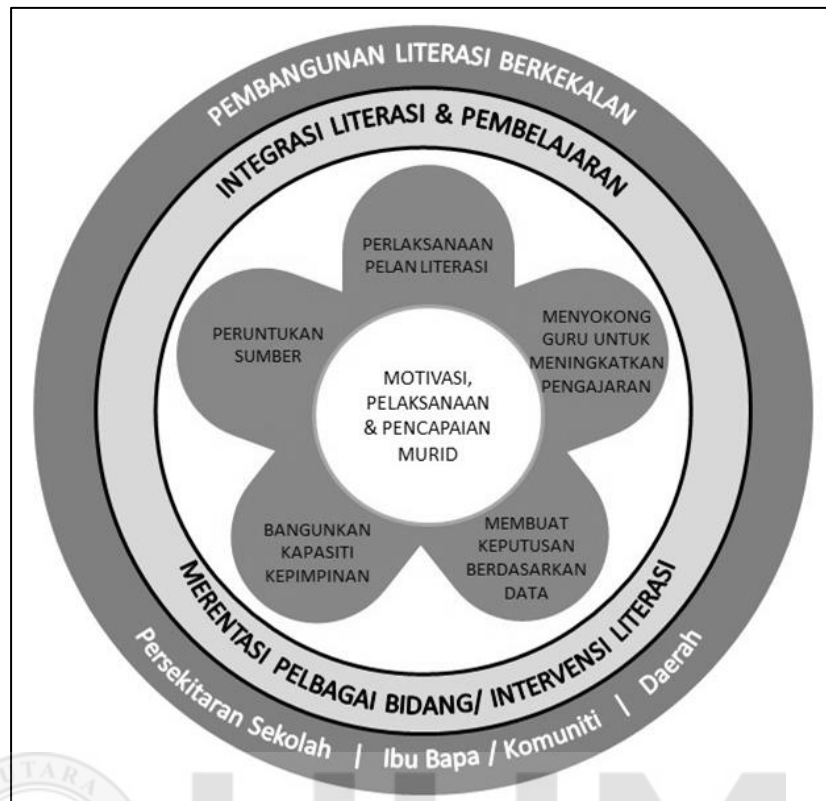
2.1 Pendahuluan

Sorotan literatur ini bertujuan untuk menyediakan pemahaman dan kerangka hala tuju penyelidikan sebagai panduan untuk menjawab persoalan kajian. Bab ini secara umumnya mengupas berkaitan teori dan model yang menjadi asas teoritikal kajian, krisis amalan membaca pelajar dalam konteks global, krisis amalan membaca di Malaysia, peranan pengetua, peranan kepimpinan literasi, aspek motivasi dan minat membaca. Menerusi bab ini juga, penyelidik turut membincangkan kajian-kajian terdahulu yang telah dijalankan di luar dan di dalam negeri yang dapat dijadikan panduan bagi kerja-kerja penyelidikan untuk menjawab persoalan kajian.

2.2 Kerangka Teoritikal

2.2.1 Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007)

Model Kepimpinan Literasi dibangunkan oleh Irvin, Meltzer dan Dukes (2007) berdasarkan kajian terhadap isu literasi pelajar-pelajar sekolah menengah. Model ini dibangunkan berasaskan dapatan amalan terbaik pengetua-pengetua sekolah, kajian-kajian pakar pendidikan dan maklum balas pemimpin-pemimpin sekolah berkaitan pembangunan literasi. Penekanan model diberikan kepada tindakan kepimpinan literasi pengetua dalam pembangunan sekolah secara menyeluruh. Model Tindakan Kepimpinan Literasi ini adalah seperti Rajah 2.1.



Rajah 2.1. Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007)

Sumber: Irvin, Meltzer dan Dukes (2007)

Rajah 2.1 menunjukkan Model Tindakan Kepimpinan Literasi yang diperkenalkan oleh Irvin, Meltzer dan Dukes (2007). Model ini mengandungi tindakan yang perlu dilakukan sebagai proses untuk penambahbaikan sekolah. Model dibahagikan kepada dua komponen iaitu komponen matlamat yang diwakili oleh dua gegelung bulatan dan komponen tindakan yang diwakili oleh lima bulatan tindakan. Fokus utama model adalah untuk memberi motivasi kepada pelajar agar terlibat dalam aktiviti membaca.

Bagi mencapai hasrat ini, lima aspek pengurusan sekolah iaitu pelaksanaan pelan literasi, menyokong guru untuk meningkatkan pengajaran, membuat keputusan

berdasarkan data, membangunkan kapasiti kepimpinan dan peruntukan sumber saling berinteraksi untuk penambahbaikan sekolah. Aktiviti literasi diintegrasikan dalam proses pembelajaran supaya pembangunan literasi dapat dilaksanakan secara berterusan. Selain itu, pelbagai aktiviti dilaksanakan merentasi pelbagai bidang dan pihak sekolah juga turut memberi fokus kepada program intervensi pelajar. Bagi memastikan pembangunan literasi berkekalan, pihak sekolah turut memberi tumpuan kepada penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam mewujudkan persekitaran membaca sekolah yang berkesan.

Irvin, Meltzer dan Dukes (2007) menjelaskan dengan teliti tindakan yang perlu dilakukan bagi setiap komponen. Pecahan tindakan mengikut komponen boleh dilihat seperti Jadual 2.1.

Jadual 2.1

Pecahan komponen dalam Model Tindakan Kepimpinan Literasi

Komponen

Pelaksanaan Pelan Literasi:

- Memperkasakan pembangunan literasi merentasi kurikulum
 - Mengadakan program intervensi kepada pelajar yang lemah dalam membaca dan menulis
 - Mengadakan polisi, struktur dan budaya sekolah yang menyokong pembangunan literasi
 - Membangunkan kapasiti kepimpinan literasi kepada warga sekolah
 - Usaha menyokong dan membimbing guru untuk meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran
-

sambungan Jadual 2.1

Menyokong guru untuk meningkatkan pengajaran:

- Meningkatkan keberkesanan proses pembelajaran menerusi pengajaran yang berkualiti
- Memberi galakan dan sokongan kepada guru
- Sokongan pengetua dalam pembangunan profesional
- Pemantauan dan penyeliaan

Membuat keputusan berdasarkan data :

- Menggunakan data untuk merancang dan membuat penambahbaikan
- Mengadakan program mengikut tahap pencapaian pelajar berdasarkan data
- Memberi fokus kepada kualiti capaian, prosedur, polisi dalam pengurusan data
- Mewujudkan budaya proses pembuatan keputusan berdasarkan data

Bangunkan kapasiti kepimpinan:

- Pengetua membangunkan pemimpin dalam kalangan guru sebagai sokongan kepada proses pembangunan literasi
- Mengamalkan kepimpinan agihan secara menyeluruh
- Mewujudkan pasukan literasi sekolah
- Setiap guru mempunyai peranan untuk memberi sokongan

Peruntukan sumber untuk menyokong pembangunan literasi:

- Peruntukan masa untuk perancangan, aktiviti pembelajaran literasi, penilaian
 - Sokongan dalam aspek sumber manusia
 - Program pembangunan staf guru
 - Bahan pengajaran dan teknologi untuk menyokong aktiviti
 - Dana kewangan
-

Jadual 2.1 menunjukkan pecahan komponen dalam Model Tindakan Kepimpinan Literasi. Seperti yang diterangkan menerusi model, pengetua memberi tumpuan kepada lima aspek tindakan iaitu pelaksanaan pelan literasi, menyokong guru untuk meningkatkan pengajaran, membuat keputusan berdasarkan data, bangunkan kapasiti kepimpinan dan peruntukan sumber untuk menyokong pembangunan literasi. Setiap aspek diterangkan dengan teliti tindakan yang perlu dilaksanakan.

Komponen pertama iaitu pelaksanaan pelan literasi menjurus kepada usaha pengetua menyediakan pelan perancangan pembangunan aktiviti membaca secara menyeluruh untuk memperkasakan pembangunan literasi merentasi kurikulum. Oleh itu, aktiviti literasi dirancang supaya dapat diintegrasikan dalam proses pembelajaran di sekolah. Dalam hal ini, para pelajar yang lemah dikenal pasti dan diberi bimbingan intervensi dalam aspek membaca dan menulis. Selain itu, polisi, struktur dan budaya sekolah yang menyokong pembangunan literasi secara keseluruhan telah diwujudkan. Pelan literasi yang digubal turut mengambil kira perancangan membangunkan kepimpinan literasi dalam kalangan guru dan usaha memberi sokongan serta bimbingan supaya guru dapat meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran.

Komponen kedua ialah menyokong guru untuk meningkatkan pengajaran. Selaras dengan pembangunan literasi merentasi kurikulum, pengetua memberi tumpuan kepada usaha meningkatkan keberkesanan proses pembelajaran menerusi pengajaran yang berkualiti. Galakan dan sokongan kepada guru diberikan supaya elemen membaca diintegrasikan di dalam kelas dan aktiviti pembangunan profesional yang berterusan dilaksanakan. Demi meningkatkan keberkesanan, pengetua memberi tumpuan kepada proses pemantauan dan penyeliaan.

Komponen yang seterusnya ialah membuat keputusan berdasarkan data. Menerusi komponen ini, para pengetua menggunakan data pencapaian pelajar untuk merancang, membuat penambahbaikan dan melaksanakan program mengikut tahap pencapaian pelajar. Oleh itu, keutamaan diberi kepada usaha memberi fokus kepada kualiti

pencapaian, prosedur dan polisi dalam pengurusan data, seterusnya mewujudkan budaya membuat keputusan berdasarkan data.

Selain itu, para pengetua membangunkan kapasiti kepimpinan dengan membangunkan pemimpin dalam kalangan guru sebagai sokongan kepada proses pembangunan literasi. Menerusi komponen ini, kepimpinan agihan secara menyeluruh dilaksanakan supaya proses pembuatan keputusan dapat dijalankan dengan lebih cepat di semua peringkat. Sehubungan dengan itu, pasukan literasi sekolah diwujudkan dan setiap guru mempunyai peranan demi menyokong pelan pembangunan literasi yang dilaksanakan.

Komponen terakhir ialah peranan pengetua dalam mengurus peruntukan sumber untuk menyokong pembangunan literasi. Peruntukan sumber meliputi aspek masa, sumber manusia, bahan dan dana kewangan. Para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi memperuntukkan masa untuk merancang, melaksanakan aktiviti pembelajaran berteraskan literasi dan membuat penilaian. Dalam hal ini, sokongan kepada aspek sumber manusia ditekankan dan program pembangunan staf guru diberi keutamaan. Para pengetua juga turut memberi tumpuan kepada usaha menyediakan bahan pengajaran dan teknologi demi menyokong aktiviti serta berusaha mencari dana untuk membiayai pelan literasi yang dirancang.

Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007) ini telah menjadi garis panduan kepada para pengetua sekolah-sekolah menengah di Amerika Syarikat dalam

program pembangunan bacaan di sekolah (Torgesen, Housman & Rissman, 2007; Young, 2012; Bicknell, 2015; Pinello, 2015). Model ini turut diguna pakai sebagai rubrik panduan oleh Jurulatih Literasi peringkat daerah di Amerika Syarikat untuk memberi bimbingan kepada para pengetua sekolah berkaitan program pembangunan bacaan di sekolah masing-masing (Young, 2012). Menurut Torgesen, Housman dan Rissman (2007), Robinson (2008) serta Young (2012), buku '*Taking Action on Adolescent Literacy: an Implementation Guide for School Leaders*' yang menjelaskan model ini turut menjadi bahan bacaan tambahan dan rujukan dalam latihan berkaitan pembangunan literasi

2.2.2 Teori Kognitif Sosial Bandura (1989)

Teori Albert Bandura menjelaskan tentang pembelajaran berasaskan pemerhatian tingkah laku orang lain. Ini bermakna, para pelajar di sekolah mempelajari sesuatu menerusi pengamatan amalan dan tingkah laku model yang terdiri daripada rakan sebaya, guru dan pengetua sekolah (Robinson, 2008; Sanderse, 2013). Menurut Bandura (1989), pada peringkat awal, pelajar akan memerhati model, menyimpan maklumat berkaitan apa yang dilakukan dan membuat tanggapan umum berdasarkan apa yang dilihat. Seterusnya, pelajar akan meniru perbuatan yang dilihat dan mengulanginya jika diberi motivasi. Namun begitu, menurut Sanderse (2013), sesuatu perlakuan itu hanya akan ditiru sekiranya pelaku melihat kesan yang berlaku daripada tindakan tersebut.

Dalam hal ini, Bandura (1989) berpendapat, pembelajaran menerusi tingkah laku model ini dipengaruhi oleh tahap pemerhatian, status model, kesesuaian tingkah laku dengan pemerhati, matlamat pemerhati dan kepercayaan pemerhati yang mereka boleh belajar dan melakukan tingkah laku yang dimodelkan. Oleh itu, seseorang pelajar itu memberi reaksi sosial yang berbeza berdasarkan model yang kelihatan lebih berperanan, cekap dan berprestij. Menurut Guthrie, Wigfield dan Klauda (2012), hal ini juga bergantung pada efikasi sendiri yang dibentuk iaitu sejauh mana seseorang pelajar itu percaya kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu sehingga menghasilkan apa yang diinginkan.

Dalam konteks kajian, teori ini dapat diterapkan dalam aspek usaha pengetua melaksanakan strategi-strategi yang dirancang supaya berlaku perubahan tingkah laku pelajar dalam konteks amalan membaca. Hal ini kerana pelajar yang kurang membaca akan memerhati tingkah laku dan keseronokan membaca rakan sebaya, guru-guru dan pengetua, seterusnya membina tanggapan tersendiri berkaitan aktiviti membaca yang diperhatikan daripada orang lain (Robinson, 2008). Namun begitu, pelajar tidak akan mempamerkan tingkah laku membaca kecuali diberi motivasi atau insentif (Guthrie, Wigfield & Klauda, 2012). Oleh hal yang demikian, pelajar akan membaca sekiranya mendapati terdapat faedah jangka panjang yang terhasil daripada usaha mereka yang berterusan.

Seperti yang dinyatakan oleh Fairman dan Mackenzie (2014), setiap individu dalam persekitaran sekolah mempunyai tanggungjawab untuk memberi sumbangan bagi

mencapai matlamat sekolah. Oleh itu, pengetua merupakan model terbaik untuk menggerakkan guru dan para pelajar lain mempengaruhi penglibatan para pelajar yang kurang membaca (Robinson, 2008). Keseronokan membaca yang diperhatikan menerusi pelaksanaan aktiviti akan merangsang penglibatan dalam aktiviti membaca (Sullivan, 2010). Sehubungan itu, dalam mencapai sesuatu yang besar, Bandura (1989) mencadangkan agar menetapkan matlamat yang kecil supaya dapat memberi kepuasan diri dan lebih bermotivasi. Oleh itu, dalam konteks kajian, pelajar perlu disasarkan dengan matlamat bacaan yang rendah dan boleh dicapai sebelum mencapai sasaran bacaan yang lebih besar. Teori ini turut digunakan pakai oleh pengkaji lalu dalam kajian-kajian berkaitan motivasi dan minat membaca (Meltzer, Smith & Clark, 2001; Robinson, 2008; Sullivan, 2010; Guthrie, Wigfield, & Klauda, 2012; Lockard, 2013).

2.2.3 Teori Motivasi Jangkaan- Nilai Wigfield dan Eccles (2002)

Teori ini merupakan teori motivasi moden yang dibangunkan oleh Allan Wigfield dan Jacquelynne Eccles (2002). Menurut teori ini, individu melakukan sesuatu jika menjangka tugas itu memberi manfaat dan mempunyai nilai yang tinggi. Jangkaan untuk mencapai kejayaan dan kepercayaan atas kemampuan diri mempengaruhi motivasi seseorang dalam melakukan tugas. Dalam hal ini, individu akan memilih tugas yang dirasakan memberi nilai yang positif kepada dirinya. Oleh itu, motivasi terhasil apabila individu mempunyai persepsi bahawa mereka mampu melakukan sesuatu tugas dan meletakkan nilai yang tinggi apabila tugas itu dapat disempurnakan (Eccles & Wighfield, 2000).

Di samping itu, Wigfield dan Eccles (2002) berpendapat bahawa jangkaan dan nilai sesuatu tugas diandaikan memberi kesan secara langsung kepada prestasi tugas, kegigihan dan pemilihan individu dalam sesuatu aktiviti. Oleh itu, kedua-dua aspek ini mempengaruhi persepsi individu terhadap prestasi dan kesukaran dalam pelaksanaan tugas. Apabila jangkaan yang tinggi diletakkan terhadap sesuatu tugas maka individu itu akan lebih berjaya dan bermotivasi untuk terlibat dalam tugas (Cohen, 2011). Selain itu, menurut Wigfield dan Eccles (2002), jangkaan yang diletakkan oleh orang lain, tingkah laku persekitaran dan pencapaian masa lalu turut mempengaruhi jangkaan individu dalam kejayaan melakukan sesuatu tugas.

Dalam konteks kajian, teori ini sesuai menjelaskan motivasi membaca yang dapat dikaitkan dengan jangkaan untuk berjaya dan nilai yang tinggi diletakkan oleh pelajar dalam aktiviti membaca (Bowditch, 2011; Cohen, 2011; Schiefele et al., 2012; Schaffner, Schiefele & Ulferts, 2013). Teori ini digunakan untuk melihat kemampuan pelajar membuat jangkaan berkaitan kemampuan mereka untuk menjadi pembaca yang baik dan sejauh mana aktiviti membaca penting dalam kehidupan mereka. Seperti mana yang dinyatakan oleh Malloy, Marinak, Gambrell dan Mazzoni (2013), aktiviti membaca dilihat sebagai sesuatu yang bernilai tinggi kerana pembaca yang baik mempunyai masa depan yang lebih cerah dan boleh berjaya dalam akademik.

Oleh itu, pelajar yang mempunyai kemahiran membaca yang baik mempunyai jangkaan yang tinggi bahawa mereka mampu membaca dengan lebih banyak dan meletakkan penglibatan mereka dalam aktiviti membaca sebagai sesuatu yang penting

dan bernilai tinggi (McGeown, Duncan, Griffiths, & Stothard, 2015; Louick, Leider, Daley, Proctor, & Gardner, 2016). Oleh itu, seperti yang dinyatakan dalam kajian lalu oleh Doecker dan Ortlieb (2011), pelajar yang meletakkan nilai yang tinggi kepada aktiviti membaca lebih bermotivasi untuk terus membaca.

Selain itu, pengaruh sosial yang diberikan oleh guru atau pengetua di sekolah turut mempengaruhi kepercayaan pelajar tentang aktiviti membaca (Cohen, 2011). Sikap dan jangkaan yang diberikan mampu mempengaruhi pelajar untuk melihat aktiviti membaca sebagai sesuatu yang menyeronokkan sehingga membolehkan mereka terlibat secara berterusan. Kajian lepas menggunakan Teori Motivasi Jangkaan- Nilai Wigfield Eccles (2002) ini dalam aspek literasi kerana guru-guru boleh mempengaruhi motivasi pelajar untuk meningkatkan penglibatan pelajar dalam aktiviti membaca (Doecker & Ortlieb, 2011; Guthrie, Wigfield & Klauda, 2012; Hernandez, 2013; McGeown, Duncan, Griffiths, & Stothard, 2015). Oleh hal yang demikian, Teori Motivasi Jangkaan- Nilai Wigfield Eccles (2002) ini sesuai digunakan dalam konteks kajian.

2.2.4 Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979)

Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979) ini melihat pembangunan aspek bacaan di sekolah dari perspektif sosial dan memberi fokus kepada interaksi sosial individu dalam perolehan maklumat atau pengetahuan baru. Teori ini berdasarkan tiga prinsip utama iaitu tahap psikologi yang tinggi berfungsi dalam persekitaran sosial dan budaya secara semula jadi, pengetahuan dibangunkan melalui interaksi antara satu

sama lain dalam konteks sosial dan pembelajaran boleh dipupuk dengan bantuan ahli-ahli yang berpengetahuan dalam komuniti. Ini dapat disimpulkan bahawa interaksi sosial para pelajar dengan mereka yang lebih berpengetahuan memberi kesan kepada perkembangan kognitif (Hernández, 2013; Marsh & Farrell, 2015) dan merupakan elemen utama dalam proses pembelajaran (Blake & Pope, 2008).

Selain itu, menurut Vygotsky (1979), kebanyakan proses pembelajaran perlu dibantu oleh guru. Oleh itu, seorang guru berperanan dalam menyokong proses pembelajaran dengan memberi bimbingan, tunjuk ajar dan mengadakan perbincangan untuk meningkatkan kefahaman pelajar. Hal ini kerana pelajar tidak dapat menyelesaikan masalah secara bersendirian tetapi boleh berjaya di bawah bimbingan dan penyeliaan dalam zon pembelajaran yang dikenali sebagai Zon Perkembangan Proksimal iaitu ruang antara tahap sebenar dan tahap berpotensi yang boleh dibangunkan jika diberi bimbingan.

Pengkaji menggunakan teori ini untuk melihat peranan dan usaha pengetua dalam meningkatkan minat membaca dalam kalangan pelajar. Dalam konteks kajian, aktiviti membaca dilihat sebagai amalan sosiobudaya yang dilaksanakan secara berkumpulan kerana tingkah laku pembaca dipengaruhi oleh nilai yang diamalkan di sekolah dan perhubungan dengan guru serta rakan sebaya (Franzak, 2006). Menerusi teori ini, potensi pelajar dalam aktiviti membaca dapat diperkembangkan sekiranya dibimbing, mempunyai suri teladan dalam aktiviti membaca dan wujudnya kolaboratif dalam persekitaran sosial pelajar (Blake & Pope, 2008).

Sehubungan itu berdasarkan Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979), pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi berusaha mewujudkan persekitaran sosial di mana semua pelajar boleh dibimbing, saling berinteraksi antara satu sama lain dan menjadikan aktiviti membaca sebagai aktiviti utama sekolah. Hal ini kerana aktiviti membaca menjadi lebih berkesan menerusi gerak kerja berkumpulan dan persekitaran membaca aktif yang berjaya diwujudkan oleh pengetua dapat mencetuskan suasana pembelajaran dan minat membaca dalam kalangan pelajar (Fletcher & Nicholas, 2016).

Selain itu, para pelajar yang tidak berminat untuk membaca boleh diberi bimbingan oleh guru dengan sokongan kepimpinan literasi pengetua dalam Zon Perkembangan Proksimal menerusi pelbagai aktiviti membaca terancang yang dilaksanakan oleh pihak sekolah. Oleh hal yang demikian, seperti yang dinyatakan oleh Robinson (2008), Fletcher, Grimley dan Greenwood (2011) serta Francois (2014), persekitaran sosial yang diwujudkan oleh pengetua menurut Vygotsky (1979) akan menggalakkan penglibatan pelajar dan mencetuskan minat membaca dalam kalangan pelajar.

2.3 Amalan Membaca Pelajar Sekolah Menengah Dalam Konteks Global

Sistem persekolahan dunia hari ini berhadapan dengan isu krisis amalan membaca bagi memenuhi keperluan pasaran kerja dalam era ekonomi global (Kim & Anderson, 2011). Hal ini bermakna, pelajar sekolah menengah kurang membaca dan tidak bersedia dengan alam pengajian tinggi sedangkan kemahiran membaca merupakan perkara asas dalam penguasaan ilmu serta alat untuk meningkatkan pengetahuan

(Goldman, 2014). Para pelajar ini juga berada pada tahap iliterasi iaitu keengganan untuk membaca biarpun boleh membaca (Cassidy & Ortlieb, 2013). Oleh itu, isu ini perlu diberi perhatian.

Kajian lalu menunjukkan bahawa pelajar yang kurang membaca berdepan dengan masalah keciciran dalam pelajaran (Chew, 2012) dan sukar mendapat peluang pekerjaan apabila dewasa kelak (Inderjit, 2014; Slavin, Cheung, Groff, & Lake, 2010). Namun, amalan membaca sering kali diabaikan dalam matlamat pendidikan (Wagner, 2011) dan telah menjadi topik 'hangat' sejak tahun 2001 hingga kini (Cassidy & Ortlieb, 2013). Oleh hal yang demikian, isu global yang turut berlaku di beberapa buah negara seperti Amerika Syarikat (Cassidy & Ortlieb, 2013), Australia (Riley & Webster, 2016), Taiwan (Chen, 2009) dan New Zealand (Fletcher, 2017) ini perlu diberi perhatian dan tindakan perlu diambil untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

Dalam hal ini, terdapat beberapa faktor penyebab kemerosotan amalan membaca di sekolah menengah. Antaranya ialah stigma membaca yang membosankan (Mirahida Murad, Mansor Ibrahim, Nurhayati Abdul Malek, Fadzidah Abdullah, & Khairusy Syakirin Has Yun Hashim, 2013) sedangkan para pelajar senantiasa sibuk dengan pelbagai aktiviti sosial alam remaja yang lebih menarik. Selain itu, bahan bacaan di sekolah membosankan, tidak sesuai dengan tahap umur dan sukar difahami sehingga mereka tidak bermotivasi untuk membaca (Wigfield et al., 2016). Tambahan pula, para pelajar di peringkat remaja ini sentiasa menghadapi kesuntukan masa kerana bebanan akademik (Fletcher, Grimley, Greenwood, & Parkhill, 2012) dan hanya akan membaca

jika bahan bacaan relevan dan berkaitan dengan kehidupan mereka (Shin, Slater, & Backhoff, 2012). Faktor-faktor ini menjadi penyumbang kepada tahap bacaan yang rendah di sekolah menengah biarpun kemahiran membaca membantu dalam pencapaian akademik.

Negara maju seperti Amerika Syarikat sendiri belum mencapai hasrat sebagai negara pembaca. Statistik Kajian Penilaian Kemajuan Pendidikan Nasional (NAEP) pada tahun 2012 melaporkan bahawa 32 peratus remaja di Amerika Syarikat tidak pernah meluangkan masa untuk membaca pada waktu senggang (Conradi, Jang, Bryant, Craft, & McKenna, 2013). Malah hanya 34 peratus sahaja pelajar Amerika mencapai tahap profisiensi bacaan (Danner, 2014; Wigfield, Gladstone, & Turci, 2016). Lebih membimbangkan lagi apabila didapati generasi muda di Amerika Syarikat mempunyai tahap pengetahuan yang lebih rendah berbanding generasi lalu dan hampir 67 peratus pelajar sekolah menengah yang membaca tidak menguasai apa yang dibaca (Marchand-martella, Martella, Modderman, Petersen, & Pan, 2013). Krisis yang hampir sama turut berlaku di Australia (Riley & Webster, 2016) dan New Zealand (Fletcher, 2017). Fenomena ini menjadi suatu kebimbangan besar kerana tahap membaca sering kali dikaitkan dengan tahap intelektual rakyat.

Dalam konteks statistik antara bangsa, didapati dua pertiga pelajar sekolah menengah di seluruh dunia berada di bawah tahap kecekapan membaca dan tidak bersedia untuk membaca pada tahap pengajian tinggi (Marchand-martella, Martella, Modderman, Petersen, & Pan, 2013). Lebih menyedihkan, keputusan PISA pada tahun 2009

menunjukkan bahawa 65 buah negara OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) berada di bawah tahap profisiensi bacaan (McKenna, Conradi, & Meyer, 2012). Data PISA tahun 2009 juga menunjukkan penurunan tahap keseronokan membaca di 22 buah negara dan peratusan pelajar yang membaca setiap hari telah berkurang daripada 69 peratus pada tahun 2000 kepada 64 peratus sahaja pada 2009 (OECD, 2011).

Malah Finland yang sering dikaitkan dengan tahap pendidikan bertaraf dunia turut mengalami penurunan tahap membaca untuk rekreasi sebanyak 10 peratus dalam kalangan pelajaranya dalam penilaian PISA 2009. Lebih mengecewakan lagi apabila pencapaian PISA pada tahun 2012 menunjukkan bahawa 43 buah negara masih berada di bawah tahap bacaan biarpun 32 daripadanya telah ada sedikit peningkatan (OECD, 2014).

Walau bagaimanapun, Shanghai-China, Hong Kong, Singapura, Jepun dan Korea mencapai keputusan PISA bacaan tertinggi pada tahun 2012. Malah 15 peratus pelajar-pelajar negara berkenaan mendapat keputusan cemerlang dan berada di tempat teratas dalam keseluruhan 64 buah negara yang mengambil ujian PISA pada tahun 2012 (OECD, 2014). Lebih membanggakan, ketika negara lain mengalami penurunan tahap bacaan, peningkatan terus berlaku di Jepun khususnya bagi bahan bacaan berbentuk pengetahuan am. Pencapaian ini dapat dikaitkan dengan budaya membaca masyarakat negara berkenaan yang jelas sangat tinggi (Shin, Slater, & Backhoff, 2012; Inderjit, 2014). Pencapaian ini sewajarnya dicontohi negara lain.

Oleh hal yang demikian, pihak sekolah dengan kerjasama ibu bapa dan komuniti disarankan agar mewujudkan budaya sekolah pembaca yang ‘mesra’ dengan pembangunan identiti remaja. Tambahan pula, laporan “*Reading Next: A Vision for Action and Research in Middle and High School Literacy*” oleh Biancarosa dan Snow (2004) serta beberapa siri kajian lain yang telah mencetuskan model-model kepimpinan pengetua dalam aspek membaca antaranya Sembilan Langkah Pemimpin Literasi Berkesan Phillips (2005), Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007), Indikator Kepimpinan Literasi Berfokus (Spencer, 2010) dan Rangka Tindakan Kepimpinan Pembelajaran Literasi Dempster (2012). Selain itu, Amerika syarikat telah melaksanakan Undang-Undang Kesamarataan Hak Untuk Belajar (*No Child Left Behind*) mulai 2002 sebagai salah satu usaha untuk membantu meningkatkan krisis amalan membaca ini (Fox, 2010).

Namun, persoalannya, biarpun umum mengetahui kepentingan membaca dan pelbagai pembiayaan oleh agensi kerajaan dilaksanakan (Froiland & Oros, 2014), didapati krisis ini terus berlaku. Perkara ini dikatakan berpunca daripada pihak sekolah sendiri tidak membuat perubahan untuk memenuhi keperluan tersebut (Drew, 2012) dan kurang penekanan daripada pengetua (Guastella, 2004; Azlin Norhaini Mansor et al., 2012; Brinson, Dwyer, Scott, Foley, 2012). Walaupun pelbagai inisiatif telah diambil dalam usaha menyokong amalan membaca di peringkat nasional namun, banyak ruang lagi yang perlu diperbaiki oleh para pentadbir sekolah (Ayers & Miller, 2009) untuk membangunkan program bacaan terancang yang khusus untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar (Siah & Kwok, 2010). Oleh itu, adalah wajar

kajian berkenaan peranan pengetua dalam konteks membaca dilaksanakan bagi memenuhi keperluan ini.

2.4 Krisis Amalan Membaca di Malaysia

Malaysia selaku negara sedang membangun tidak terkecuali dalam menghadapi krisis amalan membaca ini (Inderjit, 2014; Pandian, 2011). Sehubungan itu, kerajaan telah mengambil inisiatif menggubal Dasar Galakan Membaca Kebangsaan (1987) dan Dasar Buku Negara (1988) bagi meningkat serta menyuburkan amalan membaca rakyat Malaysia.

2.4.1 Dasar Kerajaan Berkaitan Amalan Membaca di Malaysia

2.4.1.1 Dasar Galakan Membaca Kebangsaan

Dasar Galakan Membaca Kebangsaan digubal bagi menjayakan fungsi Perpustakaan Negara Malaysia mengikut Akta Perpustakaan Negara (Pindaan) 1987. Dasar ini selaras dengan strategi untuk menanam dan menggalakkan minat membaca serta menjadi penyokong kepada matlamat Dasar Buku Negara. Objektif Dasar Galakan Membaca ialah meningkatkan kesedaran, minat dan amalan membaca dalam kalangan rakyat Malaysia agar dapat menjadi pembelajar sepanjang hayat. Di samping itu, dasar ini juga bertujuan menjadikan Perpustakaan Negara Malaysia sebagai pusat rujukan maklumat kebangsaan mengenai pembacaan dan galakan membaca.

Perpustakaan Negara Malaysia telah dilantik sebagai Urus Setia Jawatankuasa Gerakan Membaca Kebangsaan dan Perpustakaan Awam Negeri sebagai Urus Setia Jawatankuasa Gerakan Membaca Negeri. Antara strategi yang dijalankan ialah

merancang, menyelaras, mempromosi dan memantau program galakan membaca di peringkat kebangsaan serta negeri, menjalin permuafakatan dengan perpustakaan, institusi dan pihak swasta, meningkatkan pembacaan melalui teknologi maklumat serta menilai keberkesanan program galakan membaca. Justeru itu, dapat dikatakan bahawa dasar ini merupakan salah satu usaha kerajaan untuk menggalakkan amalan membaca dalam kalangan rakyat Malaysia.

2.4.1.2 Dasar Buku Negara

Dasar Buku Negara diluluskan pada tahun 1988 dan dilaksanakan seiring dengan Dasar Pelajaran Kebangsaan, Dasar Bahasa Kebangsaan, Dasar Kebudayaan Kebangsaan serta Dasar Komunikasi Negara (Majlis Buku Kebangsaan Malaysia 1992). Dasar ini digubal untuk mengatasi masalah negara dalam penerbitan dan pengedaran buku, masalah kadar pembacaan serta masalah tenaga manusia yang terlibat dalam industri buku. Matlamat utama Dasar Buku Negara ialah untuk memastikan supaya buku berbahasa Malaysia dapat berperanan sebagai alat pembangunan fikiran, sosial dan kebudayaan selaras keperluan negara, dinikmati oleh semua golongan masyarakat negara ini serta penerbitan mencapai mutu dari segi isi dan fizikal. Dasar ini juga bertujuan bagi memastikan rakyat Malaysia mempunyai minat membaca yang tinggi, seterusnya mencapai sasaran seratus peratus masyarakat yang membaca pada tahun 2000.

2.4.2 Perkembangan Amalan Membaca di Malaysia

Dasar Buku Kebangsaan dan Dasar Galakan Membaca Negara Malaysia meletakkan sasaran untuk mencapai kadar literasi pada tahap 100% menjelang tahun 2020 dan mempunyai 100% rakyat Malaysia yang membaca pada tahun 2000. Namun begitu, sasaran ini masih belum tercapai apabila didapati kadar literasi rakyat Malaysia telah merosot dari 93% pada tahun 1996 kepada 92% pada tahun 2006 (Shazila Abdullah et al., 2012). Biarpun Kajian Perpustakaan Negara Malaysia mendapati tahap literasi membaca adalah 95% pada tahun 2015, namun angka ini masih tidak mencapai sasaran Dasar Galakan Membaca Negara. Perkembangan ini jelas menunjukkan bahawa tahap membaca rakyat Malaysia masih belum mencapai matlamat.

Walau bagaimanapun, Profil Membaca Rakyat Malaysia 2010 telah menunjukkan bahawa berlaku peningkatan jumlah bacaan purata sebanyak lapan hingga 12 buku setahun bagi rakyat yang berumur 10 tahun ke atas berbanding dua buah buku pada tahun 2005. Perkembangan positif ini turut dikaitkan dengan Malaysia Program NILAM di sekolah (SaifulFarik Mat Yatin, Shahrom TM Sulaiman, Hasnah Shuhaimi, Mansor Ibrahim, & Mirahida Murad, 2014) namun aktiviti membaca lebih berorientasikan peperiksaan (Mohd Zairol Masron, Haslinda Hussaini, & Sobariah Awang Mukhtar, 2010). Walau bagaimanapun, jumlah ini ternyata masih kecil jika dibandingkan dengan purata bacaan rakyat Singapura sebanyak 30 buku setahun dan Britain 20 buah buku setahun (Mirahida Murad et al., 2013). Ini menunjukkan bahawa amalan membaca dalam kalangan rakyat Malaysia masih rendah dan boleh ditingkatkan.

Kajian Olahan Profil Membaca Rakyat Malaysia pada tahun 2010 kemudian telah mendedahkan bahawa semakin meningkat umur rakyat Malaysia, semakin kurang tabiat membaca (Inderjit, 2014). Senario ini dapat dikatakan bahawa amalan membaca lebih berfokuskan peperiksaan bagi golongan muda tetapi tidak dilaksanakan secara berterusan selaras dengan peningkatan usia.

Perkara ini menunjukkan rakyat Malaysia kurang membaca biarpun mampu dan boleh membaca atau lebih dikenali sebagai '*reluctant reader*' (Pandian 2011; Inderjit, 2014). Golongan pelajar pula hanya membaca untuk lulus peperiksaan, jauh sekali membaca untuk keseronokan dan meningkatkan pengetahuan (Mohd Zairol Masron et al., 2010; Noraein Mansor, 2017). Selain itu, pencapaian pelajar Malaysia dalam PISA bacaan telah merosot dari tangga 55 pada tahun 2009 ke tangga 59 pada tahun 2012 dan merupakan yang kedua tercorot di Asia Tenggara. Tahap pembacaan pelajar Malaysia yang rendah juga diperkukuhkan lagi dengan data pencapaian NILAM 2014 yang dikeluarkan oleh Bahagian Teknologi Pendidikan (2014) menunjukkan bahawa hanya 15.3 peratus sahaja pelajar sekolah menengah seluruh Malaysia yang mencapai tahap bacaan menerusi pengiktirafan Program NILAM yang ditetapkan. Dapatan ini menunjukkan bahawa amalan membaca khususnya dalam kalangan para pelajar di Malaysia merupakan isu yang perlu diberi perhatian.

Sehubungan itu, pelbagai inisiatif telah diambil oleh Kerajaan Malaysia khususnya menerusi Perpustakaan Negara Malaysia dan KPM. KPM contohnya telah mempergiatkan pelaksanaan Program NILAM menerusi Anugerah Tokoh NILAM

Kebangsaan. Anugerah Tokoh NILAM merupakan anugerah yang mengiktiraf pencapaian pelajar dalam Program NILAM berdasarkan bilangan buku, kepimpinan, kebestarian membaca dan kecemerlangan pelajar dalam akademik serta kokurikulum (SaifulFarik Mat Yatin et al., 2014). Di samping itu, penilaian Anugerah Pusat Sumber Kebangsaan turut diperkenalkan dengan mengambil kira aspek pembangunan Program NILAM sebagai elemen utama penilaian (Mohd Zairol Masron et al., 2010). Oleh hal yang demikian, dalam membincangkan isu ini, didapati sekolah-sekolah yang pernah memenangi Anugerah Pusat Sumber Cemerlang dan Anugerah NILAM boleh dijadikan penanda aras kepada sekolah-sekolah lain dalam usaha meningkatkan amalan membaca para pelajar. Peranan yang dimainkan oleh pengetua sekolah berkenaan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca menjadi isu yang memerlukan penyelidikan lanjut.

2.4.3 Program NILAM

Program NILAM, singkatan bagi Nadi Ilmu Amalan Membaca merupakan program galakan membaca KPM yang dilaksanakan secara rasminya pada tahun 1999. Program ini tercetus berdasarkan keputusan Mesyuarat Jawatankuasa Induk Gerakan Tabiat Membaca peringkat KPM pada tahun 1998. Sehubungan itu, Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 13/1998 bertarikh 22 Mei 1998 telah dikeluarkan supaya semua sekolah di Malaysia dapat membentuk mekanisme pelaksanaan aktiviti-aktiviti membaca. Bagi merealisasikan projek besar ini, Bahagian Teknologi Pendidikan, KPM telah diberi kepercayaan sebagai pengurus (Mohd Zairol Masron et al., 2010).

Menurut buku Panduan Pelaksanaan NILAM Bahagian Teknologi Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia (2008), pelaksanaan Program NILAM bertujuan untuk menjadikan pelajar banyak membaca. Oleh itu, pihak sekolah perlu melaksanakan pelbagai aktiviti kreatif dan inovatif untuk menyemai tabiat membaca bagi melahirkan pelajar yang berketerampilan dalam pembacaan, mempunyai sifat kepimpinan, berani berhadapan dengan khalayak, berkeyakinan tinggi dan berpengetahuan luas. Sekolah disarankan untuk memasukkan Program NILAM ke dalam jadual menggunakan waktu pengajaran bahasa atau diintegrasikan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Pihak sekolah juga boleh memperuntukkan masa khas contohnya membaca 10 minit sebelum, selepas waktu sekolah atau waktu rehat. Para pelajar juga digalakkan menggunakan waktu senggang untuk membaca di sekolah dan di rumah.

Dari sudut pengiktirafan, Program NILAM dibahagikan kepada dua tahap. Tahap pertama ialah Jauhari dan tahap kedua ialah Rakan Pembaca. Pada Tahap Jauhari, semua aktiviti menjurus ke arah penguasaan kemahiran membaca dan pemupukan tabiat membaca sendiri yang berterusan. Semua pelajar wajib menyertai Tahap Jauhari dan mengikuti aktiviti galakan membaca yang dijalankan sehingga tamat persekolahan. Antara aktiviti galakan membaca yang boleh dijalankan pada Tahap Jauhari ialah Program Baca Untuk Tingkat Ilmu, Program Banyak Membaca, Khemah Membaca, Pertandingan Jejak Maklumat, Anugerah Tokoh NILAM dan pameran buku. Aktiviti dijalankan mengikut kesesuaian sekolah dari segi lokasi, saiz

dan kemudahan. Pengiktirafan pelajar bagi tahap Jauhari dikira berdasarkan bilangan buku yang direkodkan seperti dalam jadual.

Jadual 2.2

Jadual Pengiktirafan Program NILAM Sekolah Menengah

Jumlah bacaan/buku	Pengiktirafan
72 hingga 143	Gangsa
144 hingga 215	Perak
216 hingga 287	Emas
288 dan seterusnya	NILAM

Sumber: Bahagian Teknologi Pendidikan (2008)

Tahap kedua NILAM ialah Rakan Pembaca (RP) yang mengutamakan aspek kepimpinan dalam aktiviti membaca. Rakan Pembaca layak disertai oleh pelajar yang sudah membaca 100 buah buku dan diberi pendedahan dalam sesi perbengkelan untuk mengendalikan aktiviti galakan membaca seperti sesi membaca bersama, sesi bercerita, meminjamkan buku, resensi buku dan diskusi buku. Pada tahap ini, pelajar dibimbing guru untuk menarik penglibatan rakan-rakan lain dalam aktiviti membaca. Aktiviti boleh dilaksanakan pada waktu senggang di sekolah atau di rumah, dilaksanakan dalam program terancang semasa perhimpunan, 5 minit pada awal waktu pengajaran atau peruntukan waktu khas dalam jadual penggunaan Pusat Sumber Sekolah.

Setiap aktiviti diberi markah dan dicatat dalam buku rekod NILAM Rakan Pembaca. Rakan Pembaca akan memperoleh satu markah bagi setiap orang pembaca yang berjaya ditarik, namun markah maksimum adalah lima markah bagi setiap aktiviti.

Seperti juga NILAM Jauhari, data Rakan Pembaca juga bersifat terkumpul sehinggalah mereka tamat persekolahan. Penyertaan pelajar dalam Rakan Pembaca tidak bermakna mereka tidak melaksanakan peringkat NILAM Jauhari sebaliknya kedua-dua peringkat berlaku secara serentak. Pengiktirafan bagi Rakan Pembaca seperti Jadual 2.3.

Jadual 2.3

Pengiktirafan Rakan Pembaca

Jumlah Markah Rakan Pembaca	Pengiktirafan
100 hingga 199	Gangsa
200 hingga 299	Perak
300 hingga 399	Emas
400 ke atas	NILAM

Sumber: Bahagian Teknologi Pendidikan (2008)

Semua data pelaksanaan Program NILAM dikumpul dan dikemas kini menerusi sistem I-NILAM bagi tujuan penyediaan laporan. Pengiktirafan pelajar dicatat dalam Buku Rekod Kemajuan Pelajar, Sijil Berhenti Sekolah, dan Surat Akuan Sekolah. Selain itu, selaras dengan pelaksanaan Penilaian Berasaskan Sekolah mulai tahun 2012, Program NILAM turut diambil kira dalam Pentaksiran Aktiviti Jasmani, Sukan dan Kurikulum (PAJSK) di bawah kategori penglibatan ekstra kurikulum yang membawa skor 10 markah. Bagi pencapaian kokurikulum pula, markah pencapaian NILAM dikategorikan sebagai bonus dan diambil kira dalam penilaian 10 peratus kokurikulum. Pengiktirafan ini boleh digunakan sebagai sebahagian daripada kriteria pemilihan ke Sekolah Kawalan, Sekolah Berasrama Penuh atau temu duga untuk

penajaan biasiswa. Di samping itu, pihak sekolah boleh mengadakan pelbagai inisiatif lain untuk mengiktiraf pelajar dalam pencapaian NILAM.

Di peringkat kebangsaan, KPM telah mengambil inisiatif mengadakan Anugerah NILAM Peringkat Kebangsaan dan Kem Penulis Muda Kebangsaan yang disertai oleh para pelajar yang mencapai tahap pembacaan cemerlang di peringkat negeri masing-masing. Di samping itu, inisiatif lain untuk merencanakan Program NILAM ialah Anugerah Pusat Sumber Peringkat Kebangsaan, Pesta Buku Antarabangsa Kuala Lumpur (PBAKL), Projek Pembekalan Buku Bacaan Tambahan NILAM, Penerbitan Senarai Bahan Bacaan Pusat Sumber Sekolah, Bantuan Per Kapita (Per Kapita Grant) untuk pusat sumber dan penubuhan Persatuan PSS di peringkat sekolah, daerah serta negeri. Usaha memperkasakan Program NILAM turut disokong oleh Perpustakaan Negara Malaysia, Perpustakaan Awam Negeri dan Majlis Buku Kebangsaan (SaifulFarik Mat Yatin, Shahrom TM Sulaiman, Hasnah Shuhaimi, Mansor Ibrahim & Mirahida Murad, 2014)

Mulai 2016, pendekatan baru dalam pelaksanaan NILAM menerusi NILAM ditambah baik telah diperkenalkan oleh KPM selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Program NILAM ditambah baik ini memberi fokus kepada pembacaan bahan buku dan bahan bukan buku dengan penerapan elemen literasi maklumat menerusi aktiviti pengayaan selepas membaca seperti bercerita, membaca bersama dan resensi buku. Format pelaksanaan NILAM ditambah baik akan dilaksanakan sepenuhnya pada tahun 2018.

Namun begitu, kajian lepas mendapati bahawa pelaksanaan Program NILAM kurang berjaya (Mohamad Jafre Zainol Abidin, Majid Pour - Mohammadi, & Joyce, 2011 ; SaifulFarik Mat Yatin et al., 2014), tidak mencapai objektif (Vethamani & Nair, 2009) dan perlu dikaji semula (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012). Selain itu, Program NILAM hanya dianggap program sampingan (BTPN, 2004) dan kurang mendapat sokongan daripada pengetua (Mohd Zairol et al., 2010). Akibatnya, menurut Inderjit (2014), tabiat membaca tidak dapat dibangunkan sepenuhnya menerusi Program NILAM biarpun pelbagai inisiatif telah dilaksanakan.

Di samping itu, faktor bahan bacaan sedia ada tidak sesuai turut mempengaruhi penglibatan pelajar (Bahagian Teknologi Pendidikan, 2004; Haslinda Hussaini, Aziz, Mohd Sharif Mohd Saad, Dang Merduwati Hashim, & Mohd Fazli Baharuddin, 2012). Sekolah-sekolah di Malaysia juga realitinya menghadapi masalah koleksi bahan yang tidak bersifat semasa (Mohd Zairol Masron et al., 2010) serta prasarana bacaan yang tidak lengkap (Mohd Nazri Latiff Azmi, 2013). Keadaan ini memberi kesan kepada pencapaian Program NILAM kerana didapati pelajar yang mencapai sasaran untuk mendapat pengiktirafan menerusi program NILAM hanyalah 15.3 peratus sahaja berbanding penglibatan keseluruhan 80.46 peratus (BTP, 2014). Sehubungan dengan itu, para pengetua perlu memberi penekanan dan berperanan selaku pemimpin literasi di sekolah untuk mengatasi masalah-masalah ini.

2.5 Peranan Pengetua

Perkembangan sistem pendidikan telah mengubah peranan pengetua dan menjadi semakin kompleks (Fletcher & Nicholas, 2016; Huguet, 2017). Selain melaksanakan tugas pentadbiran dan pengurusan, pengetua sekolah perlu mengutamakan pencapaian pelajar serta keberkesanan sekolah. Kajian lalu menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua merupakan indikator keberkesanan sesebuah sekolah (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, Bickman, & Davis, 1996; Crum, Sherman, & Myran, 2009; Bickmore & Dowell, 2015), kunci kejayaan untuk meningkatkan pencapaian pelajar (Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson, & Merchant, 2015; Marsh, 2015) dan penyumbang kepada proses transformasi budaya sekolah (Karadağ et al., 2015). Oleh itu, kepimpinan pengetua merupakan faktor penting yang perlu diberi perhatian sekiranya ingin menjadikan sekolah sebagai tapak semaian untuk melahirkan masyarakat pembaca.

Kajian lalu telah menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua mampu meningkatkan tahap pembacaan pelajar dan mengatasi masalah amalan membaca di sekolah (Mohd Nazri Latiff azmi, 2013; Fletcher & Nicholas, 2016). Para penyelidik mendapati terdapat perhubungan positif yang signifikan antara tahap pembacaan murid dengan kepimpinan sekolah (Cosner, 2011; Lockard, 2013; Overholt & Szabocsik, 2013; Dempster, Smith, & Johnson, 2014; Herridge, 2014; Tovli, 2014). Ini menunjukkan bahawa aktiviti membaca di sekolah yang dirancang akan berjaya hasil keberkesanan kepimpinan pengetua.

Sehubungan itu, adalah perlu agar para pengetua mewujudkan persekitaran pembelajaran supaya para guru dan pelajar dapat bergerak ke arah transformasi positif untuk mencapai objektif sekolah (Rahimah Ahmad & Ghavifekr, 2014; Karadağ et al., 2015), seterusnya membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran dan agen perubahan dalam pendidikan masyarakat (Szeto, Lee, & Hallinger, 2015).

Oleh hal yang demikian, iklim sekolah yang positif perlu dibangunkan supaya para guru bekerja dalam suasana kondusif dan para pelajar dapat belajar dengan lebih berkesan (Huber, 2004; Rhoden, 2012; Huguet, 2017). Ini bermakna, para pengetua juga perlu meletakkan keyakinan bahawa semua pelajar boleh menjadi pembaca yang baik dalam iklim positif biarpun mempunyai latar belakang berbeza.

Dalam membentuk iklim membaca yang positif, para pengetua berperanan menentukan hala tuju menerusi misi dan visi sekolah (Huguet, 2017), mempengaruhi serta memberi motivasi supaya membentuk organisasi cemerlang, mengamalkan perkongsian kepimpinan dan bersifat terbuka dengan pembaharuan (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Matsumura & Wang, 2014; Sanzo, Sherman, & Clayton, 2015).

Hal ini bermakna, pengetua perlu bertindak sebagai penyelesaian masalah dan mempunyai kemahiran humanistik supaya dapat membentuk pasukan kerja sekolah yang mantap (Karadağ et al., 2015; Sharma, 2015) dalam usaha meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Oleh itu, proses penambahbaikan sekolah dalam

konteks amalan membaca memerlukan corak kepimpinan yang memberi tumpuan khusus kepada amalan membaca.

Dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia, KPM telah menyenaraikan salah satu bidang tugas pengetua sebagai orang yang bertanggungjawab mempertingkatkan budaya membaca, menggalakkan percambahan fikiran, perkongsian maklumat, budaya ilmu dan memberi peluang kepada perkembangan potensi diri individu. Selain itu, selaku pemacu transformasi bagi melaksanakan polisi negara (Harris, Jones, Cheah, & Adams, 2017), para pengetua di Malaysia perlu memahami dan mematuhi Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang diterbitkan pada tahun 2010. Standard ini menggariskan peranan pengetua sebagai pengurus serta pemimpin organisasi dalam aspek kurikulum dan kokurikulum, kewangan, pembangunan fizikal, pembangunan sumber manusia dan pengurusan perhubungan luar. Ini bermakna semua bidang tugas yang dimaksudkan perlu diambil kira sekiranya ingin mewujudkan iklim sekolah yang menekankan amalan membaca.

2.6 Kepimpinan Literasi

2.6.1 Sejarah Kepimpinan Literasi

Pengetua secara tradisionalnya berperanan sebagai pemimpin instruksional, pengurus kepada sumber-sumber yang terhad dan menyelia kerja-kerja guru (Liddell, 2000). Namun, sistem pendidikan yang dinamik menjadikan tugas pengetua lebih kompleks akibat keperluan pendidikan yang semakin mencabar. Sehubungan dengan itu, pengetua diharapkan dapat berperanan sebagai pemimpin kurikulum dan pengurus

transformasi sekolah (Hallinger et al., 1996) bagi menyelesaikan masalah pendidikan di sekolah masing-masing (Liddell, 2000). Oleh hal yang demikian, membangunkan program bacaan yang berjaya di sekolah memerlukan corak kepimpinan khusus yang lebih berfokus untuk mengatasi masalah membudayakan amalan membaca di sekolah.

Dalam hal ini, aspek kepimpinan sekolah yang berkaitan dengan pembangunan literasi bukanlah sesuatu yang baru kerana telah wujud kajian sejak tahun 1970-an berkaitan peranan sekolah dalam pencapaian bacaan pelajar menerusi amalan kepimpinan instruksional (Cox, 2010). Namun, pengkaji-pengkaji barat bersepakat bahawa kepimpinan instruksional pengetua yang luas perlu diperincikan kepada dimensi literasi dalam komponen kurikulum secara lebih spesifik. Cadangan berkaitan tindakan pengetua untuk mengatasi masalah pembacaan telah dilakukan oleh Ediger (2000), namun pada peringkat ini, istilah kepimpinan literasi belum digunakan.

Mulai tahun 2000, berlaku anjakan penyelidikan dalam bidang literasi apabila tumpuan diberikan kepada kajian di peringkat sekolah menengah, khususnya dalam aspek kepimpinan sekolah bagi mengatasi isu kemahiran membaca yang semakin kritikal. Aspek ini mula diberi penekanan dan dibincangkan secara serius apabila Britain memperkenalkan "*literacy hour*" pada penghujung tahun 1990-an (Henderson, 2008) dan polisi "*No Child Left Behind*" diperkenalkan di Amerika Syarikat pada tahun 2001 (Shanton & Mckinney, 2008; Thomas, 2010). Sehubungan itu, pelbagai perspektif baru kepimpinan pendidikan telah dicadang dan dibincangkan secara meluas selaras dengan keperluan transformasi pendidikan abad ke 21 (Biancarosa &

Snow, 2004; Anderson & Sun, 2017; Lear, 2017) serta bagi memenuhi polisi-polisi yang diperkenalkan terutama apabila melibatkan elemen penilaian dan pemantauan (Keller, 2004).

Membicarakan aspek ini, laporan “*Reading Next*” oleh Biancarosa dan Snow (2004) boleh dianggap sebagai pencetus kepada perkembangan isu kepimpinan dalam aspek bacaan apabila melaporkan tindakan komprehensif pengetua bagi mengatasi krisis literasi remaja. Sebagai susulan, beberapa organisasi pendidikan di Amerika Syarikat antaranya Perbadanan Carnegie dan Majlis Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan (NASSP)(Phillips, 2005) telah bergabung bagi menghasilkan laporan berkaitan peranan pengetua dalam aspek pembangunan bacaan dalam kalangan pelajar sekolah menengah.

Ekoran ini, beberapa negara seperti Australia dan New Zealand turut mengikut jejak langkah yang sama dengan memberi fokus kepada kursus-kursus pembangunan profesionalisme pengetua dalam aspek literasi. Di New Zealand misalnya, satu gerakan menyediakan laporan petugas literasi telah dihasilkan oleh Kementerian Pendidikan New Zealand sebagai panduan pemahaman kepada para pengetua sekolah berkaitan peranan mereka dalam meningkatkan pencapaian literasi (Henderson, 2008). Australia turut mengambil langkah yang sama namun kajian yang dibuat memberi fokus kepada peranan pengetua di sekolah rendah (Dempster et al., 2012; Johnson, Dempster, Klieve, & Fluckiger, 2014).

Hasil dapatan ini menguatkan lagi desakan untuk mewujudkan satu bentuk kepimpinan baru yang merupakan generasi kedua kepimpinan instruksional (Murphy, 2004). Sehubungan itu, penulisan Murphy (2004) yang bertajuk "*Leadership for Literacy: A Framework for Policy and Practice*" menjadi rujukan utama kajian kepimpinan sekolah dalam aspek bacaan kerana bilangan panduan sangat terhad. Penulisan ini telah mengetengahkan konsep kepimpinan dalam bacaan dan keberkesanan sekolah serta perlunya satu paradigma kepimpinan baru yang merupakan pecahan daripada kepimpinan instruksional ke arah pembacaan.

Rentetan kajian semula ke atas aspek kepimpinan instruksional dalam pembangunan bacaan maka terhasil sepuluh Fungsi Kepimpinan Literasi Pengetua (Murphy, 2004) iaitu fokus kepada literasi, membangunkan platform kepercayaan yang sesuai dalam program bacaan, memastikan pengajaran yang berkualiti, memaksimumkan masa bacaan, membina program bacaan yang berkualiti, menilai prestasi dan memastikan akauntabiliti, memupuk budaya pembangunan staff dan organisasi pembelajaran, mewujudkan sistem pembacaan yang koheren, mewujudkan perhubungan antara PIBG dan sekolah serta membina keupayaan dalam pembangunan literasi.

Namun begitu, terdapat kritikan pengkaji seterusnya terhadap fungsi-fungsi yang diperkenalkan oleh Murphy (2004) kerana tidak diuji secara empirikal dalam konteks amalan sebenar di sekolah (Guestella, 2004; Edwards 2010). Oleh itu, kajian kepimpinan literasi terus berkembang dengan kemunculan pengkaji seperti Meltzer dan Hamann (2004), Phillips (2005), Bongarten (2006), Irvin, Meltzer dan Dukes

(2007), Torgesen, Houston, Rissman dan Kosanovich (2007), Fox (2010), Spencer (2010) dan Dempster (2012).

Kajian-kajian ini telah menghasilkan pelbagai dapatan antaranya Kerangka Program Literasi Berkesan Biancarosa dan Snow (2004), Sembilan Langkah Pemimpin Literasi Berkesan Phillips (2005), Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007), Indikator Kepimpinan Literasi Berfokus Spencer (2010) dan Rangka Tindakan Kepimpinan Pembelajaran Literasi Dempster (2012). Dapatan-dapatan ini telah menjadi panduan dalam bidang kepimpinan literasi dan diguna pakai di seluruh dunia.

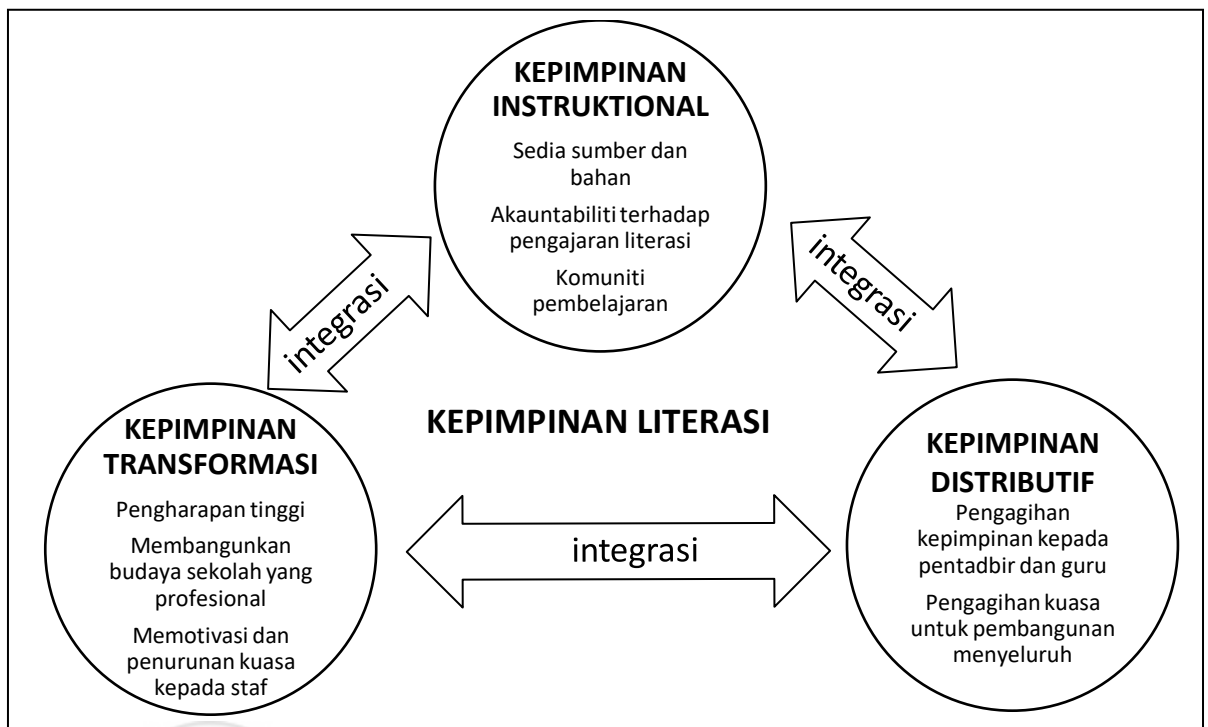
Namun, dalam konteks tempatan, istilah kepimpinan literasi belum diperkenalkan secara meluas. Kajian literatur penyelidik mendapati kajian berkaitan kepimpinan pengetua dalam konteks pembangunan aktiviti membaca belum lagi menggunakan istilah kepimpinan literasi sebaliknya lebih menegaskan peranan pengetua sebagai pemimpin sekolah yang dapat meningkatkan budaya membaca (Siti Hadijah Alwi, 2002; Pandian, 2011; Kamal & Normah Othman, 2012; Zurina Khairuddin, 2013). Namun begitu, kajian kepimpinan sekolah dalam amalan membaca di peringkat tempatan sangat terhad untuk dijadikan rujukan.

2.6.2 Pengetua Selaku Pemimpin Literasi

Kepimpinan literasi merupakan bentuk kepimpinan yang mengutamakan pembangunan program bacaan (Murphy, 2004; Pinello, 2015), memahami dan

memberi sokongan penuh kepada program bacaan sekolah (Lockard, 2013; Overholt & Szabocsik, 2013), serta menggabungkan usaha guru dan warga sekolah (Murphy, 2004; Massey, 2012) sehingga memberi impak berkesan kepada amalan membaca dan budaya berfikir pelajar (Meltzer & Ziemba, 2006; Irvin, Meltzer & Duke, 2007). Ini bermakna pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi meletakkan program bacaan sebagai perkara pokok dan keutamaan dalam mentadbir sekolah.

Kajian lalu membuktikan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi di sekolah telah berjaya menghasilkan pembaca yang baik (Booth & Rowsell, 2007; Francois, 2014; Johnson, Dempster, Klieve, & Fluckiger, 2014; Fletcher, 2017). Dalam hal ini, Bongarten (2006) mendapati pemimpin literasi sebenarnya menggabungkan bentuk kepimpinan instruksional, kepimpinan transformasi dan kepimpinan distributif dalam kepimpinannya seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.2.



Rajah 2.2. Kepimpinan Literasi : Integrasi Kepimpinan Instruksional, Kepimpinan Distributif dan Kepimpinan Transformasi.

Sumber : Bongarten (2006)

Rajah 2.1 menunjukkan kepimpinan literasi yang merupakan integrasi antara kepimpinan instruksional, kepimpinan distributif dan kepimpinan transformasi. Menurut Bongarten (2006), Pemimpin literasi mengamalkan kepimpinan instruksional dengan menyediakan sumber dan bahan, mempunyai akauntabiliti terhadap pengajaran literasi dan membentuk komuniti pembelajaran di sekolah. Pemimpin literasi juga mengamalkan dimensi-dimensi dalam kepimpinan distributif menerusi usaha pengagihan kepimpinan kepada pentadbir dan guru serta pengagihan kuasa untuk pembangunan menyeluruh. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi turut mengamalkan kepimpinan transformasi. Mereka meletakkan pengharapan yang

tinggi, membangunkan budaya sekolah yang profesional, memotivasi dan melakukan penurunan kuasa kepada staff. Oleh itu, pemimpin literasi menggabungkan ketiga-tiga ciri kepimpinan untuk melaksanakan peranan dengan lebih berkesan.

Dalam konteks ini, pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi mempunyai pengetahuan yang luas dan menyokong penuh program pembangunan bacaan dengan menyediakan pelbagai keperluan (Overholt & Szabocsik, 2013; Lear, 2017). Sehubungan itu, mereka akan berusaha mewujudkan persekitaran pembelajaran yang memotivasikan pelajar membaca dan berfikir (Irvin, Meltzer & Dukes, 2007; Fetters & Cheek, 2016), percaya bahawa pelajar boleh menjadi pembaca yang baik (Gadsden, 2016), melibatkan seluruh guru dan komuniti sekolah dalam program pembangunan bacaan (Francois, 2014; Fetters & Cheek, 2016; Lear, 2017), memastikan perpustakaan sekolah berkualiti (Henri, Hay, & Oberg, 2002), membina pasukan kerja yang mantap (Massey, 2012; Fletcher & Nicholas, 2016) dan menggalakkan pembangunan profesional dalam bacaan (Fletcher, 2017). Hal ini menunjukkan bahawa aktiviti membaca menjadi keutamaan dalam semua aktiviti sekolah.

2.6.3 Isu dalam Kepimpinan Literasi Pengetua

Statistik pencapaian pelajar dalam aktiviti membaca yang rendah di sekolah memerlukan tindakan pengetua untuk mengatasi masalah ini (Doepker & Ortlieb, 2011; Cassidy & Ortlieb, 2013). Namun begitu, terdapat beberapa isu kepimpinan literasi yang turut menjadi pokok persoalan dalam pelaksanaan kajian ini. Didapati, kajian literatur banyak memberi tumpuan kepada kepimpinan pengetua secara formal

tanpa mengambil kira fungsi-fungsi lain yang pelbagai di sekolah (Murphy, 2004). Terlalu sedikit perhatian dan kajian berkaitan kepimpinan sekolah dalam aspek pembangunan bacaan dijalankan biarpun krisis amalan membaca sering dibincangkan (Hoewing, 2011; Johnson et al., 2014; Woods, 2014; Feters & Cheek, 2016). Selain itu, tidak banyak garis panduan dikeluarkan berkaitan peranan pengetua dalam pembangunan profesional guru dalam konteks bacaan (Matsumura & Wang, 2014). Oleh itu, kajian lanjutan berkaitan kepimpinan literasi perlu dilaksanakan secara lebih meluas dan mendalam.

Selain itu, senario sebenar kepimpinan sekolah itu sendiri turut menjadi isu. Hal ini kerana budaya membaca secara umumnya bukanlah fokus utama di sekolah menengah (Porter, 2001; Robinson, 2008; Brinson, Dwyer, Scott, & Foley, 2012) dan pihak sekolah sendiri kurang memberi perhatian (Heri Hidayat & Siti Aishah, 2013) apatah lagi ‘mengalu-alukan’ pelajar membaca (Meltzer & Hamann, 2004). Malah, menurut Cassidy dan Ortlieb (2013), 75 peratus pengetua di Amerika Syarikat menganggap masalah pelajar tidak membaca di sekolah menengah bukanlah satu isu panas.

Dalam konteks ini, salah satu faktor penyebab tahap pembacaan pelajar rendah ialah kurangnya latihan dan pengetahuan para pengetua dalam aspek program membaca (Brisson, 2010; Danner, 2014; Pinello, 2015) serta kepimpinan literasi (Overholt dan Szabocsik, 2013). Keadaan ini turut disuarakan oleh guru-guru khasnya guru perpustakaan yang mengharapkan sokongan dan bantuan daripada pengetua untuk menjalankan program bacaan. Tambahan pula proses transformasi sekolah

membentuk iklim pembaca memerlukan perancangan dan kemahiran khusus bagi menyokong guru serta pelajar (Miller, 2012; Townsend, Bayetto, Dempster, Johnson, & Stevens, 2017). Sehubungan itu, para pengetua perlu diberi latihan dan pendedahan berkaitan amalan terbaik sekolah-sekolah yang berjaya untuk dicontohi.

Perkara lain yang turut menjadi isu ialah masalah kewangan dalam pelaksanaan program (Riley & Webster, 2016; Townsend et al., 2017), hubungan pengetua dengan ibu bapa bagi membina persekitaran membaca di rumah (Lear, 2017) dan pandangan pengetua itu sendiri yang tidak melihat diri mereka sebagai pemimpin literasi. Akibat kurangnya pengetahuan (Johnson et al., 2014), pengetua menganggap bahawa tugas memimpin aktiviti membaca di sekolah terletak sepenuhnya kepada Guru Perpustakaan dan Media (Porter, 2001). Keadaan ini tentunya menjejaskan usaha meningkatkan motivasi dan minat membaca. Oleh itu, penyelidikan lanjut perlu dilaksanakan untuk melihat bagaimana pemimpin literasi yang berjaya mengatasi masalah-masalah ini.

Dalam konteks sistem pendidikan negara, pengetua selaku pemimpin sekolah turut terikat kepada Penunjuk Prestasi Utama (KPI) Kementerian Pendidikan Malaysia (Harris et al., 2017). Oleh itu, pengetua biasanya menjalankan peranan berdasarkan arahan kerana sistem pentadbiran pendidikan yang berbentuk '*top-down*'. Sehubungan dengan itu, kajian kepimpinan literasi sewajarnya dilaksanakan dengan mengambil kira aspek budaya, politik dan struktur sesebuah institusi supaya lebih sesuai dijadikan panduan oleh pengamal praktis dalam konteks yang sama (Szeto et

al., 2015) kerana garis panduan sedia ada adalah berasaskan sistem pendidikan di barat (Harris et al., 2017). Oleh hal yang demikian, isu-isu dan persoalan yang dibangkitkan dalam kajian lalu telah mendorong penyelidik untuk mengkaji amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua supaya dapat dijadikan panduan kepada para pengetua lain bagi melaksanakan peranan dengan lebih berkesan.

2.7 Motivasi Membaca

Motivasi penting untuk menjayakan aktiviti membaca di sekolah (Stutz, Schaffner, & Schiefele, 2016; Wigfield et al., 2016). Motivasi membaca bermaksud matlamat, nilai dan kepercayaan pembaca berkaitan hasil yang diperoleh (John; Guthrie, Wigfield, & VonSecker, 2000) serta kesediaan untuk terlibat dengan aktiviti membaca (Schiefele et al., 2012). Oleh itu, pelajar membaca apabila merasakan aktiviti membaca penting dan bernilai tinggi. Biarpun kajian terdahulu berkaitan motivasi membaca telah dijalankan (Baker & Wigfield, 1999; Guthrie & Wigfield, 2000; Guthrie et al., 2004) namun kajian yang melibatkan para pelajar di sekolah menengah masih kurang (McGeown, Duncan, Griffiths, & Stothard, 2015).

Dalam konteks ini, terdapat dua jenis motivasi iaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi instrinsik berlaku apabila kemahuan membaca untuk kepuasan diri (Schaffner, Schiefele, & Ulferts, 2013) dan tidak mengharapkan ganjaran (Wigfield et al., 2016). Motivasi intrinsik melibatkan elemen penyertaan, cabaran dan tahap ingin tahu yang tinggi. Ia lebih bersifat kekal berbanding motivasi ekstrinsik dan ditunjukkan oleh kesungguhan membaca tanpa sebarang paksaan (Baker & Wigfield,

1999; Meltzer & Hamann, 2004; Mokhtari et al., 2009; Badariah Sani, Muhmad Noor Wan Chik, Yah Awg Nik, Nor Adeena Raslee, et al., 2011).

Oleh itu, motivasi intrinsik menyebabkan pelajar mengambil inisiatif menjadikan membaca sebagai salah satu aktiviti harian (Wigfield, Guthrie, Tonks, & Perencevich, 2004), berusaha untuk berkolaboratif dengan pelajar lain dalam aktiviti membaca dan melihat rutin membaca sebagai sesuatu yang penting dalam kehidupan (Bowditch, 2011). Oleh itu, apabila motivasi intrinsik berjaya ditingkatkan dalam diri pelajar, pihak sekolah tidak menghadapi masalah mewujudkan motivasi ekstrinsik dan seterusnya iklim membaca di sekolah.

Motivasi membaca ekstrinsik pula merujuk kepada keinginan membaca akibat faktor luar seperti persekitaran dan penghargaan (Mohamad Reza Ahmadi, Hairul Nizam Ismail, & Muhamad Kamarul Abdullah, 2013; Schaffner et al., 2013). Motivasi ini dipengaruhi oleh aspek persaingan, penghargaan, gred, sosial dan pematuhan (John Guthrie, Wigfield, & You, 2012). Oleh hal yang demikian, tekanan yang diberi oleh pihak sekolah dalam aktiviti membaca mampu mencetuskan motivasi ekstrinsik dan menggalakkan penglibatan pelajar (Schiefele et al., 2012; Mcgeown, Osborne, Warhurst, Norgate, & Duncan, 2016). Kesannya, pelajar akan mematuhi arahan membaca dan lebih seronok untuk bersaing dengan adanya ganjaran hadiah.

Oleh hal yang demikian, elemen motivasi perlu diberi perhatian dalam menggalakkan pelajar membaca. Para pengetua perlu merancang dengan teliti kerana aspek motivasi

menjadi asas kepada penentuan matlamat dan strategi program pembangunan membaca (Guthrie & Wigfield, 2000) dan pemilihan bahan bacaan (Doepker & Ortlieb, 2011; Guthrie, Wigfield, & Klauda, 2012; McGaha & Igo, 2012; Mcgeown et al., 2016). Elemen ini juga akan memberi impak kepada sejauh manakah usaha yang dilakukan oleh pengetua dapat menarik minat membaca pelajar dan seterusnya menjadikan usaha-usaha yang dilaksanakan berkesan

Kajian lalu menunjukkan bahawa motivasi membaca pelajar akan meningkat sekiranya pihak sekolah di bawah pentadbiran pengetua melaksanakan program membaca yang bersesuaian McGaha & Igo, 2012), mempelbagaikan bahan bacaan (Froiland & Oros, 2014) dan meningkatkan kualiti perpustakaan (Mucherah & Herendeen, 2013). Pelajar juga turut dipengaruhi oleh motivasi sosial untuk menyertai kumpulan pembaca lain sekiranya diberi dorongan yang berterusan (Wigfield et al., 2016). Sehubungan dengan itu, pelajar yang tidak suka membaca mampu berubah menjadi pembaca yang baik sekiranya diberi motivasi yang berterusan oleh pengetua (Fox, 2010; Doepker & Ortlieb, 2011). Oleh itu, para pengetua perlu memberi fokus kepada usaha meningkatkan motivasi membaca untuk melahirkan pembaca yang baik.

2.8 Minat Membaca

Minat membaca ditakrifkan sebagai kesedaran, perhatian, rasa ingin tahu dan kemahuan untuk membaca (Annamalai & Muniandy, 2013; Dai, 2013). Pelajar yang membaca secara aktif mempunyai minat membaca yang positif, membaca tanpa mengira masa (Ramzi Naseer, 2013; Ratnawati Mohd Asraf, Noorlide Abu Kassim,

Ismail Sheikh Ahmad, & Zainurin Abdul Rahman, 2013) dan akan berusaha untuk mengemas kini pengetahuan dalam bidang yang diminati (Ratnawati Mohd Asraf et al., 2013). Keadaan ini menyebabkan pelajar berkenaan menjadi lebih berpengetahuan, matang untuk membicarakan sesuatu isu, lebih berpeluang berjaya dalam pelajaran dan masa hadapan (Wigfield & Guthrie, 1997; Chettri & Rout, 2013) serta terus kekal membaca walaupun usia mereka semakin meningkat (Zurina Khairuddin, 2013). Oleh hal yang demikian, minat membaca pelajar akan memberi kesan positif kepada pembangunan aktiviti membaca di sekolah.

Dalam hal ini, minat membaca pelajar dipengaruhi oleh aspek persekitaran seperti keluarga, jantina, sekolah, kemudahan membaca, rakan sebaya (Doepker & Ortlieb, 2011; Pandian, 2011; Azlin Norhaini Mansor et al., 2012) dan guru (Dai, 2013). Ini bermakna, pelajar yang mempunyai minat membaca yang tinggi dipengaruhi oleh persekitaran literasi yang baik di rumah dan di sekolah (Dai, 2013). Selain itu, minat membaca turut dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik pelajar (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012). Oleh itu, langkah yang sewajarnya perlu diambil oleh pengetua untuk memupuk minat membaca pelajar.

Sehubungan itu, dalam konteks sekolah, para pengetua berperanan menyediakan keperluan yang dapat mendorong pelajar membaca. Kajian lalu menunjukkan bahawa para pelajar di sekolah menengah menunjukkan minat membaca yang positif sekiranya disediakan bahan bacaan yang diminati (Haslinda Hussaini, Rafidah Abdul Aziz, Mohd Sharif Mohd Saad, Dang Merduwati Hashim, & Mohd Fazli Baharuddin, 2012),

persekitaran membaca mengikut cita rasa (Marchand-martella et al., 2013), suasana yang dapat mengurangkan stress (Mirahida Murad et al., 2013) kesungguhan guru melaksanakan aktiviti (Heri Hidayat & Siti Aishah, 2013; Ratnawati Mohd Asraf et al., 2013) dan perpustakaan yang berkualiti (Small, Shanahan, & Stasak, 2010; Pandian, 2011; Haslinda Hussaini et al., 2012). Justeru, para pengetua perlu mengambil kira aspek-aspek yang dinyatakan untuk melaksanakan pembangunan aktiviti membaca supaya minat membaca dapat dikekalkan.

2.9 Kajian Lalu Dari Luar Negara

2.9.1 Peranan Kepimpinan Literasi

Banyak kajian telah dijalankan berkaitan kepimpinan literasi di luar negara. Namun, kajian lepas lebih memberi fokus kepada peranan pengetua di sekolah rendah (Volk, 2008; Crum et al., 2009; Cosner, 2011; Hoewing, 2011; Lockard, 2013; Overholt & Szabocsik, 2013; Herridge, 2014; Tovli, 2014) berbanding di sekolah menengah (Robinson, 2008; Ayers & Miller, 2009; Faggella-luby, Ware, & Capozzoli, 2009; Doepker & Ortlieb, 2011; Dempster, Smith, & Johnson, 2014). Walaupun kajian dijalankan ke atas kelompok populasi yang berbeza, namun pemimpin sekolah tetap memainkan peranan penting dalam menyediakan atmosfera membaca di semua peringkat persekolahan (Brinson et al., 2012). Oleh itu, kajian kepimpinan literasi di luar negara terus berkembang dan penyelidik akan membincangkan kajian-kajian lepas berkaitan kepimpinan literasi mulai tahun 2000 hingga 2017.

Cadangan berkaitan peranan pengetua untuk mengatasi masalah pembacaan di sekolah telah dilakukan oleh Ediger (1999), namun pada peringkat ini, istilah kepimpinan literasi belum digunakan. Meltzer, Smith dan Clark (2001) kemudian telah melakukan kajian ke atas remaja Amerika Syarikat dan mendapati bahawa pengetua perlu memberi penekanan kepada aspek motivasi, strategi serta integrasi aktiviti bacaan dalam pembelajaran supaya para pelajar membaca. Susulan itu, Meltzer et al. (2002) kemudian memperkenalkan Kerangka Sokongan Literasi Remaja yang menyenaraikan amalan terbaik untuk menggalakkan penglibatan pelajar sekolah menengah dalam aktiviti membaca. Kerangka ini memberi penekanan kepada peranan pengetua dengan kerjasama guru dalam menyediakan pelbagai bahan dan sumber yang merentasi kurikulum, persekitaran yang menggalakkan, serta memberi tumpuan sepenuhnya kepada usaha untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar.

Sebagai kesinambungan, Meltzer (2002) turut membangunkan Model Penglibatan Pembangunan Bacaan. Model ini memberi fokus kepada usaha integrasi bacaan merentasi kurikulum menerusi bahan bacaan berkualiti. Biancarosa dan Snow (2004) kemudian telah mencadangkan Kerangka Program Pembangunan Literasi Berkesan bagi pelajar sekolah menengah untuk tindakan pentadbir sekolah. Kerangka ini telah menjadi garis panduan awal kepada pengkaji-pengkaji kepimpinan literasi kerana dianggap lengkap untuk proses transformasi sekolah. Kerangka Program Pembangunan Literasi Berkesan adalah seperti Rajah 2.3.

Penambahbaikan instruksional	Penambahbaikan infrastuktur
<ul style="list-style-type: none"> • Arahan tugas yang jelas • Kandungan berasaskan prinsip pengajaran berkesan • Motivasi dan pembelajaran sendiri • Pembelajaran kolaboratif berasaskan teks • Bimbingan yang strategik • Kepelbagaian teks • Penulisan yang intensif • Komponen teknologi • Penilaian formatif yang berterusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan masa untuk aktiviti literasi • Pembangunan staf • Penilaian program yang berterusan • Kerjasama guru • Kepimpinan • Program literasi yang komprehensif

Rajah 2.3. Kerangka Program Pembangunan Literasi Berkesan

Sumber : Biancarosa dan Snow (2004)

Rajah 2.3 menunjukkan Kerangka Program Pembangunan Literasi Berkesan yang diperkenalkan oleh Biancarosa dan Snow (2004). Kerangka ini dibahagikan kepada dua aspek penambahbaikan iaitu penambahbaikan instruksional dan penambahbaikan infrastuktur. Penambahbaikan instruksional meliputi aspek arahan tugas yang jelas, kandungan berasaskan prinsip pengajaran berkesan, motivasi dan pembelajaran sendiri, pembelajaran kolaboratif berasaskan teks, bimbingan yang strategik, kepelbagaian teks, penulisan yang intensif, komponen teknologi dan penilaian formatif yang berkesan. Penambahbaikan infrastuktur pula terdiri daripada aspek tingkatkan masa untuk aktiviti literasi, pembangunan staf, penilaian program yang berterusan, kerjasama guru, kepimpinan dan program literasi yang komprehensif. Kedua-dua aspek perlu saling berinteraksi untuk menghasilkan transformasi sekolah dalam konteks pembangunan literasi.

Kerangka Program Pembangunan Literasi Berkesan Biancarosa dan Snow (2004) ini terhasil berdasarkan laporan mereka berkaitan tahap literasi para pelajar sekolah menengah di Amerika Syarikat yang rendah. Menurut Biancarosa dan Snow (2004), penekanan yang kurang dalam aktiviti membaca di sekolah menengah menyebabkan lebih ramai pelajar keciciran dalam akademik. Oleh itu, para pelajar di Amerika Syarikat memerlukan kemahiran literasi yang tinggi untuk berjaya. Cadangan ini telah mencetuskan siri kursus-kursus implementasi perancangan pembangunan literasi untuk pelajar sekolah menengah berasaskan kerangka tersebut (Patterson, Eubank, Rathbun, & Noble, 2010; Bicknell; 2015) serta menjadi rujukan bagi kajian-kajian berkaitan pendekatan efektif utk meningkatkan kemahiran membaca khususnya di Amerika syarikat (Volk, 2008; Fox, 2010; Marchand-martella et al., 2013; Francois, 2014)

Selain kajian Biancarosa dan Snow (2004), penulisan Murphy (2004) yang bertajuk *“Leadership for Literacy: A Framework for Policy and Practice”* turut memberi impak besar dengan memperkenalkan sepuluh dimensi kepimpinan literasi, seterusnya menjadi rujukan utama kepada kajian-kajian literasi kerana panduan yang terhad. Sepuluh dimensi pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi menurut murphy (2004) ialah a) fokus kepada literasi b) percaya bahawa semua pelajar boleh membaca c) memastikan pengajaran yang berkualiti d) memaksimumkan masa bacaan e) membina program bacaan yang berkualiti f) menilai prestasi dan memastikan akauntabiliti g) memupuk budaya pembangunan staf dan organisasi pembelajaran h)

mewujudkan sistem pembacaan yang koheren i) mewujudkan perhubungan antara PIBG dan sekolah dan j) membina keupayaan sumber manusia yang ada.

Selain itu, penulisan Murphy (2004) telah membincangkan konsep literasi, kepimpinan dan keberkesanan sekolah dan perlulah satu paradigma kepimpinan baru yang merupakan pecahan daripada kepimpinan instruksional ke arah pembacaan. Beliau telah melakukan kajian semula ke atas aspek kepimpinan instruksional yang memberi kesan pembangunan literasi sehingga terhasilnya sepuluh dimensi kepimpinan literasi seperti yang dinyatakan. Dimensi yang digunakan oleh Murphy (2004) kemudian turut digunakan oleh Guastella (2004), Edwards (2010) dan Radford (2015). Namun begitu, terdapat kritikan terhadap dimensi-dimensi yang diperkenalkan oleh Murphy (2004) kerana tidak diuji secara empirikal dalam konteks amalan sebenar di sekolah (Guastella, 2004; Edwards 2010).

Dimensi kepimpinan literasi Murphy (2004) kemudian telah digunakan dalam kajian Guastella (2004) untuk membangunkan soal selidik. Kajian Guastella (2004) mengkaji sejauhmana 85 orang pengetua sekolah menengah di Florida terlibat dalam dimensi-dimensi kepimpinan literasi yang disarankan oleh Murphy (2004) untuk meningkatkan bacaan pelajar. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan sekolah yang relevan dengan literasi dan pencapaian pelajar. Dapatan kajian menunjukkan bahawa memberi keutamaan kepada aktiviti membaca merupakan dimensi paling tinggi diamalkan manakala mewujudkan perhubungan antara rumah dan sekolah merupakan dimensi yang paling rendah diamalkan.

Edward (2010), kemudian telah membuat penambahbaikan soal selidik yang dibangunkan oleh Guastella (2004) untuk melaksanakan kajian kuantitatif terhadap 65 orang pengetua di Virginia, Amerika Syarikat. Dapatan menunjukkan bahawa para pengetua di Virginia menggunakan semua dimensi kepimpinan literasi Murphy (2004) dengan lapan dimensi dalam kategori kerap diamalkan iaitu fokus kepada literasi, membangunkan platform kepercayaan yang sesuai berkaitan pembacaan, memastikan pengajaran yang berkualiti, memaksimumkan masa bacaan, membina program bacaan yang berkualiti, menilai prestasi dan memastikan akauntabiliti, memupuk budaya pembangunan staf dan organisasi pembelajaran serta mewujudkan sistem pembacaan yang koheren. Dimensi perhubungan PIBG dan sekolah dinilai dalam kategori kadang-kadang diamalkan. Namun begitu, kajian ini gagal membuktikan tahap perhubungan setiap dimensi kepimpinan literasi dengan pencapaian pelajar dalam bacaan kecuali aspek perhubungan PIBG dan sekolah.

Dalam konteks ini, garis panduan yang dikeluarkan oleh Phillips (2005) menerusi "*National Association of Secondary Principal USA*" telah menggariskan sembilan langkah yang perlu diambil oleh pengetua untuk menjadi pemimpin literasi yang berkesan. Langkah yang perlu diambil meliputi aspek mengenal pasti kapasiti sekolah dalam pembangunan program bacaan, menubuhkan Pasukan Kepimpinan Literasi dan mewujudkan persekitaran yang menggalakkan perkongsian amalan terbaik pembelajaran berasaskan pembacaan.

Oleh itu, menurut Phillips (2005), pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi perlu membangunkan Model Pembangunan Bacaan, mengenalpasti keperluan bahan bacaan, melaksanakan program pembangunan profesionalisme dan merangka belanjawan yang realistik. Para pengetua juga perlu menunjukkan komitmen yang tinggi dan memberi pemahaman menyeluruh berkaitan strategi pengajaran berasaskan pembacaan kepada guru-guru. Menurut Fox (2010), peranan yaang dimainkan oleh pengetua selaku pemimpin instruksional dalam aspek bacaan seperti yang disarankan oleh Phillips (2005) menjadi penentu kepada kejayaan dan kegagalan sesuatu program bacaan. Oleh itu sembilan langkah saranan Phillips (2005) turut menjadi garis panduan serta digunakan untuk melatih para pengetua dalam aspek kepimpinan literasi.

Kajian kes kepimpinan literasi kemudian telah dijalankan oleh Bongarten (2006) bagi mengkaji ciri-ciri kepimpinan literasi yang berkesan. Kajian kualitatif ini mengumpul data menerusi temubual, analisis dokumen dan pemerhatian ke atas seorang pengetua dan sembilan orang guru di sebuah sekolah di New York. Kajian mendapati bahawa pemimpin literasi merupakan seorang yang berpengetahuan dalam pengajaran literasi, membentuk satu pasukan literasi untuk merancang dan melaksanakan pengajaran literasi, memberi fokus kepada pembangunan staf dan sentiasa berkolaboratif serta memberi sokongan. Selain itu, didapati pemimpin literasi yang berkesan juga meletakkan set matlamat dalam aspek bacaan dan memperuntukkan masa untuk aktiviti membaca.

Meltzer (2008) kemudian telah memperkenalkan konsep “4 E” yang memberi fokus kepada tindakan pengetua untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar. Konsep “4E” merupakan singkatan kepada “*environment, engagement, expectation* dan *encouragement*”. Ini bermakna, untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca, para pengetua perlu membangunkan persekitaran sekolah yang menggalakkan penerokaan ilmu, melibatkan guru-guru dalam aktiviti membaca, meletakkan harapan yang tinggi dan memberi galakan serta sokongan kepada guru-guru untuk menghasilkan pendekatan baru dalam proses pengajaran supaya dapat memotivasikan pelajar membaca. Pendekatan ini digunakan oleh Meltzer (2008) dalam program pembangunan profesional literacy bersama guru-guru di New Hampshire, Amerika Syarikat.

Dapatan kajian kepimpinan literasi antara tahun 2000 hingga 2009 lebih memberi penekanan kepada elemen instruksional dalam pelaksanaan program pembangunan bacaan. Sehubungan dengan itu, Spencer (2010) menyarankan agar elemen iklim sekolah diberi penekanan. Oleh itu, Spencer (2010) memperkenalkan Indikator Kepimpinan Literasi Berfokus untuk mewujudkan iklim sekolah yang menekankan aspek pembangunan amalan membaca seperti Rajah 2.4.

INDIKATOR KEPIMPINAN LITERASI BERFOKUS
HALA TUJU: Menetapkan visi dan hala tuju yang jelas
PENGETAHUAN: Meningkatkan pengetahuan diri dan pengetahuan orang lain
BUDAYA: Menetapkan budaya kolaboratif dan perkongsian kepakaran
SUMBER: Menguruskan sumber, struktur dan tenaga manusia dengan efektif.

Rajah 2.4. Indikator Kepimpinan Literasi Berfokus

Sumber: Spencer (2010)

Rajah 2.4 menunjukkan Indikator Kepimpinan Literasi Berfokus yang diperkenalkan oleh Spencer (2010). Indikator ini menyarankan bahawa pengetua perlu menetapkan hala tuju sekolah berkaitan pembangunan bacaan, berpengetahuan dan mampu membangunkan pengetahuan orang lain, menetapkan budaya yang menyokong kolaboratif dan perkongsian kepakaran serta menguruskan sumber untuk memastikan keberkesanan program. Menurut Spencer (2010), elemen dalam Indikator Kepimpinan Literasi Berfokus ini perlu diambil kira oleh pengetua dalam usahanya meningkatkan pencapaian pelajar khususnya dalam aspek literasi.

Kajian berkaitan peranan kepimpinan literasi pengetua turut mendapat perhatian badan-badan pendidikan Australia dengan melaksanakan Projek “PALL” iaitu Program Pengetua Selaku Pemimpin Literasi bagi menyokong para pengetua dalam meningkatkan amalan membaca di sekolah (Townsend et al., 2017). Program ini memberi penekanan kepada dimensi perkongsian kepimpinan, pembangunan profesionalisme guru, sokongan ibu bapa dan komuniti serta pembangunan kurikulum. Para pengetua turut disaran untuk meningkatkan pengetahuan diri berkaitan amalan-amalan terkini dalam kemahiran membaca bagi membimbing guru-guru di sekolah.

Selain kajian-kajian yang dibincangkan, aspek peranan kepimpinan literasi turut mendapat perhatian para pengkaji lain. Antara dapatan yang diperolehi berkaitan peranan pengetua selaku pemimpin literasi ialah meletakkan program membaca sebagai visi dan misi dalam mentadbir sekolah (Bean & Lillenstein, 2012; Brinson,

Dwyer, Scott, & Foley, 2012; Fетters & Cheek, 2016; Woods, 2014; Riley & Webster, 2016), menyediakan sumber kewangan dan bahan bacaan (Shin, Slater & Backhoff, 2012; Francois, 2014), bekerjasama dengan ibu bapa (Brinson, Dwyer, Scott, & Foley, 2012; Massey, 2012; Fетters & Cheek, 2016), menekankan aspek kolaboratif dalam pengurusan sekolah (Francois, 2014; Puzio, Newcomer, & Goff, 2015; Fletcher, 2017), fokus kepada bimbingan pembangunan profesionalisme guru (Brinson et al., 2012; Fletcher, 2017; Kindall, Crowe, & Elsass, 2017) serta membina pasukan kerja yang mantap (Massey, 2012; Fетters & Cheek, 2016). Hal ini menunjukkan bahawa kepimpinan literasi yang berkesan memerlukan corak kepimpinan yang menyeluruh dalam semua aspek.

Dalam konteks ini, pemimpin literasi yang berjaya memerlukan pengetua yang berpengetahuan dalam aspek pembangunan aktiviti membaca khususnya membina pelan perancangan aktiviti, mereka bentuk dan menilai program yang dilaksanakan supaya dapat memberi bimbingan yang berterusan (Dempster et al., 2012; Overholt & Szabocsik, 2013). Sokongan yang diberikan kepada guru bukan sahaja ditunjukkan menerusi keterlibatan pengetua dalam aktiviti bacaan malah turut prihatin dengan menghantar para guru menghadiri kursus peningkatan profesional di luar sekolah untuk meningkatkan pengetahuan (Matsumura & Wang, 2014).

Di samping itu, kepimpinan literasi pengetua turut mengubah iklim sekolah menerusi usaha membina ruang bacaan yang kondusif selain di perpustakaan untuk memenuhi keperluan pelajar (Bean & Lillenstein, 2012; Mcanuff-gumbs & Verbeck, 2012). Para

pelajar turut diberi peruntukan masa untuk membaca pada waktu persekolahan (Torgesen, Houston, & Rissman, 2007) supaya aktiviti membaca dapat dilaksanakan secara berterusan demi mengelakkan penglibatan dalam aktiviti sosial remaja yang kurang berfaedah. Menurut Karadag, Bektas, Cogaltay dan Yalcin (2015), pengetahuan dan kesungguhan pengetua dalam membangunkan sekolah menerusi pelaksanaan program membaca di sekolah-sekolah kajian telah memberi motivasi ke arah penglibatan pelajar dalam aktiviti membaca. Oleh itu, perubahan iklim sekolah yang positif ini dapat mendorong para pelajar untuk membaca.

2.9.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepimpinan Literasi

Kajian juga menunjukkan bahawa kejayaan kepimpinan literasi pengetua turut dipengaruhi oleh peranan yang dimainkan oleh Pejabat Pendidikan Daerah. Bantuan khidmat nasihat, kursus, bengkel mahupun keperluan bahan bacaan di sekolah telah menyuntik semangat para pengetua ini untuk berperanan dengan lebih berkesan (Overholt & Szabocsik, 2013; Herridge, 2014; Puzio, Newcomer, & Goff, 2015). Sehubungan dengan itu, Pejabat Pendidikan Daerah yang aktif dan prihatin dalam isu ini akan membantu membimbing pengetua menerusi lantikan Jurulatih Literasi demi mengatasi sebarang masalah dalam program pembangunan bacaan yang dijalankan di sekolah (Young, 2012). Oleh itu, peranan Pejabat Pendidikan Daerah turut mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua.

Selain itu, sokongan ibu bapa di rumah serta komuniti setempat turut menjadikan faktor yang sering dibincangkan oleh para pengkaji. Hal ini kerana, penglibatan ibu

bapa sejak kecil akan menentukan kelangsungan minat membaca apabila meningkat remaja (Irvin, Meltzer & Duke, 2007; Fox, 2010; Riley & Webster, 2016; Fletcher, 2017). Di samping itu, didapati pengetua-pengetua yang berjaya memupuk minat membaca sering bekerjasama dengan agensi luar menerusi perkongsian pintar (Fletcher, Grimley, & Greenwood, 2011; Townsend et al., 2017). Kerjasama ini membolehkan aktiviti membaca pelajar dapat dilaksanakan secara berterusan dalam suasana yang kondusif di rumah mahupun di luar persekitaran pelajar selain sekolah.

2.9.3 Kepimpinan Literasi, Motivasi dan Minat Membaca

Aspek motivasi dan minat membaca pelajar merupakan elemen penting dalam menentukan kejayaan transformasi sekolah dalam konteks membaca. Pengetua selaku pemimpin literasi perlu merancang tindakan yang dapat meningkatkan motivasi dan mengekalkan minat membaca yang berterusan dalam diri pelajar. Secara tidak langsung, kedua-dua elemen ini akan meningkatkan penglibatan pelajar dalam aktiviti yang dilaksanakan.

Dalam konteks motivasi membaca, kajian terdahulu menunjukkan bahawa pemimpin literasi yang berjaya telah mengambil inisiatif dengan memberi fokus kepada usaha memberi ganjaran dalam bentuk hadiah mahupun pujian (Chen & Wu, 2010; Froiland & Oros, 2014), pelajar memilih bahan bacaan yang digemari dan pelbagai (Bokhorst-Heng & Pereira, 2008; Froiland & Oros, 2014), mewujudkan kelab buku yang aktif di sekolah (Pitcher et al., 2007), melaksanakan aktiviti membaca yang relevan dengan dunia pelajar (Guthrie et al., 2012 ; McGaha & Igo, 2012) dan membangunkan pusat

sumber sekolah yang berkualiti (Mucherah & Herendeen, 2013). Hal ini kerana keseronokan akan meningkatkan lagi motivasi membaca belajar.

Selain itu, menurut Wigfield et al (2016), para pelajar juga akan lebih bermotivasi sekiranya dipengaruhi rakan sebaya yang menyertai kumpulan pembaca dan sering mendapat dorongan daripada guru. Aspek guru selaku contoh teladan amalan membaca turut dinyatakan Pinello (2015). Sehubungan itu, para guru boleh mendorong pelajar dengan memberi penekanan amalan membaca di dalam kelas, membuat perkaitan apa yang dibaca dengan dunia sebenar dan sentiasa memberi sokongan kepada pelajar untuk membaca. Sebagai tambahan, kepada dorongan guru di dalam kelas, para pengetua boleh mencetuskan motivasi membaca dengan memberi ‘tekanan’ (Schiefele et al., 2012; Unrau & Quirk, 2014) supaya para pelajar mematuhi arahan membaca agar mencapai sasaran bacaan sekolah.

Sementara itu, dalam aspek minat membaca pelajar, Torgesen, Houston, Rissman & Kosanovich (2007) berpendapat bahawa peningkatan minat membaca akan berlaku sekiranya pengetua mengambil usaha melaksanakan aktiviti membaca secara koperatif dalam kumpulan, kemahiran membaca diintegrasikan di dalam kelas secara merentasi kurikulum, meletakkan standard yang tinggi bagi penentuan kualiti dalam teks bacaan dan mewujudkan suasana kelas yang memotivasikan pelajar untuk membaca. Ini bermakna pelajar akan berminat membaca lebih lanjut sekiranya guru mampu mengaitkan apa yang dipelajari di dalam kelas dengan kehidupan sebenar terutama berkaitan dengan kehidupan peribadi pelajar.

Selain itu, kajian-kajian lalu menunjukkan bahawa para pelajar di sekolah menengah menunjukkan minat membaca yang positif sekiranya disediakan bahan bacaan yang diminati, persekitaran membaca mengikut cita rasa mereka (Marchand-martella et al., 2013), aktiviti galakan membaca yang pelbagai (Lone, 2011), perpustakaan yang berkualiti (Small et al., 2010), peruntukan masa khas untuk membaca dan bahan yang berbeza mengikut tahap pelajar (Puzio et al., 2015). Sehubungan itu, pembangunan aktiviti membaca terancang yang dilaksanakan oleh para pengetua selaku pemimpin literasi perlu mengambil kira aspek-aspek yang dinyatakan untuk meningkatkan lagi minat membaca dan seterusnya motivasi pelajar secara tidak langsung.

2.10 Kajian di Malaysia

Kajian kepimpinan pengetua dalam aspek pembacaan di Malaysia masih terhad dan perlu ditingkatkan. Namun begitu, kajian sedia ada secara umumnya memberi cadangan berkaitan peranan sekolah dalam meningkatkan amalan membaca (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012; Pandian, 2011) dan pembangunan Pusat Sumber Sekolah (Siti Hadijah Alwi, 2002; Pandian, 2011; Kamal & Normah Othman, 2012; Zurina Khairuddin, 2013).

Sehubungan dengan itu, pihak sekolah perlu berusaha menyediakan persekitaran yang menggalakkan iklim membaca dan mengamalkan pedagogi ke arah pembacaan aktif. Biarpun tidak dinyatakan secara khusus berkaitan peranan kepimpinan literasi pengetua, namun senario ini telah membuktikan bahawa sekolah menerusi kepimpinan pengetua akan menentukan kelangsungan tabiat membaca (Mohd Zairol

Masron et al., 2010). Oleh itu, peranan pengetua dalam konteks amalan membaca perlu dikenal pasti secara khusus.

Dalam hal ini, kajian-kajian di peringkat tempatan mendapati amalan membaca boleh ditingkatkan menerusi usaha pengetua memberi peruntukan masa dalam jadual waktu persekolahan, penekanan kepada pembangunan Malaysia guru, membentuk pasukan kerja, menekankan kepimpinan guru dalam pembacaan aktif (Chew, 2012), mengadakan sistem ganjaran dan dendaan (Ng, 2007), peruntukan kewangan (Ng, 2004), melaksanakan program (Ratnawati Mohd Asraf, Noorlide Abu Kassim, Ismail Sheikh Ahmad, & Zainurin Abdul Rahman, 2013; Zurina Khairuddin, 2013) dan menyediakan kemudahan aktiviti membaca yang lengkap (Mohd Nazri Latiff Azmi, 2013). Didapati, para pengetua juga menggunakan pendekatan paksaan membaca mengikut sasaran sepanjang cuti persekolahan (Ng, 2007) dan pengaruh rakan sebaya (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012) untuk meningkatkan pembacaan.

Dalam konteks peranan pengetua selaku individu yang bertanggungjawab membangunkan Pusat Sumber Sekolah pula, kajian terdahulu yang dijalankan oleh Siti Hadijah Alwi (2002) mendapati bahawa pengetua berperanan sebagai pembuat keputusan, pemberi arahan, memimpin, menyelia, memantau, menyokong dan menjadi tempat rujukan dalam membangunkan PSS. Oleh hal yang demikian, bagi meningkatkan penggunaan Pusat Sumber (Yushiana Mansor & Norhiyah Mohd Noor, 2011), pengetua perlu merancang aktiviti membaca bersama guru perpustakaan yang mempunyai kepakaran khusus dalam program pembangunan bacaan di sekolah.

Antara langkah yang boleh dilaksanakan ialah aktiviti kolaboratif bersama guru di dalam kelas supaya pembelajaran di dalam kelas menjurus kepada pembacaan aktif (Haslinda Husaini, Rafidah Abdul Aziz, & Shahrom T.M Sulaiman, 2011; Mohamad Fazli Baharuddin, 2016). Aspek ini akan memastikan pusat sumber sekolah dapat melaksanakan fungsinya dengan berkesan.

Pusat sumber yang berkesan mampu menimbulkan keseronokan membaca menerusi bahan yang menarik, berkualiti dan sesuai dengan minat pelajar (Haslinda Hussaini, Aziz, Mohd Sharif Mohd Saad, Dang Merduwati Hashim, & Mohd Fazli Baharuddin, 2012; Kamal & Normah Othman, 2012; Zurina Khairuddin, 2013) serta memenuhi tuntutan kurikulum (Kamal & Normah Othman, 2012). Sebagai inisiatif, para pengetua perlu mengadakan kerjasama dengan komuniti luar untuk menambah bahan bacaan. Walaupun pembangunan Pusat Sumber Sekolah di Malaysia telah menunjukkan perubahan yang positif, namun banyak lagi aspek yang perlu penambahbaikan (Pandian, 2011; Saidatul Akmar Ismail, 2014). Ini dapat disimpulkan bahawa kajian peranan pengetua dalam aspek pembangunan pusat sumber di Malaysia perlu ditingkatkan.

Di samping itu, kajian Program NILAM selaku Program Membaca KPM oleh Bahagian Teknologi Pendidikan (2004) menunjukkan bahawa komitmen pengetua memberi kesan positif kepada penglibatan pelajar. Namun, pengetua beranggapan program ini membebankan kerana dipengaruhi oleh masalah sikap pelajar, masalah infrastruktur, kewangan dan tiada jawatan khas di pusat sumber. Oleh itu, penyelidik

mencadangkan supaya kerjasama bersepadu dijalankan oleh pihak Pusat Kegiatan Guru (PKG), BTPN, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) untuk membantu pihak sekolah, mengadakan lawatan ke sekolah-sekolah yang berjaya dalam Program NILAM dan meningkatkan kerjasama dengan perpustakaan awam terutama dalam pelaksanaan aktiviti dan perkongsian bahan bacaan.

Rentetan itu, Wan Ah et al., (2005), mencadangkan agar pengetua selaku pemimpin digesa untuk menubuhkan jawatankuasa program NILAM di peringkat sekolah, mengadakan mesyuarat guru bagi merancang, melaksana dan menentukan keperluan kursus untuk guru, membuat penilaian aktiviti dan keperluan bahan, memperkemas rekod pelaporan serta mempertingkatkan promosi dan integrasi amalan membaca dalam budaya sekolah. Walau bagaimanapun, kajian berkaitan NILAM berskala besar telah lama dijalankan dan perlunya diadakan kajian semula khususnya berkaitan amalan terbaik pengetua di sekolah-sekolah yang berjaya meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar.

2.11 Rumusan

Bab ini secara umumnya membincangkan aspek kerangka teoritikal yang digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan kajian iaitu Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Duke (2007), Teori Kognitif Sosial Bandura (1989), Teori Motivasi Jangkaan-Nilai Wigfield dan Eccles (2002) serta Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979). Perbincangan juga turut menyentuh krisis amalan membaca di peringkat global dan Malaysia, peranan pengetua, kepimpinan literasi, motivasi membaca dan minat

membaca. Penyelidik juga turut membincangkan kajian-kajian lepas yang berkaitan di luar dan dalam negara. Kajian literatur yang dijalankan telah membantu memberi hala tuju dan garis panduan serta pemahaman awal berkaitan aspek dikaji di samping memandu penyelidik untuk menjawab persoalan kajian.

Kajian literatur mendapati bahawa kepimpinan literasi pengetua dapat meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Biarpun Program NILAM masih belum mencapai objektif, namun terdapat sekolah yang cemerlang dalam aktiviti NILAM sehingga mendapat pengiktirafan KPM. Persoalannya, apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah-sekolah tersebut? Apakah faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dan bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM? Oleh itu, penyelidik telah menggunakan pendekatan kajian kes kualitatif untuk menjawab persoalan kajian yang akan dibincangkan secara terperinci dalam bab seterusnya iaitu metodologi kajian.

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan metodologi yang digunakan oleh penyelidik untuk menjawab persoalan kajian. Bagi memberi kefahaman berkaitan hala tuju kajian, perbincangan dimulakan dengan menyentuh aspek paradigma penyelidikan dan pendekatan penaakulan yang telah mendorong penyelidik untuk memilih pendekatan kualitatif berbentuk kajian kes. Seterusnya, penyelidik turut membincangkan aspek persediaan awal yang telah dilakukan sebelum turun ke lapangan kajian.

Bagi memberi gambaran menyeluruh kerja-kerja penyelidikan, penyelidik turut menghuraikan aspek kaedah pengumpulan data menerusi temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen dalam usaha menjawab persoalan kajian berkaitan peranan kepimpinan literasi pengetua, faktor-faktor yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua, seterusnya bagaimana pengetua meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Proses analisis data, aspek kebolehpercayaan dan kesahan juga turut dibincangkan.

3.2 Paradigma Penyelidikan

Seorang penyelidik tidak wajar melibatkan diri dalam kerja-kerja penyelidikan sekiranya tidak jelas tentang paradigma penyelidikan yang akan mempengaruhi tujuan penyelidikan, sifat ilmu dan corak pendekatan yang akan digunakan (Lincoln & Guba, 1985). Dalam hal ini, Cresswell (2014) berpendapat, pemahaman tentang paradigma

penyelidikan akan membantu penyelidik menyediakan hala tuju yang memandu tindakannya memahami semua bentuk fasa penyelidikan yang akan dijalankan.

Dalam hal ini, paradigma penyelidikan dilihat daripada dua perspektif iaitu positivis dan non-positivis. Menurut Lincoln dan Guba (1985) dan Creswell (2013), golongan positivis menggunakan kaedah saintifik dalam mengkaji dunia sosial, mengutamakan penerangan berbanding pemahaman mendalam dan membina hipotesis sebelum penyelidikan sebenar dijalankan. Lazimnya, kaedah kuantitatif menjadi pilihan untuk menyelesaikan persoalan kajian. Hal ini amat berbeza dengan golongan non-positivis kerana mereka beranggapan manusia tidak boleh diuji seperti kajian sains tulen kerana manusia mempunyai perasaan, emosi dan pemikiran yang melihat sesuatu isu secara dinamik. Oleh itu, hipotesis tidak dibuat sebelum penyelidikan dan penyelidik menggunakan kaedah kualitatif yang lebih rapat dengan responden.

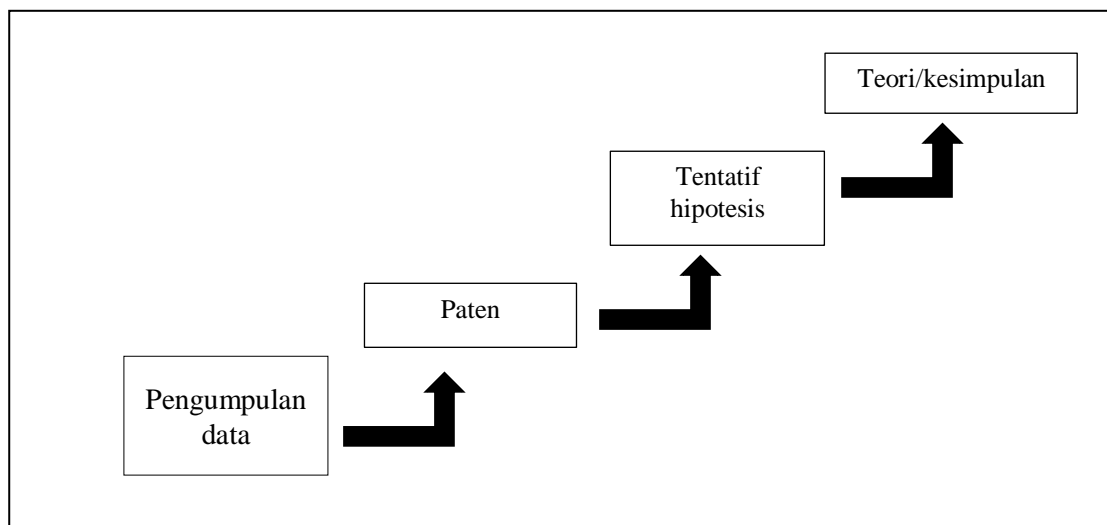
Selaras dengan pandangan Patton (1990) yang berpendapat pilihan paradigma perlu dibuat untuk menentukan kesesuaian metodologi penyelidikan, maka penyelidik memilih perspektif non-positivis. Hal ini kerana penyelidik ingin mengetahui secara lebih mendalam berkaitan peranan kepimpinan literasi dan bagaimana seorang pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi meningkatkan motivasi dan minat membaca. Oleh itu, penyelidik mencungkil pengalaman dan tindakan yang telah dijalankan oleh pengetua di sekolah kajian. Keadaan ini sudah tentu memerlukan penyelidik menjalin hubungan rapat dengan sampel kajian.

Selain itu, berdasarkan kajian literatur, penyelidik mendapati terdapat cadangan penggunaan pendekatan non-positivis berbanding positivism dalam kajian kepimpinan literasi dan amalan membaca di luar negara. Hal ini kerana terdapat beberapa kritikan dan cadangan yang diutarakan oleh pengkaji terdahulu seperti Murphy (2004), Guestella (2004) dan Edwards (2010) yang mendapati bahawa kajian kepimpinan literasi perlu dilakukan secara lebih mendalam berbanding penerangan umum menerusi pentadbiran soal selidik.

Tambahan pula, kajian dijalankan untuk mengenal pasti peranan kepimpinan literasi pengetua, meninjau faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi dan bagaimana pengetua meningkatkan motivasi dan minat membaca. Oleh itu, perspektif non-positivis dianggap lebih sesuai kerana fenomena yang dikaji hanya difahami apabila kerja lapangan dijalankan. Ini bermakna penyelidik tidak membuat sebarang hipotesis sebelum kajian dijalankan.

3.3 Pendekatan Penaakulan

Penyelidik memilih pendekatan induktif kerana kajian yang dijalankan meliputi persoalan “apa” dan “bagaimana” yang khusus untuk melihat peranan pengetua sebagai pemimpin literasi. Hal ini selaras dengan pandangan Trochim (2006) yang menyatakan bahawa pendekatan induktif merupakan proses generalisasi data daripada khusus kepada umum. Oleh itu, penyelidik menggunakan pandangan responden untuk membangunkan tema dan membina kesimpulan berdasarkan tema yang dibangunkan. Ringkasan penaakulan induktif dapat dilihat dalam Rajah 3.1.



Rajah 3.1. Penaakulan Induktif

Sumber: Trochim (2006)

Rajah 3.1 menunjukkan penaakulan induktif yang digunakan dalam menjalankan kajian. Menerusi pendekatan ini, penyelidik telah mengumpul data berdasarkan pengalaman responden lalu membentuk paten dalam dapatan kajian, membina hipotesis tentatif dan akhirnya membuat kesimpulan umum berkaitan aspek kepimpinan literasi. Ini bermakna penyelidik perlu menggunakan pendekatan kualitatif untuk menjawab persoalan kajian seperti yang disarankan oleh Trochim (2006) dan Creswell (2014). Hal ini kerana kajian kualitatif membina konsep atau teori dan bukannya menguji teori yang sedia ada. Oleh itu, tiada hipotesis yang dibina sebagai panduan kajian. Sehubungan dengan itu, menerusi kajian yang dijalankan, penyelidik telah membina konsep baru berkaitan peranan kepimpinan literasi pengetua dalam aspek meningkatkan motivasi dan minat membaca.

3.4 Justifikasi Pemilihan Pendekatan Kualitatif.

Perbincangan dalam konteks paradigma penyelidikan dan pendekatan penaakulan sebelum ini menunjukkan kecenderungan penyelidik dalam memilih pendekatan kualitatif. Namun, antara faktor penting dipertimbangkan dalam menentukan kaedah penyelidikan ialah kesesuaian pendekatan untuk menjawab persoalan kajian (Cresswell, 2014). Faktor ini menguatkan lagi pandangan penyelidik dalam memilih pendekatan kualitatif kerana kajian kualitatif memberi perspektif menyeluruh tentang sesuatu fenomena (Cresswell, 2013; Patton, 1990), dapat meneroka secara mendalam bagi menjawab persoalan “apa” peranan kepimpinan literasi, “apa” faktor-faktor yang mempengaruhi peranan tersebut dan “bagaimana” meningkatkan motivasi dan minat membaca dalam NILAM.

Selain itu, penyelidikan ini tidak bertujuan untuk mendapatkan data statistik. Malah, penyelidik perlu menggunakan persampelan bertujuan berbanding kaedah persampelan rawak yang digunakan dalam kajian kuantitatif kerana responden yang dipilih perlu mempunyai ciri-ciri istimewa untuk menjawab soalan kajian. Tambahan pula, pendekatan kuantitatif tidak membolehkan penyelidik berkongsi pengalaman, bertanyakan pandangan dan pendapat untuk mengumpul persepsi orang lain dalam aspek kepimpinan literasi.

Selaras dengan kenyataan di atas, maka penyelidik telah menggunakan pendekatan kajian kes kualitatif untuk meneroka secara terperinci peranan kepimpinan literasi pengetua dan bagaimana kepimpinan literasi yang diamalkan dapat meningkatkan

motivasi dan minat membaca pelajar dalam NILAM. Kenyataan ini selari dengan pengkaji terdahulu yang berpendapat bahawa kaedah kualitatif digunakan untuk meneroka sesuatu secara lebih mendalam dan terperinci (Creswell, 2014; Patton, 1990), hasil kajian dapat menerangkan dengan jelas dan lebih bermakna kerana berasaskan pengalaman peserta kajian (Lincoln & Guba, 1985), dijalankan dalam situasi semula jadi (Creswell, 2014; Lincoln & Guba, 1985) dan kaedah yang digunakan tidak Malaysia statistik (Darlington & Scott, 2002). Oleh itu, pendekatan kualitatif dirasakan bersesuaian dan dapat menjawab soalan kajian.

Pemilihan kajian secara kualitatif dalam kajian kepimpinan literasi turut dicadangkan oleh Guestella (2004) dan Edward (2010) untuk mengenal pasti peranan kepimpinan literasi pengetua secara lebih terperinci dan mendalam. Selain itu, peranan dan bagaimana usaha yang dijalankan untuk memupuk motivasi dan minat membaca perlu mengambil kira faktor budaya, persekitaran dan Malaysia luar yang mempengaruhi amalan dan tindakan pengetua. Dalam konteks ini, pentadbiran soal selidik tidak sensitif kepada faktor yang dinyatakan.

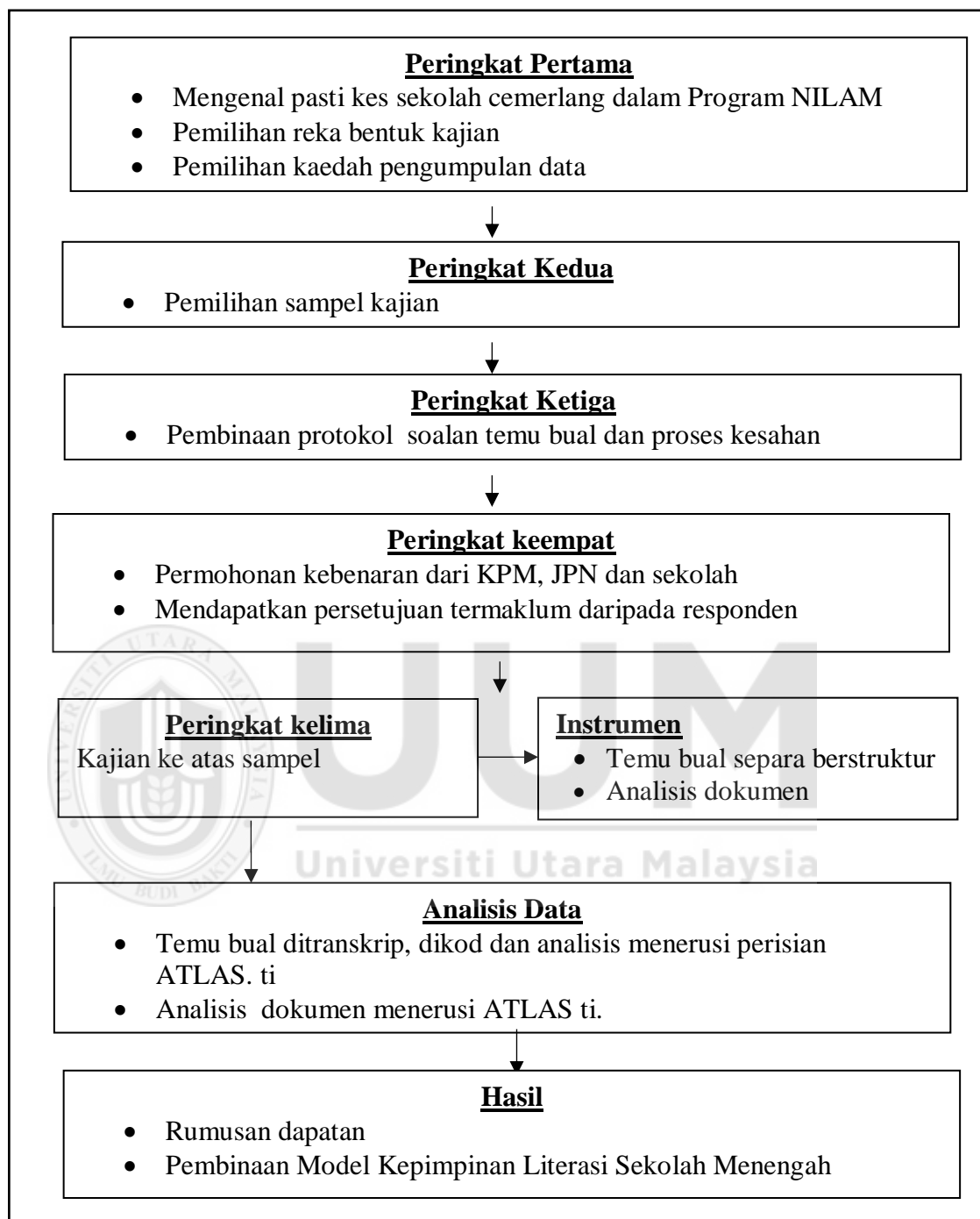
Oleh hal yang demikian, kaedah kualitatif dirasakan lebih sesuai dan mampu memberi cadangan penyelesaian bagi penambahbaikan dalam pendidikan. Oleh itu, penyelidikan kualitatif telah dijalankan bagi membolehkan penyelidik meneroka, meneliti dan seterusnya menerangkan peranan kepimpinan literasi, meninjau faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi dan bagaimana kepimpinan literasi pengetua meningkatkan motivasi dan minat membaca dalam

NILAM. Pemilihan kaedah ini juga turut disumbangkan oleh kecenderungan penyelidik untuk membuat penemuan dan generalisasi berkaitan peranan kepimpinan literasi dan bukannya untuk menguji hipotesis.

3.5 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merupakan satu perancangan untuk menjalankan kajian (Creswell, 2014), dipengaruhi oleh paradigma penyelidikan dan soalan kajian (Patton, 1990). Sehubungan itu, penyelidik menggunakan kaedah kajian kes secara kualitatif iaitu menerusi temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen. Oleh itu, kajian dijalankan dalam persekitaran sebenar responden supaya maklumat dapat dikumpul secara lebih mendalam (Yin, 2014) untuk meningkatkan lagi kefahaman (Merriam, 2001). Pemilihan kajian kualitatif secara kajian kes ini mampu membantu penyelidik meningkatkan kefahaman berkaitan kepimpinan literasi pengetua yang telah terbukti berjaya sehingga menggondol pelbagai anugerah di peringkat kebangsaan.

Dalam konteks kajian, penyelidik menggunakan pendekatan kajian pelbagai kes. Pengumpulan data telah dibuat ke atas tiga kes sekolah yang pernah memenangi Anugerah Pusat Sumber Cemerlang dan Anugerah NILAM di peringkat kebangsaan sejak 2009 hingga 2015. Kepelbagaian kes ini dapat meningkatkan kesahan dan ketepatan data kerana dapat melihat persamaan dan perbezaan hasil dapatan. Tambahan pula pengumpulan data secara triangulasi menerusi temu bual dan analisis dokumen telah membantu mengesahkan kewujudan perhubungan antara satu dapatan dengan dapatan yang lain. Reka bentuk kajian adalah seperti Rajah 3.2



Rajah 3.2. Ringkasan Reka Bentuk Kajian

Rajah 3.2 menunjukkan ringkasan reka bentuk kajian. Peringkat pertama dalam kajian ialah proses mengenal pasti kes, memilih reka bentuk kajian dan kaedah pengumpulan

data. Pelaksanaan peringkat pertama ini perlu mengambil kira paradigma, penaakulan dan andaian yang dibuat dalam menentukan hala tuju kajian. Pemilihan sampel kemudian dilakukan dan diikuti oleh pembinaan protokol temu bual. Protokol temu bual kemudian dibincang dan disahkan oleh sekumpulan guru Jurulatih Utama PSS dan Pegawai Teknologi Pendidikan yang terlibat dalam pengurusan aktiviti Program NILAM di peringkat negeri. Kumpulan ini berpengetahuan luas dalam aktiviti NILAM dan berpengalaman mengendalikan bengkel dan kursus kepada guru dan pengetua. Memandangkan penyelidik melaksana temu bual separa berstruktur maka soalan asas telah ditetapkan tetapi tidak bersifat terlalu rigid serta boleh Malaysia mengikuti kesesuaian asalkan tidak lari daripada objektif kajian.

Sebelum turun ke lapangan, penyelidik terlebih dahulu memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan KPM, Jabatan Pelajaran Negeri Kedah dan sekolah yang terlibat untuk menjalankan kajian. Bagi proses temu bual berstruktur, responden diminta untuk mengisi borang persetujuan termaklum. Hal ini bagi memohon persetujuan responden untuk ditemu bual dan melaporkan hasil dapatan kajian. Pertemuan dan perhubungan awal turut dibuat bagi mewujudkan 'rapport' dengan responden supaya proses pengumpulan data lebih lancar

Penyelidik kemudian turun ke lapangan mengutip data menerusi temu bual bersemuka dan analisis dokumen. Kerja-kerja transkripsi temu bual dan pengumpulan data dijalankan secara serentak dan berterusan. Hasil temu bual dirakam, kemudian ditranskrip, dikod dan dianalisis menggunakan perisian ATLAS ti. versi 7.518.

Rumusan yang dibuat digunakan untuk menjawab soalan dan seterusnya membangunkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah. Model ini boleh dijadikan panduan kepada para pengetua lain untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin literasi dengan lebih berkesan.

3.6 Justifikasi Pemilihan Kajian Kes

Penyelidik menggunakan pendekatan kajian kes berbentuk kualitatif dalam mencari jawapan kepada soalan kajian. Hal ini kerana kajian kes merupakan eksplorasi ke atas satu sistem (Creswell, 2014), melibatkan kutipan data secara terperinci dan mendalam (Creswell, 2014; Merriam, 2001) serta dapat membantu memberi pemahaman dalam konteks sebenar sesuatu fenomena (Yin, 2014). Seperti yang dicadangkan oleh Townsend, Bayetto, Dempster, Johnson dan Stevens (2017), hasil dapatan kajian kepimpinan literasi menerusi kajian kes lebih kaya dengan maklumat dan dapat memberi pemahaman sebenar secara lebih mendalam. Perkara ini menjadi faktor utama kerana penyelidik berminat untuk meneroka, mencari penemuan baru serta mengesahkan apa yang telah diketahui berkaitan kepimpinan literasi.

Dalam konteks kajian, penyelidik menggunakan pendekatan kajian pelbagai kes bagi mendapatkan data yang terperinci, mendalam dan lebih meyakinkan seperti saranan Yin (2014). Walaupun dapatan dapat melihat persamaan dan perbezaan bagi setiap kes, namun penyelidikan bukanlah bertujuan untuk membuat perbandingan. Tambahan pula, pemilihan kajian kes juga turut dipengaruhi oleh faktor tujuan kajian iaitu menganalisis amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dalam

usahanya meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi NILAM sehingga memperoleh pengiktirafan daripada KPM.

Selain daripada itu, sampel kes yang dipilih adalah unik dan istimewa kerana terdiri daripada responden yang pernah terlibat dalam usaha pencapaian Anugerah Pusat Sumber Kebangsaan serta Anugerah NILAM di peringkat kebangsaan sejak 2009 hingga 2015. Oleh itu, setiap kes yang dikaji mampu menyediakan maklumat yang diperlukan secara lebih bermakna. Seandainya kajian dijalankan dengan pemilihan sampel yang bersifat umum, adalah dikhuatiri objektif kajian tidak tercapai kerana tidak semua pengetua mengamalkan kepimpinan literasi. Sehubungan itu, kajian kes yang dijalankan dalam persekitaran semula jadi ini mampu mencungkil pandangan dan pengalaman responden secara lebih berfokus.

3.7 Pertimbangan Etika

Isu etika merupakan elemen penting dalam kajian kualitatif dan perlu diberi perhatian supaya prosedur yang dijalankan dapat memberi maklumat yang tepat dan mempunyai kesahan yang tinggi. Kajian ini dijalankan di institusi pendidikan dan melibatkan warga pendidik. Sehubungan itu, sebelum turun ke lapangan, penyelidik terlebih dahulu memohon kebenaran daripada pihak KPM menerusi Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan dengan menghantar sesalinan cadangan kajian menerusi aplikasi atas talian iaitu eRAS (*Educational Research Application System*) pada Disember 2014. Kebenaran pihak KPM ini kemudian telah dipanjangkan ke Jabatan

Pelajaran Negeri Kedah (JPN) bagi membolehkan penyelidik mendapat kebenaran untuk menjalankan kajian di sekolah yang menjadi pilihan.

Penyelidik juga telah mendapatkan persetujuan daripada pengetua selaku 'gate keeper'. Surat kebenaran daripada KPM dan JPN telah dilampirkan bersama surat permohonan untuk masuk ke lokasi kajian. Biarpun telah mendapat kebenaran daripada KPM selaku pihak yang lebih berautoriti, namun pengetua berhak untuk menolak sekiranya enggan terlibat dengan kajian atau tidak membenarkan sekolahnya dipilih sebagai lokasi kajian. Namun begitu, dalam konteks kajian ini, penyelidik tidak menghadapi masalah kerana ketiga-tiga sekolah yang terlibat memberikan kerjasama.

Selain itu, penyelidik turut membina 'rapport' dengan responden sebelum proses pengumpulan data dijalankan. Responden dihubungi menerusi telefon, e-mel dan laman sosial. Terlebih dahulu penyelidik memperkenalkan diri dan menerangkan secara ringkas berkaitan kajian. Sebelum menjalankan temu bual, penyelidik perlu mendapat kebenaran secara bertulis daripada responden yang terlibat. Seperti mana yang ditekankan oleh Creswell (2013), dua aspek penting dalam kajian kualitatif ialah persetujuan termaklum (*informed consent*) dan kerahsiaan. Oleh itu, bagi mematuhi etika kajian, kebenaran daripada responden diperoleh menerusi pengisian borang persetujuan termaklum. Dokumen bertulis ini menjadi bukti kesediaan responden untuk terlibat dengan kajian dan membenarkan suaranya dirakam. Namun, tiada unsur paksaan, penglibatan adalah sukarela dan responden bebas mengundur diri bila-bila masa yang dirasakan sesuai dengan alasan tertentu.

Penyelidik juga menerangkan langkah kerahsiaan yang digunakan untuk melindungi data dan peserta kajian. Penyelidik juga tidak mendedahkan identiti sekolah dan individu, sebaliknya menggunakan kod indeks dalam laporan kajian. Aspek kerahsiaan adalah perlu untuk melindungi pemberian maklumat yang bersifat peribadi.

Bagi meningkatkan kesahan, hasil temu bual yang sudah ditranskrip diberi semula untuk tujuan semakan. Hal ini bertujuan untuk memastikan tiada sebarang maklumat tambahan yang didedahkan tanpa pengetahuan responden kajian. Mereka juga berhak memberi sebarang komen dan pandangan untuk memastikan ketepatan data. Dalam hal ini, penyelidik perlu bersifat amanah dan tidak mereka-reka dapatan untuk memenuhi keperluan kajian.

Kajian ini juga turut meneliti dokumen sekolah mulai 2005 sehingga 2015 sebagai sumber dalam proses pengumpulan data iaitu perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan PSS (25) dan buku pelawat PSS (3). Oleh itu, penyelidik telah memastikan semua dokumen yang diperiksa dan disalin mendapat kebenaran.

3.8 Mendapat Kerjasama dan Membuat Rundingan.

Kajian kualitatif melibatkan kerja-kerja lapangan dalam mengumpul data. Memandangkan penyelidik melaksanakan kajian di premis pendidikan, maka penyelidik telah memohon kebenaran daripada pihak KPM menerusi Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan. Kebenaran kemudian dipanjangkan ke

Jabatan Pelajaran Negeri Kedah (JPN) dan surat kebenaran ini dibawa bersama ke sekolah kajian sebagai bahan bukti kebenaran dan dokumen rasmi untuk perbincangan selanjutnya berkaitan kajian.

Namun begitu, kebenaran daripada pihak KPM dan JPN bukanlah bermakna penyelidik mendapat kebenaran sepenuhnya dalam mengakses data dan mengumpul maklumat di lokasi kajian. Hal ini kerana penyelidik perlu mendapatkan kebenaran pengetua sekolah yang dikaji selaku '*gate keeper*' di samping kebenaran responden untuk terlibat dengan kajian. Memandangkan penyelidik mengkaji amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua maka pihak JPN melalui BTPN yang menguruskan pembangunan program NILAM telah mencadangkan empat buah sekolah sebagai sekolah kajian. Walau bagaimanapun, berdasarkan perbincangan, akhirnya hanya tiga buah sekolah dipilih sebagai sekolah kes kerana sekolah D sibuk dengan proses pemantauan dan persediaan mewakili negeri ke Pertandingan Pusat Sumber Cemerlang Kebangsaan semasa proses pengumpulan data dijalankan.

Oleh itu, penyelidik membuat rundingan untuk menjalankan kajian di tiga sekolah iaitu Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C. Tindakan penyelidik bagi proses mendapatkan kerjasama dan membuat rundingan untuk tujuan pengumpulan data melibatkan empat fasa seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1

Fasa Mendapat Kerjasama dan Membuat Rundingan

Fasa	Tindakan
Satu	i. Menghantar surat permohonan menjalankan kajian berserta ringkasan cadangan kajian menerusi e-mail dan pos kepada sekolah-sekolah yang terlibat.
Dua	i. Tindakan susulan menerusi telefon untuk mendapatkan kebenaran secara lisan daripada 'gate keeper'. ii. Menyatakan bentuk pengumpulan data dan responden yang terlibat. iii. Menetapkan tarikh pertemuan dengan responden.
Tiga	i. Menghantar (e-mel) sesalanan protokol temu bual kepada responden.
Empat	i. Pertemuan untuk proses temu bual. ii. Menerangkan tujuan kajian. iii. Mengisi borang persetujuan termaklum (informant consent).

Jadual 3.1 menunjukkan fasa mendapat kerjasama dan membuat rundingan yang dilaksanakan dalam menjalankan kajian. Proses ini melibatkan empat fasa. Pada fasa yang pertama, penyelidik menghantar surat permohonan ke sekolah kajian. Tindakan susulan diambil dalam fasa kedua dengan menghubungi 'gate keeper' secara lisan untuk menyatakan bentuk pengumpulan data, responden terlibat dan menetapkan tarikh dengan responden. Pada fasa yang ketiga, sesalanan protokol temu bual dihantar kepada responden. Penyelidik bertemu dengan responden pada fasa yang keempat untuk menerangkan tujuan kajian serta meminta responden mengisi borang persetujuan termaklum.

Penyelidik turut menghubungi responden yang tidak berada di lokasi sekolah kajian kes iaitu pegawai BTPN, Jurulatih Utama Pusat Sumber Sekolah, pengetua yang telah bersara dan bekas pelajar. Kaedah yang sama digunakan mengikut tahap seperti Jadual

3.1, namun kumpulan responden ini tidak perlu melalui ‘*gate keeper*’ dan lokasi temu bual lebih bebas dan berbentuk santai. Namun begitu, penyelidik masih memastikan tempat pertemuan kondusif agar tiada unsur-unsur yang boleh mengganggu proses temu bual.

3.9 Peranan Penyelidik

Penyelidik merupakan instrumen kajian yang utama dalam menjalankan kajian kualitatif (Patton, 2002; Cresswell, 2014). Ini bermakna tidak ada satu set prosedur standard yang boleh diikuti oleh penyelidik sepanjang menjalankan kajian berbentuk kualitatif (Cresswell, 2014). Hal ini selaras dengan pandangan Lincoln dan Guba (1985) dan Patton (2002) yang berpendapat bahawa penyelidik kualitatif perlu responsif, boleh menyesuaikan teknik dengan situasi, melakukan analisa data dengan seberapa segera dan boleh membuat kesimpulan semasa kajian berlangsung dan berkembang. Oleh hal yang demikian, reka bentuk kajian turut mengalami beberapa perubahan bersesuaian dengan keperluan kajian.

Dalam konteks ini, penyelidik telah mengambil keputusan untuk memberi fokus kepada proses temu bual dan analisis dokumen sahaja sebagai kaedah pengumpulan data berbanding cadangan awal untuk turut melaksanakan pemerhatian. Hal ini kerana semasa berada di lokasi kajian, penyelidik menyedari bahawa adalah sukar untuk berada di lokasi kajian dalam tempoh yang lama dan memerhati peranan kepimpinan literasi pengetua. Pengetua-pengetua yang menjadi responden utama merupakan pengetua cemerlang yang sangat sibuk dan proses penentuan tarikh untuk ditemu bual

juga mengambil masa. Oleh itu, atas faktor masa, penyelidik mengambil keputusan untuk mendapatkan maklumat menerusi temu bual dan analisis dokumen sahaja.

Selain itu, kredibiliti hasil dapatan juga telah ditingkatkan menerusi amalan semakan semula transkrip temu bual oleh responden dan semakan rakan seperti yang disarankan oleh Creswell (2013). Sehubungan itu, penyelidik membenarkan responden menyemak semula hasil transkrip temu bual untuk mengesahkan ketepatan idea. Penyelidik turut mendapatkan bantuan rakan penyelidik lain dan responden kajian bagi membuat semakan dan pengesahan kategori dan tema yang dikenal pasti semasa proses analisis data dijalankan.

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah temu bual bersemuka separa berstruktur. Sehubungan itu, penyelidik telah menggunakan kemahiran interpersonal dan empati, mempunyai kemahiran mendengar, kemahiran berbahasa serta menggunakan bahasa badan yang sesuai supaya responden lebih selesa dan akhirnya mampu berkongsi pengalaman mereka. Namun, semasa temu bual dijalankan, penyelidik sentiasa memastikan agar tidak mempengaruhi responden dalam menyatakan pendapat atau keputusan.

Selari dengan prinsip etika dan integriti, penyelidik juga menyimpan catatan peribadi yang mencatat tindak balas dan refleksi, harapan dan cadangan serta menjaga catatan tersebut dengan tidak menyebarkan kepada pihak lain. Hal ini selaras dengan pandangan Cresswell (2014) yang berpendapat untuk menjaga nama baik responden,

maklumat peribadi perlu dipadam atau Malaysia perlu diubah. Namun dalam konteks kajian ini dan bersesuaian dengan topik penyelidikan, penyelidik beranggapan elemen-elemen negatif tidaklah terlalu menonjol kerana kajian ini ingin mengenal pasti peranan yang dimainkan oleh pengetua dan bagaimana pengetua menggunakan kepimpinan literasi untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Namun aspek kerahsiaan maklumat tetap perlu dijaga.

Dalam aspek penyediaan laporan, penyelidik telah mengadakan perbincangan dengan tiga orang penyelidik lain supaya dapat menilai semua hasil maklumat yang diperoleh, dan memberi pandangan untuk mengurangkan elemen personel dalam kajian. Selain itu, penyelidik turut meminta pandangan responden mahupun pihak ketiga untuk memberi komen berkaitan laporan akhir. Segala respons dan komen yang diberi dicatatkan dalam laporan akhir untuk meningkatkan lagi kredibiliti dapatan kajian.

3.10 Pemilihan Lokasi Kajian

Pemilihan lokasi kajian merupakan sesuatu yang dianggap kritikal kerana memberi kesan kepada keseluruhan perkembangan kajian (Erlandson, Harris, Skipper & Allen, 1993). Dalam pemilihan lokasi, penyelidik perlu berbalik kepada skop dan persoalan kajian supaya lokasi yang dipilih mampu membekalkan maklumat yang diperlukan. Oleh itu, bagi mendapatkan lokasi kajian dan sampel yang dikehendaki, penyelidik telah mendapatkan khidmat nasihat dan cadangan daripada BTPN yang menguruskan Program NILAM di Kedah.

Memandangkan kajian ini merupakan kajian kes berbentuk kualitatif berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dan bagaimana pengetua meningkatkan motivasi dan minat membaca, maka empat buah sekolah telah dicadangkan untuk terlibat dengan kajian. Sekolah-sekolah yang dicadangkan mempunyai ciri-ciri yang hampir sama iaitu ditadbir oleh pengetua cemerlang atau pengetua yang mempunyai pencapaian cemerlang, pernah memenangi Anugerah Pusat Sumber Kebangsaan dan Anugerah NILAM antara tahun 2009 hingga 2015.

Selain itu, pemilihan negeri Kedah sebagai lokasi kajian kes adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat secara lebih berfokus dan mendalam memandangkan negeri Kedah sendiri mempunyai tujuh buah sekolah yang telah menempah kejayaan dalam aspek program pembangunan PSS dan Program NILAM di peringkat kebangsaan sejak tahun 2009 hingga 2015. Pemilihan lokasi kajian ini juga dianggap kes yang unik kerana pengiktirafan yang diterima oleh sekolah-sekolah yang dicadangkan oleh BTPN ini menunjukkan bahawa wujudnya fokus pengetua terhadap amalan membaca. Namun begitu, selepas mengadakan perbincangan dengan Penolong Pengarah BTPN, penyelidik mengambil keputusan untuk memilih hanya tiga buah sekolah kerana sekolah D sibuk membuat persiapan dalam Pertandingan Pusat Sumber Cemerlang Kebangsaan semasa proses pengumpulan data dijalankan. Ringkasan sekolah kajian adalah seperti Jadual 3.2.

Jadual 3.2

Senarai Sekolah Kajian

Bil	Sekolah	Kejayaan
1	Sekolah A	i. Johan PSS Cemerlang Kebangsaan 2009. ii. Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia 2009. iii. Tokoh NILAM Negeri 2009 hingga 2014. iv. NILAM Kebutaraan Sekolah.
2	Sekolah B	i. Johan PSS Cemerlang Kebangsaan (Luar Bandar) 2009. ii. Tokoh NILAM Kebangsaan 2010. iii. NILAM dan PSS kebitaraan sekolah.
3	Sekolah C	i. Naib Johan PSS Cemerlang Kebangsaan 2012. ii. NILAM dan PSS kekuatan sekolah. iii. Kejayaan PSS “titik perubahan” kejayaan besar lain.

3.11 Populasi dan Sampel kajian

Kajian bertujuan mengenal pasti amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua, faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dan bagaimana pengetua menggalakkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam Program NILAM. Sehubungan dengan itu, populasi kajian merupakan sekolah-sekolah di Kedah yang pernah memenangi Anugerah Pusat Sumber Cemerlang dan Anugerah NILAM di peringkat kebangsaan mulai 2009 sehingga 2015. Dalam konteks ini, terdapat enam buah sekolah menengah di negeri Kedah yang pernah mendapat pengiktirafan dalam tempoh tersebut.

Kajian yang dijalankan merupakan kajian kualitatif berbentuk kajian kes. Bagi mendapat maklumat yang lebih terperinci dan mendalam, sebanyak tiga buah sekolah telah dipilih sebagai sampel kajian. Pemilihan sekolah-sekolah tersebut merupakan cadangan daripada pihak Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri yang bertindak mengurus program NILAM di negeri kedah. Ketiga-tiga buah sekolah yang

dicadangkan sebagai sampel kajian juga merupakan sekolah yang memenuhi spesifikasi kajian, dapat memberi maklumat yang diharapkan dan seterusnya menjawab soalan kajian.

3.12 Kaedah Persampelan

Kaedah persampelan bertujuan dilakukan ke atas responden dari sekolah-sekolah kajian yang terdiri daripada Pengetua Sekolah, Guru NILAM/GPM, pelajar dan bekas pelajar. Penyelidik turut mengenal pasti Jurulatih Utama PSS (JU PSS) dan Pegawai BTPN yang pernah terlibat dengan ketiga-tiga sekolah berkenaan. Pemilihan ini berdasarkan penglibatan secara langsung dengan program pembangunan dan aktiviti NILAM, mempunyai pengetahuan yang luas tentang aspek yang dikaji serta mampu memberi maklumat yang diperlukan secara lebih mendalam. Hal ini kerana persampelan bertujuan sangat sesuai bagi responden yang telah mengalami sendiri isu yang dikaji (Cresswell & Clark, 2011) dan mampu memberi maklumat yang dikehendaki secara lebih terperinci berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh penyelidik (Lincoln & Guba, 1985; Creswell, 2013).

Pada peringkat awal, jumlah responden yang dicadangkan adalah seramai 25 orang. Ini selaras dengan pandangan Patton (1990) yang berpendapat bahawa peserta kajian kualitatif dipilih dalam jumlah yang kecil supaya maklumat yang diperoleh lebih mendalam dan berfokus. Fakta diperkukuhkan lagi dengan pandangan Marican (2006) bahawa kajian berbentuk kualitatif memadai memilih saiz sampel yang kecil iaitu 5 hingga 25 sahaja.

Namun begitu, menurut Lincoln dan Guba (1985) dan Mason (2010), saiz sampel dalam kajian kualitatif tidak dapat ditentukan awal kerana analisis data adalah berterusan sehingga sampai pada satu tahap ketepuan data. Tambahan pula tiada bilangan khusus saiz sampel yang ditetapkan bagi kajian yang menggunakan analisis kandungan untuk proses analisis data (Bengtsson, 2016). Sehubungan itu, dalam konteks kajian, titik ketepuan data diperoleh apabila saiz sampel berjumlah 22 orang. Seperti mana yang dinyatakan oleh Lincoln dan Guba (1985) dan Mason (2010), pada tahap ini jumlah responden yang sedia ada dianggap sudah memadai kerana maklumat yang diperoleh telah bertindan. Bilangan sampel dan rasional pemilihannya adalah seperti Jadual 3.3.

Jadual 3.3

Bilangan Sampel dan Rasional Pemilihan Sampel

Bil	Sampel	Bil. Sampel	Rasional
1	Pengetua	3 orang	Memimpin Program NILAM di sekolah masing-masing dengan cemerlang sehingga mendapat pengiktirafan di peringkat negeri dan kebangsaan.
2	Guru-guru NILAM/ GPM	6 orang	Bertanggungjawab menjalankan Program NILAM di sekolah masing-masing.
3	Pegawai BTPN	4 orang	Terlibat dalam pembangunan Program NILAM, menjadi panel penilaian dan pemantau di sekolah kajian.
4	Jurulatih Utama PSS	2 orang	Terlibat memberi kursus, khidmat nasihat dan membantu membangunkan Program NILAM di sekolah kajian.
5	Pelajar/bekas pelajar	6 orang	Aktif dalam NILAM

Jadual 3.3 menunjukkan bilangan sampel mengikut demografi dan rasional pemilihan sampel. Jumlah responden yang telah ditemu bual seramai 22 orang yang terdiri daripada tiga orang pengetua, enam orang Guru NILAM/GPM, empat orang Pegawai BTPN, dua orang JU PSS dan enam orang pelajar/bekas pelajar. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, jumlah yang dicadangkan adalah seramai 25 orang namun penyelidik telah mencapai tahap ketepuan data setelah 22 orang responden di temu bual.

3.12.1 Profil Responden

Semua responden yang terlibat dalam kajian tidak didedahkan identiti mereka bagi mematuhi etika kerahsiaan seperti yang disarankan oleh Cresswell (2014). Biarpun kajian tidak mempunyai isu-isu yang menyentuh sensitiviti individu, namun kebajikan responden dan sekolah yang terlibat perlu diambil kira bagi mengelakkan sebarang kemudaratan. Oleh itu penyelidik menggunakan pendekatan kod indeks yang mewakili setiap responden. Profil responden adalah seperti Jadual 3.4

Jadual 3.4

Profil Responden

Sampel	Kod Indeks	Jantina	Profil
Pengetua	Pengetua 1	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetua Cemerlang Gred 54. • Pernah menjadi guru AJK PSS.
	Pengetua 2	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetua Cemerlang Gred 54. • Telah bersara mulai tahun 2012. • Pernah menjadi guru PSS dan penyelaras NILAM.
	Pengetua 3	Lelaki	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetua Gred 54.

Sambungan Jadual 3.4

Guru GPM/ NILAM	Guru1	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 44. • GPM sejak 2012.
	Guru2	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 44. • Guru AJK NILAM sejak 2009.
	Guru3	Lelaki	<ul style="list-style-type: none"> • Guru Cemerlang PSS Gred DG48. • GPM sejak tahun 2003.
	Guru4	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Guru Tingkatan 6 Gred DG44. • Guru NILAM sejak tahun 2002
	Guru5	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Guru GPM DG 44. • Menjadi guru PSS di sekolah lama. • GPM sejak tahun 2003.
	Guru6	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 44. • Guru NILAM di sekolah lama. • Guru NILAM sejak tahun 2006.
Pegawai BTPN	BTPN1	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 52 • Pengalaman dalam NILAM 15 tahun • Bersara pada tahun 2014. • Terlibat dalam pembangunan NILAM di semua sekolah kes
	BTPN 2	Lelaki	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 44 • Pengalaman dalam NILAM 15 tahun • Terlibat dalam pembangunan NILAM Sek B dan sek C.
	BTPN 3	Lelaki	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG41 • Pengalaman dalam NILAM 12 tahun • Berkhidmat sebagai Pen. Kanan mulai 2014 • Terlibat dalam pembangunan NILAM Sek A dan sek C
	BTPN 4	Lelaki	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 41 • Pengalaman dalam NILAM 14 tahun • Berkhidmat Guru Penolong mulai 2014 • Terlibat dalam pembangunan NILAM Sek A

Sambungan Jadual 3.4

Jurulatih Utama PSS	JU 1	Lelaki	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 32 • Khidmat nasihat dan aktiviti PSS di semua sekolah kajian • Berkhidmat di PPD mulai 2015
	JU 2	Lelaki	<ul style="list-style-type: none"> • Gred DG 41 • Terlibat dalam khidmat nasihat dan aktiviti PSS di semua sekolah kajian
Pelajar	Pelajar1	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Bekas pelajar : SPM 2010. • Tokoh NILAM Negeri 2009.
	Pelajar2	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif dalam aktiviti NILAM.
	Pelajar3	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawas PSS.
	Pelajar4	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Bekas pelajar : SPM 2010. • Tokoh NILAM Kebangsaan 2009.
	Pelajar5	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Bekas pelajar : SPM 2014. • Aktif dalam aktiviti NILAM.
	Pelajar6	Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> • Bekas pelajar : SPM 2015 • Aktif dalam NILAM

Malaysia kajian lebih bersifat amalan terbaik (*best practices*), maka penyelidik turut mendapatkan info daripada bekas pelajar yang pernah belajar di sekolah kajian antara tahun 2009 sehingga 2015. Hal ini kerana bekas pelajar lebih matang dalam memberi pandangan, dapat menjawab soalan secara lebih rasional dan melalui pengalaman sekolah mendapatkan status PSS Cemerlang. Bekas pelajar yang dipilih juga aktif dalam aktiviti NILAM dan pernah mewakili sekolah sehingga peringkat negeri serta kebangsaan. Sehubungan dengan itu, pelajar-pelajar berkenaan mampu memberi maklumat yang penyelidik perlukan secara lebih berfokus.

3.13 Kaedah Pengumpulan Data

Kajian ini melibatkan dua kaedah pengumpulan data iaitu temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen yang saling melengkapi antara satu sama lain. Tambahan pula, kepelbagaian teknik dalam pengumpulan data ini dapat memperkukuhkan lagi kesahan dan meningkatkan kredibiliti dapatan kajian. Dalam konteks ini, proses pengumpulan data dilaksanakan secara berterusan seperti mana yang disarankan oleh Lincoln & Guba (1985) dan Mason (2010). Sehubungan itu, fasa pengumpulan data dan analisa data dilakukan secara serentak dan berterusan semasa kajian dijalankan.

Ini bermakna, setelah data dikumpul, penyelidik terus melakukan kerja-kerja transkripsi temu bual dan menyerahkan kembali hasil transkrip kepada responden sebagai langkah triangulasi untuk meningkatkan kesahan data. Di samping itu, proses temu bual responden yang lain diteruskan seperti yang dirancang. Dalam konteks ini, fasa pengumpulan dan analisis data yang dijalankan serentak adalah penting dalam mengenal pasti tahap tepu iaitu tahap tiada lagi maklumat baru yang terhasil seperti yang dinyatakan oleh Lincoln dan Guba (1985). Oleh itu, proses pengumpulan data dihentikan setelah mencapai tahap tepu.

3.13.1 Kaedah Temu bual

3.13.1.1 Rasional Pemilihan Temu Bual

Penyelidik menjalankan temu bual separa berstruktur sebagai kaedah pengumpulan data yang utama memandangkan ia dianggap kaedah pilihan terbaik untuk memperoleh maklumat secara lebih mendalam (Creswell, 2014) kerana kebanyakan

orang suka bercakap berbanding menulis (Nor Aini Ahmad, 2014). Selain itu, penyelidik dapat mengajukan soalan yang menjurus kepada maklumat diperlukan, memastikan semua soalan yang dikemukakan mempunyai respons dan boleh mengungkapkan kembali soalan sebelumnya jika kurang difahami. Interaksi dua hala ini juga membolehkan penyelidik mengajukan soalan berkaitan pendapat atau sebarang fakta yang berkaitan dengan persoalan kajian yang sudah pasti tidak dapat dicungkil menerusi kajian kuantitatif.

3.12.1.2 Kaedah Pelaksanaan Temu Bual

Penyelidik menggunakan pendekatan temu bual separa berstruktur selaras dengan pandangan Merriam (1998) yang berpendapat teknik temu bual merupakan kaedah yang efisien dan pantas untuk mendapatkan sesuatu maklumat secara lebih mendalam. Sebagai penyelidik novis, menggunakan temu bual separa berstruktur lebih meyakinkan kerana soalan-soalan telah disediakan lebih awal, namun masih lagi boleh dibuat penambahbaikan mengikut keadaan semasa. Pengumpulan data dilaksanakan secara dwifokus iaitu dari pihak pengetua yang dikaji serta pandangan guru GPM/NILAM, pelajar, Jurulatih Utama PSS dan Pegawai BTPN supaya maklumat dapat dikumpul menerusi pelbagai dimensi. Perbincangan berkaitan kaedah pelaksanaan temu bual meliputi tiga peringkat iaitu persediaan sebelum, semasa dan selepas temu bual dijalankan.

i. Sebelum Temu Bual

Sebelum turun ke lapangan, penyelidik mengenal pasti responden yang sesuai untuk menjawab persoalan kajian. Oleh itu, penyelidik telah mendapatkan cadangan daripada Pegawai BTPN yang terlibat secara langsung dengan Program NILAM di negeri Kedah. Maklumat berkaitan demografi dan latar belakang responden khususnya para pengetua turut dikumpulkan supaya "*rappo*" dapat dibina dan proses temu bual akan menjadi lebih selesa.

Memandangkan kajian dijalankan di institusi pendidikan, maka penyelidik perlu melepasi tiga tahap '*gate keeper*' sebelum menjalankan kajian. Oleh itu, penyelidik telah memohon kebenaran daripada pihak KPM menerusi Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Permohonan ini telah dipanjangkan ke JPN Kedah sebelum penyelidik masuk ke lapangan.

Penyelidik kemudian menghubungi sekolah yang dipilih menerusi telefon dan menghantar e-mel dengan melampirkan surat rasmi daripada pihak universiti untuk memberi makluman berkaitan kajian. Apabila mendapat persetujuan daripada pengetua sekolah berkenaan selaku '*gate keeper*', barulah penyelidik meneruskan langkah seterusnya iaitu menghubungi responden yang terlibat dalam kajian bagi menetapkan tarikh perjumpaan.

Sehubungan itu, pada perjumpaan pertama, penyelidik telah menjelaskan tujuan kajian, memaklumkan cara bagaimana proses temu bual dijalankan dan menyerahkan

ringkasan cadangan penyelidikan. Hal ini penting agar responden jelas berkaitan kajian dan bersedia untuk memberi maklumat yang diperlukan. Penyelidik juga turut menyentuh aspek kerahsiaan dan berjanji tidak akan mendedahkan identiti atau sebarang maklumat peribadi responden bagi memenuhi etika penyelidikan.

Di samping itu, penyelidik turut memberi maklumat ringkas berkaitan prosedur proses temu bual supaya dapat dijalankan dalam keadaan yang lebih selesa dan tidak bising. Apabila menyatakan persetujuan untuk turut serta maka responden mengisi borang persetujuan termaklum (*informant consent*).

Selain itu, dalam aspek penyediaan protokol temu bual, penyelidik telah menggunakan saranan Robson (2002), iaitu memastikan soalan tidak terlalu panjang, tidak mengandungi dwi makna, soalan tidak berat sebelah atau mengandungi istilah yang tidak difahami. Pembinaan soalan diatur dengan terancang supaya ada soalan berbentuk soalan awalan (*ice breaker*), soalan separa berstruktur yang memenuhi objektif kajian dan soalan penutup sebagai kesimpulan dan maklumat tambahan. Hal ini penting supaya proses temu bual dijalankan dengan lebih selesa dan responden mampu memberi maklum balas yang diharapkan. Namun begitu, urutan dan cara soalan diajukan boleh berubah, Malaysia reaksi dan tindak balas yang diberi oleh responden.

Bagi melancarkan proses temu bual, penyelidik telah menghantar e-mel, satu salinan soalan kepada responden sebagai persediaan awal. Penyelidik mendapati responden

lebih bersedia untuk ditemu bual dapat memberi input yang lebih baik. Namun memandangkan proses pengumpulan data menggunakan temu bual separa berstruktur, maka terdapat beberapa soalan yang diajukan secara spontan untuk menggalakkan lagi responden memberi jawapan yang diperlukan.

Di samping itu, penyelidik turut menyediakan perkakasan yang diperlukan seperti buku catatan, pen, alat perakam audio dan senarai protokol soalan serta memastikan ia dibawa dan berkeadaan baik semasa proses temu bual dijalankan. Sebelum turun ke lapangan, senarai semak akan diperiksa sekali lagi bagi mengelakkan tiada sebarang peralatan yang tertinggal.

ii. Semasa Proses Temu Bual

Semasa proses temu bual dijalankan, penyelidik bertanyakan soalan berbentuk umum terlebih dahulu yang bersifat pengenalan sebelum menjurus kepada soalan kajian. Memandangkan temu bual yang dijalankan bersifat separa berstruktur, penyelidik telah menambah dan menggugurkan soalan mengikut kesesuaian asalkan responden dapat memberi maklumat yang diperlukan. Hal ini selaras dengan pandangan Robson (2002) yang menyatakan bahawa Malaysia boleh mengabaikan soalan yang dirasakan tidak sesuai atau menambah soalan mengikut keperluan.

Selain itu, penyelidik menggunakan bahasa yang mudah difahami seperti pertuturan harian bagi menimbulkan suasana yang lebih selesa dan bersahaja kerana penggunaan bahasa yang terlalu formal mungkin akan menimbulkan ketidakselesaan (Cresswell,

2014) terutama semasa menemu bual guru-guru NILAM/GPM, pelajar dan jurulatih Utama PSS. Namun bagi temu bual bersama pengetua dan pegawai BTPN, penyelidik mengutamakan aspek adab memandangkan beliau merupakan ketua jabatan dan sewajarnya dihormati.

Penyelidik telah mengajukan soalan yang berkaitan bagi memandu responden untuk menjawab soalan kajian. Setiap temu bual dirakam dan mengambil masa antara 40 minit sehingga 60 minit bergantung pada corak jawapan yang diberi oleh responden. Namun begitu, proses temu bual berjalan lancar terutama bagi responden yang telah meneliti protokol temu bual terlebih dahulu, memahami dan bersedia dengan jawapan.

Dalam hal ini, semua responden ditemu bual secara bersemuka kecuali seorang bekas pelajar yang tidak dapat ditemu bual kerana hal yang tidak dapat dielakkan. Walaupun penyelidik dan responden berusaha beberapa kali membuat rundingan, namun masa yang ditetapkan kurang sesuai. Oleh itu, penyelidik terpaksa mendapatkan maklumat menerusi e-mel seperti saranan Cresswell (2013) iaitu temu bual menggunakan e-mel berguna untuk lokasi geografi yang jauh, akses yang lebih cepat dan mampu memberi maklumat yang lebih kaya bagi kajian kualitatif. Tarikh temu bual semua responden ditunjukkan menerusi Jadual 3.5.

Jadual 3.5

Tarikh Temu Bual Responden

Sampel	Kod Indeks	Tarikh temu bual	Instrumen yang digunakan
Pengetua	Pengetua 1	28/5/2016	Transkrip temu bual pengetua
	Pengetua 2	11/2/2016	
	Pengetua 3	21/5/2016	
GPM/ Guru NILAM	Guru1	21/4/2016	Transkrip temu bual GPM/guru NILAM
	Guru2	21/4/2016	
	Guru3	3/8/2016	
	Guru4	4/8/2016	
	Guru5	8/8/2016	
	Guru6	8/8/2016	
Pegawai BTPN	BTPN 1	5/2/2016	Transkrip temu bual Pegawai Bahagian Teknologi Pendidikan
	BTPN 2	4/2/2016	
	BTPN 3	3/1/2016	
	BTPN 4	3/1/2016	
Jurulatih Utama PSS	JU 1	10/2/2016	Transkrip temu bual Jurulatih Utama PSS.
	JU 2	7/3/2016	
Pelajar	Pelajar1	1/1/2016	Transkrip temu bual pelajar
	Pelajar 2	20/2/2016	
	Pelajar3	13/4/2016	
	Pelajar4	11/2/2016	
	Pelajar5	5/2/2016	
	Pelajar6	30/4/2016	

Jadual 3.5 menunjukkan tarikh pertemuan penyelidik bersama responden. Namun begitu, terdapat 12 orang responden yang dihubungi beberapa kali terutama apabila melibatkan kerja-kerja semakan transkrip temu bual. Hal ini untuk memastikan apa yang diucapkan oleh responden sama seperti apa yang tertera pada transkrip temu bual.

Terdapat juga responden yang membuat penambahan maklumat semasa proses semakan dibuat.

iii. Selepas Temu Bual

Penyelidik menggunakan alat perakam suara digital untuk memudahkan kerja-kerja rakaman dan transkripsi data. Setelah temu bual selesai, penyelidik menjalankan kerja-kerja transkripsi hasil temu bual dengan teliti menggunakan perisian 'microsoft word'. Proses ini berjalan seiring dengan kerja-kerja pengumpulan data daripada responden yang lain. Hasil temu bual kemudian diserahkan kembali kepada responden untuk mengesahkan bahawa apa yang tercatat selari dengan apa yang dimaksudkan semasa proses temu bual. Kaedah ini juga dapat meningkatkan tahap kesahan dan kebolehpercayaan data.

3.13.2 Analisis Dokumen

Kaedah analisis dokumen turut dijalankan untuk mengesahkan lagi hasil dapatan daripada proses temu bual. Walaupun proses pengumpulan data utama adalah menerusi temu bual, namun dokumen sokongan digunakan untuk mendapatkan gambaran secara lebih mendalam. Sehubungan itu, dokumen seperti perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan PSS mulai 2005 sehingga 2015 (25) dan buku pelawat PSS (3) diteliti. Data-data tersebut diperlukan untuk membuat triangulasi maklumat yang berkaitan dengan dapatan kajian. Selaras dengan hal ini, penyelidik mendapatkan kebenaran '*gate keeper*' untuk mendapatkan akses kepada dokumen serta membuat salinan.

Dalam konteks ini, Buku Panduan Pelaksanaan NILAM Bahagian Teknologi Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia (2008) turut dijadikan panduan dalam proses pengumpulan maklumat. Buku ini dapat memandu penyelidik untuk memahami pelaksanaan Program NILAM dan peranan pengetua di sekolah. Namun, didapati bahawa terdapat peranan-peranan yang dilaksanakan oleh pengetua yang dikaji tetapi tidak dinyatakan sepenuhnya dalam buku panduan tersebut. Oleh itu, perbezaan amalan terbaik ini perlu dikenal pasti dan disebar luas.

3.13.3 Buku Catatan Refleksi

Semasa proses pengumpulan dan analisis data, penyelidik turut menyediakan buku catatan refleksi bagi membolehkan pandangan, pendapat, idea, cadangan dan pembelajaran yang dipelajari dicatat. Penulisan ini membantu penyelidik merenung kembali setiap proses yang dilakukan serta dapatan yang diperolehi, seterusnya mencadangkan tindakan selanjutnya untuk penambahbaikan. Catatan ini juga bertindak sebagai memo yang memudahkan penyelidik memahami data dan sangat membantu dalam proses penulisan laporan.

3.14 Instrumen

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji peranan kepimpinan literasi pengetua, faktor-faktor yang mempengaruhi kepimpinan literasi dan peranan pengetua meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Oleh itu, instrumen kajian telah dibangunkan berasaskan tujuan kajian. Penyelidik telah membangunkan protokol temu bual berasaskan kajian literatur dan disertakan secara terperinci pada bahagian lampiran.

Dalam hal ini, protokol temu bual diadaptasi berdasarkan kajian lalu yang dilaksanakan oleh Liddle (2000), Brisson (2010), Fox (2010) dan Dempsters et al., (2012). Protokol temu bual ini kemudian telah dibincangkan bersama sekumpulan guru Jurulatih Utama PSS dan Pegawai Teknologi Pendidikan yang terlibat dalam pengurusan aktiviti Program NILAM di peringkat negeri. Kumpulan yang terdiri daripada tujuh orang Jurulatih Utama dan dua orang Pegawai Teknologi Pendidikan ini mempunyai pengetahuan luas dalam aktiviti NILAM dan berpengalaman mengendalikan bengkel dan kursus kepada guru dan pengetua. Penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan lagi kesahan soalan seterusnya mampu memberi maklumat untuk menjawab soalan kajian. Secara amnya protokol temu bual telah ditambah baik supaya menjurus kepada konteks Program NILAM yang dilaksanakan di Malaysia.

Item berkaitan amalan pengetua selaku pemimpin literasi dibina berpanduan kajian yang dilaksanakan oleh Brisson (2010), Fox (2010) dan Dempsters et al., (2012) manakala item berkaitan aspek faktor dalaman dan faktor luaran diadaptasi daripada Liddle (2000) dan Dempsters et al., (2012). Namun begitu, soalan yang dibina lebih umum berbanding protokol temu bual Liddle (2000). Hal ini kerana kajian bertujuan untuk mendapatkan pandangan secara umum berkaitan faktor dalaman dan faktor luaran berbanding item Liddle (2000) yang lebih berfokuskan kepada pengaruh Pejabat Pelajaran Daerah terhadap kepimpinan literasi pengetua.

Selain itu, kajian ini tidak melaksanakan kajian rintis kerana item yang dibina telah pun dibincangkan bersama sekumpulan guru Jurulatih Utama PSS dan Pegawai

Teknologi Pendidikan yang terlibat dalam pengurusan aktiviti Program NILAM. Malah semasa sesi pembinaan item, 'mock interview' atau latihan temu bual turut dilaksanakan ke atas Jurulatih Utama PSS yang tidak terlibat sebagai responden dalam kajian. Selain itu, seperti yang dinyatakan oleh Holloway (1997), kajian rintis tidak perlu dilaksanakan bagi kajian kualitatif kerana kajian itu sendiri bersifat fleksibel dan perubahan boleh berlaku sepanjang penyelidik melaksanakan kajian. Malah, hasil dapatan temu bual bergantung pada respons yang diberi dan responden yang berbeza memberi respons yang berbeza. Tambahan pula, Breen (2006) berpendapat, kajian rintis boleh dikecualikan pelaksanaannya bagi kajian kes yang mempunyai jumlah populasi yang kecil. Oleh itu, berdasarkan kesesuaian kajian yang dilaksanakan maka penyelidik tidak melaksanakan kajian rintis.

Semua responden diberi set protokol yang sama tetapi diubahsuai mengikut kesesuaian. Protokol temu bual mengandungi tiga bahagian iaitu:

- i. Soalan pembukaan yang bertujuan untuk mengumpul maklumat demografi responden dan perkongsian program NILAM yang telah dijalankan di sekolah kajian.
- ii. Soalan utama yang menumpukan kepada objektif kajian iaitu berkaitan
 - amalan pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah kajian.
 - faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua.
 - bagaimana pengetua sekolah kajian meningkatkan motivasi membaca pelajar
 - bagaimana pengetua sekolah kajian meningkatkan minat membaca pelajar.

- pandangan tambahan berkaitan peranan pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca.
- iii. Soalan penutup yang memberi peluang responden membuat kesimpulan dan penegasan semula informasi berkaitan kepimpinan pengetua dalam meningkatkan minat membaca.

Sesi temu bual mengambil masa dari 40 minit hingga 60 minit. Biarpun soalan protokol temu bual telah ditetapkan, namun tempoh masa sebenarnya bergantung pada jawapan yang diberikan. Biarpun kajian melibatkan lima kumpulan responden iaitu kumpulan pengetua, Guru GPM/NILAM, pelajar, Pegawai BTPN dan Jurulatih Utama PSS, namun soalan yang diutarakan adalah hampir sama dan menjurus kepada objektif kajian tetapi aras soalan diubahsuai mengikut kesesuaian.

3.15 Analisis Data

3.15.1 Analisis Data Temu Bual

Data temu bual dianalisis menggunakan pendekatan analisis kandungan iaitu teknik analisis data kajian sains sosial berbentuk kualitatif yang digunakan bagi membolehkan proses membuat kesimpulan dan pengesahan daripada teks atau sebarang bahan yang bermakna ke dalam konteks yang diperlukan oleh penyelidik (Bengtsson, 2016). Dalam aspek ini, penyelidik telah menjadikan Model Tahap Analisis Kandungan Berg (2007) sebagai garis panduan dalam kerja-kerja analisis data. Proses pengumpulan dan analisis data dijalankan secara serentak biarpun proses pengumpulan data belum selesai. Hal ini selaras dengan pandangan Miles dan

Huberman (1994) yang berpendapat bahawa proses analisis data bermula apabila penyelidik turun ke lapangan.

Oleh itu, sejurus selepas proses temu bual selesai, penyelidik telah menjalankan kerja-kerja transkripsi data temu bual secara verbatim. Proses ini mengambil masa yang agak lama dan memerlukan penelitian bagi membolehkan hasil temu bual responden dalam bentuk audio disalin dan ditukar ke bentuk teks secara manual menggunakan perisian '*microsof word*'. Langkah ini dijalankan secara berterusan dan proses temu bual baru turut berjalan pada masa yang sama.

Seterusnya, penyelidik telah menghantar semula transkrip yang telah siap kepada responden menerusi e-mel bagi proses semakan semula untuk memastikan apa yang tercatat adalah seperti yang dimaksudkan oleh responden. Di samping itu, kaedah ini akan meningkatkan lagi tahap kesahan dan kebolehpercayaan data. Responden juga telah membuat penambahan maklumat pada beberapa bahagian yang dirasakan perlu.

Seperti yang dibincangkan sebelum ini, penyelidik memberi kod indeks bagi setiap transkrip responden untuk memudahkan proses capaian semula data. Setelah semua data audio dipindahkan ke dalam bentuk teks dan data temu bual telah pun disemak oleh responden, maka penyelidik membaca dokumen hasil temu bual tersebut beberapa kali untuk membiasakan diri dan memahami data dengan lebih mendalam seperti yang dicadangkan oleh Krippendoff (2004). Bagi memudahkan proses analisis data, penyelidik turut menetapkan kod warna yang berbeza bagi setiap

jawapan soalan kajian. Kaedah ini sangat membantu penyelidik memahami jawapan-jawapan responden selaras dengan kehendak soalan kajian. Ringkasan proses analisis data ditunjukkan dalam Jadual 3.6

Jadual 3.6

Ringkasan Proses Analisis Data

Tahap	Aktiviti
Satu	Proses Transkripsi Data: <ul style="list-style-type: none"> i. Proses memindahkan data audio ke bentuk teks
Dua	Semakan: <ul style="list-style-type: none"> i. Semakan oleh responden ii. Penambahan maklumat yang dirasakan perlu oleh responden iii. Mewarnakan jawapan responden mengikut soalan kajian
Tiga	Memahami data temu bual: <ul style="list-style-type: none"> i. Transkrip dipindah ke dalam perisian ATLAS ti ii. Kenal pasti dan fahami data dan soalan kajian iii. Membaca berulang kali
Empat	Penentuan tema dan sub tema: <ul style="list-style-type: none"> i. Mengenal pasti kod secara tematik (<i>open coding</i>) ii. Isih kod kepada kategori subtema iii. Membina kategori tema berasaskan subtema iv. Mengkaji semula tema v. Pengesahan tema oleh responden dan rakan penyelidik
Lima	Analisis tema: <ul style="list-style-type: none"> i. Mendefinisikan tema berasaskan kategori soalan kajian ii. Mengkaji paten dapatan
Enam	Penghasilan laporan akhir

Adaptasi : Model Tahap Analisis Kandungan Berg (2007).

Jadual 3.6 menunjukkan tahap-tahap yang dilaksanakan oleh penyelidik dalam proses analisis data. Seperti yang dibincangkan, proses analisis data bermula dengan kerja-

kerja transkripsi dan semakan semula transkrip temu bual oleh responden. Apabila penambahbaikan dibuat, temu bual kemudiannya dipindahkan ke dalam perisian ATLAS ti. versi 7.5. 18. Pada tahap ketiga, penyelidik turut memahami soalan kajian secara lebih berfokus dan membaca teks berulang kali.

Proses keempat merupakan proses yang paling penting kerana pada tahap inilah data-data mentah hasil temu bual bersama responden dianalisis secara tematik iaitu melibatkan proses mengenal pasti kod, mengisih kod kepada kategori sub tema, membina kategori tema dan kemudian meneliti semula tema-tema yang terhasil. Pada peringkat ini, penyelidik menggunakan pendekatan “open coding” iaitu pengkodan secara terbuka. Ini bermaksud kod yang terhasil ditentukan semasa proses data dibaca dan dianalisis dan bukannya telah ditentukan pada peringkat awal (Elo & Kyngäs, 2008). Bagi meningkatkan lagi kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian, penyelidik turut mendapatkan pengesahan tema dan sub tema yang dibentuk daripada responden kajian dan rakan penyelidik lain.

Penyelidik mendapati perisian ATLAS ti. 7.5.18, sangat membantu semasa kerja-kerja pengkodan dibuat secara analisis silang. Walaupun perisian ini masih lagi memerlukan kerja-kerja pengkodan secara manual terutama yang melibatkan pembinaan tema daripada sub tema yang banyak namun perisian ini lebih menjimatkan masa kerana penyelidik dapat mengetahui jumlah kekerapan analisis kod secara keseluruhan dengan mudah dan cepat menerusi laporan analisis yang dikeluarkan. Laporan ini membolehkan penyelidik menyusun tema yang terhasil

mengikut keutamaan dalam laporan. Namun begitu, kajian ini tidak bertujuan untuk membuat perbandingan.

Selain itu, penyelidik turut meneliti teks yang tidak dipilih untuk mengelakkan daripada sebarang maklumat penting tertinggal yang boleh menjurus kepada kesimpulan kajian. Proses mengkategorikan sub tema untuk mewujudkan tema besar dianggap tamat apabila penyelidik telah mencapai penjelasan yang munasabah untuk menjawab soalan kajian.

3.15.2 Analisis Data Dokumen

Semua dokumen dianalisis menggunakan pendekatan analisis kandungan. Ini bermakna proses analisis turut melalui tahap mengenal pasti tema dan sub tema seperti mana yang dilakukan ke atas data hasil temu bual. Oleh itu, penyelidik meneliti dokumen-dokumen berkaitan bagi mengenal pasti sebarang bukti yang dapat memberi jawapan kepada persoalan kajian.

Bagi memudahkan kerja-kerja analisis menggunakan perisian ATLAS ti. 7.5.18, penyelidik telah membuat salinan dokumen berkenaan dengan kebenaran. Pendekatan ini membolehkan kerja-kerja kod, penentuan sub tema dan tema dijalankan dengan lebih mudah. Kod-kod yang terbina membantu penyelidik memberi gambaran berkaitan kepimpinan literasi pengetua. Seterusnya hasil dapatan ini dibandingkan dengan dapatan daripada temu bual untuk melihat corak dapatan dan seterusnya mengesahkan kredibiliti data tersebut seperti yang disarankan oleh Yin (2014).

3.16 Kebolehpercayaan dan Kesahan

Penyelidik bertanggungjawab memastikan proses penyelidikan berkualiti supaya dapat memberi hasil dapatan yang mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi. Dalam hal ini, kebolehpercayaan merujuk kepada sejauh mana sesuatu kajian boleh dilakukan semula menggunakan kaedah yang sama dengan kajian terdahulu (Bryman, 2001), pendekatan yang digunakan adalah konsisten dan boleh diulangi dengan keputusan yang sama (Bengtsson, 2016; Yin, 2014).

Dalam hal ini, penyelidik meningkatkan tahap kebolehpercayaan menerusi penggunaan set protokol temu bual yang sama bagi semua kes kajian. Namun begitu hasil dapatan yang diperoleh boleh dipercayai kerana kesimpulan yang dibuat bersifat konsisten biarpun terdapat perbezaan masa, lokasi dan responden yang berbeza. Selain itu, seperti yang disarankan oleh Yin (2014), semua data yang diperoleh dalam proses pengumpulan data direkod, ditranskrip, dicatat dan disimpan dalam satu pangkalan data kajian kes. Penyelidik turut menggunakan pendekatan penulisan buku catatan refleksi bagi membolehkan penyelidik merenung kembali setiap proses yang dilakukan serta dapatan yang diperoleh. Aspek ini membolehkan proses dokumentasi dan penerangan setiap langkah yang diambil dibuat dengan lebih terperinci, seterusnya membantu mengurangkan kesilapan.

Sementara itu, kesahan pula berkaitan dengan elemen kejujuran, ketulenan data penyelidikan dan sejauh mana hasil kajian mencerminkan fenomena yang dikaji (Bengtsson, 2016). Oleh itu, aspek kesahan sangat penting bagi menentukan sama ada

gambaran yang diperihalkan adalah tepat dan mewakili apa yang dikaji (Miles & Huberman, 1994). Kesahan dalam kajian kualitatif diperoleh menerusi proses triangulasi, semakan, dan pelaporan yang terperinci.

Triangulasi merupakan prosedur di mana penyelidik mencari maklumat daripada pelbagai sumber dan kaedah yang berbeza bagi mengesahkan dapatan kajian (Patton, 1990). Penyelidik dapat menyemak ketepatan dapatan penyelidikan dengan cara membandingkan hasil yang diperoleh daripada penggunaan instrumen dari sumber maklumat yang berbeza. Dalam hal ini, penyelidik telah menggunakan triangulasi dalam kaedah dan triangulasi antara kaedah bagi meningkatkan kesahan data. Triangulasi dalam kaedah bermakna penyelidik telah mendapat maklumat daripada responden yang berbeza kategori manakala triangulasi antara kaedah dilakukan menerusi penggunaan lebih daripada satu kaedah pengumpulan data.

Bagi triangulasi dalam kaedah, penyelidik telah menggunakan pendekatan temu bual dengan responden yang berbeza iaitu pengetua sekolah, GPM/guru NILAM, pelajar, Jurulatih Utama PSS dan Pegawai BTPN. Hal ini bertujuan untuk memastikan wujudkan kesahan dapatan kajian biarpun diperoleh dari sumber responden yang berbeza. Bagi triangulasi antara kaedah, bukti dikumpul menerusi temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen. Seperti yang dinyatakan oleh Cresswell (2014), kaedah triangulasi ini merupakan proses kesahan data paling popular dan sistematik untuk mencari tema yang sama daripada pelbagai sumber yang berbeza dan bersifat

saling melengkapi kerana sumber dokumen mampu menyokong dan mengesahkan maklumat daripada temu bual.

Seterusnya, penyelidik turut meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan data kajian seperti yang disarankan Lincoln dan Guba (1985) dan Cresswell (2013), menerusi dua kaedah semakan iaitu semakan responden dan semakan rakan penyelidik lain. Dalam hal ini, penyelidik telah menyerahkan semula transkrip hasil temu bual kepada responden bagi memastikan tafsiran yang dibuat adalah betul, mewakili apa yang ingin disampaikan dan dapat mengelakkan masalah salah faham atau perbezaan pemahaman yang berlaku semasa proses temu bual dijalankan. Responden bebas untuk menambah sebarang maklumat yang dirasakan bersesuaian dan perlu berdasarkan soalan yang diajukan semasa sesi temu bual.

Penyelidik juga turut mendapatkan bantuan rakan penyelidik lain untuk membuat semakan dan pengesahan bagi tema yang diperoleh semasa proses analisis data dijalankan. Seramai tiga penyelidik lain terlibat dalam menyemak dan menentukan kesesuaian tema dan subtema yang dibangunkan. Perbincangan turut dijalankan untuk mengesahkan paten dapatan yang diperoleh dan seterusnya membantu penyelidik membuat kesimpulan berdasarkan soalan kajian. Laporan akhir turut diserahkan kepada responden dan juga pihak ketiga yang terdiri daripada seorang pensyarah universiti dan seorang guru cemerlang. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan sebarang komen bagi penambahbaikan, seterusnya meningkatkan lagi kredibiliti kajian.

3.17 Rumusan

Bab ini secara keseluruhannya membincangkan secara ringkas metodologi kajian. Penyelidik memilih kaedah kualitatif berdasarkan paradigma penyelidikan perspektif non-positivis untuk memberi pemahaman mendalam dan terperinci berkaitan fenomena yang dikaji. Di samping itu, pemilihan ini juga turut dibuat berdasarkan pendekatan induktif bagi menjawab soalan apa dan bagaimana kepimpinan literasi pengetua meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Dalam hal ini, penyelidik telah melaksanakan kajian kualitatif pelbagai kes untuk mengkaji amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua di sekolah-sekolah yang pernah menerima Anugerah Pusat Sumber Cemerlang Kebangsaan dan Anugerah NILAM Kebangsaan sejak tahun 2009 hingga 2015.

Bab ini turut menyentuh persediaan sebelum, semasa dan selepas penyelidikan dijalankan. Perbincangan terperinci ini diharap dapat memberi gambaran menyeluruh kepada pembaca berkaitan langkah-langkah yang telah dijalankan dalam kerja-kerja penyelidikan. Dalam hal ini penyelidik menggunakan kaedah temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen untuk menjawab soalan kajian. Data temu bual dan analisis dokumen kemudian dianalisis menggunakan perisian ATLAS ti. versi 7.5.18. Aspek kebolehpercayaan dan kesahan juga turut dibincangkan.

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini akan menyentuh maklumat umum berkaitan sekolah yang menjadi kajian kes, demografi pengetua yang dikaji dan seterusnya hasil dapatan berdasarkan persoalan kajian iaitu amalan kepimpinan literasi pengetua, faktor-faktor yang mempengaruhi kepimpinan literasi dan peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Semua dapatan yang dibincangkan disokong oleh hasil analisis temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen. 55 dokumen sekolah mulai 2005 hingga 2015 dianalisis melibatkan dokumen perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah (25) serta buku pelawat PSS (3).

Dapatan daripada analisis dokumen telah membantu penyelidik mengesahkan dapatan menerusi temu bual separa berstruktur dan seterusnya meningkatkan lagi kebolehpercayaan hasil dapatan kajian. Selain itu, analisis kajian bukan bertujuan untuk membuat perbandingan antara sekolah, sebaliknya semua dapatan digabungkan untuk memperkayakan pemahaman berkaitan aspek kepimpinan literasi yang dikaji.

4.2 Sekolah Kajian Kes

Bahagian ini membincangkan secara ringkas maklumat berkaitan tiga buah sekolah yang menjadi kes kajian iaitu Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C.

4.2.1 Sekolah A

Sekolah A merupakan sekolah “*missionary*” perempuan yang telah menjadikan NILAM sebagai kebitaraan Sekolah. Pelajar Sekolah A dianggarkan 800 orang dengan jumlah guru seramai 70 orang. Pelbagai anugerah telah digondol oleh Sekolah A. Antaranya ialah :

- i. Anugerah Sekolah Cemerlang 2009.
- ii. Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia 2009.
- iii. Pusat Sumber Cemerlang Kebangsaan 2009.
- iv. Johan Pertandingan NILAM Negeri Kedah 2009.
- v. Ketiga Pertandingan NILAM Negeri Kedah 2011.
- vi. Naib Johan Pertandingan NILAM Negeri Kedah 2012.
- vii. Naib Johan Pertandingan NILAM Negeri Kedah 2013.
- viii. Ketiga Pertandingan NILAM Negeri Kedah 2014.

Selaras kebitaraan sekolah, semua program di Sekolah A dijalankan secara kolaboratif. Ini bermakna NILAM bertindak sebagai “payung” dalam pelaksanaan program pembangunan akademik, pembangunan HEM dan kokurikulum. Oleh itu, Sekolah A menekankan pembangunan pelajar dalam pelbagai aktiviti berasaskan pembacaan sehingga telah berjaya menjadi sekolah yang disegani dalam Pertandingan Choral Speaking, Pertandingan Drama Bahasa Inggeris, Koir, dan Pengucapan Awam

Sekolah A ditadbir oleh Pengetua 1. Pengetua 1 merupakan Pengetua Cemerlang Gred DG54 dan berkelulusan ijazah pertama Universiti Sains Malaysia dalam bidang

Matematik. Beliau mempunyai rekod kerjaya yang cemerlang kerana telah dilantik sebagai Penyelia Petang pada usia 36 tahun. Sifat dedikasi dan kecemerlangan bekerja menyebabkan beliau dipilih sebagai penolong kanan di tiga buah sekolah dan pengetua di dua buah sekolah. Kesemua sekolah-sekolah yang ditadbir merupakan sekolah-sekolah ternama gred A dan mempunyai pencapaian cemerlang di Kedah.

Beliau mempunyai pengalaman sebagai Ahli Jawatankuasa Pusat Sumber. Namun, mengakui banyak belajar berkaitan NILAM semasa berkhidmat di Sekolah A. Pada peringkat awal sebagai pengetua, beliau berpendapat tahap pengetahuan berkaitan NILAM hanya sekadar 40 peratus sahaja namun pengetahuan itu semakin berkembang apabila melaksanakan kepimpinan literasi. Oleh itu, beliau merasakan aspek ini perlu dibangunkan dan NILAM perlu dilihat secara lebih meluas untuk memberi impak keseluruhan kepada minat membaca.

4.2.2 Sekolah B

Sekolah B terletak di daerah Kubang Pasu dan mempunyai bilangan pelajar seramai 1300 orang dengan guru seramai 95 orang. Sekolah ini mempunyai pelajar lelaki dan perempuan serta mempunyai kelas tingkatan 6. Pusat Sumber Sekolah B telah memenangi pelbagai anugerah antaranya:

- i. Pusat Sumber Terbaik Kubang Pasu – 2001- 2009.
- ii. Johan Pusat Sumber Cemerlang Negeri Kedah (SMK Luar Bandar) – 2005.
- iii. Keenam Anugerah Pusat Sumber Cemerlang Kebangsaan – 2006.
- iv. Anugerah Khas PSS Cemerlang Negeri Kedah (Pelancaran PIPP) – 2007.

- v. Anugerah Pusat Sumber Kebangsaan kategori Luar Bandar 2009.
- vi. Tokoh NILAM Kebangsaan 2009.
- vii. Tokoh NILAM Negeri Kedah 2010.
- viii. Anugerah Pencapaian Khas Hari Guru Negeri Kedah 2010- Pusat Sumber.
- ix. Tokoh NILAM Negeri Kedah 2012.
- x. Guru Inovatif Berkumpulan Daerah Kubang Pasu 2011- 2013.
- xi. Ketiga Anugerah NILAM Negeri Kedah 2013.

Pusat Sumber menjadi kebitaraan Sekolah B dan Program NILAM merupakan program mega sekolah. Pusat Sumber Sekolah B diuruskan oleh Guru Cemerlang Perpustakaan dan Media DG48 iaitu guru 3 yang berpengalaman. PSS sekolah turut mengeluarkan majalahnya sendiri iaitu “Putera Puteri” yang melaporkan pelbagai aktiviti NILAM yang dijalankan.

Atas kecemerlangan pengurusan aktiviti membaca, Sekolah B telah dilantik sebagai Sahabat Perpustakaan Awam. Pihak PIBG turut memainkan peranan dengan menyumbang buku rekod NILAM percuma kepada semua pelajar serta peruntukan tunai setiap tahun untuk membiayai aktiviti membaca. Sekolah B banyak menerima lawatan daripada pelbagai institusi pendidikan seluruh Malaysia serta dijadikan salah sebuah destinasi pilihan bagi sebarang lawatan sekolah ke Utara Semenanjung.

Sekolah B ditadbir oleh Pengetua 2 yang merupakan pengetua cemerlang gred DG 54. Berkelulusan ijazah pertama dari Universiti Malaya dalam bidang Bahasa Malaysia

dan Sejarah, beliau mempunyai minat dalam aktiviti membaca. Beliau pernah menjadi Ahli Jawatankuasa Perpustakaan dan Guru PSS semasa bertugas sebagai Guru Penolong selama 17 tahun. Apabila dinaikkan pangkat sebagai Guru Kanan Bahasa, beliau turut dilantik sebagai Penyelaras PSS. Ini bermakna, beliau menyelaras semua kerja pengurusan dan pentadbiran aktiviti NILAM semasa berkhidmat sebagai Guru Kanan Bahasa.

Apabila dilantik sebagai pengetua, perkara pertama yang dilakukan ialah memberi fokus kepada pembangunan PSS. Ini bertujuan untuk menghidupkan suasana sekolah agar para pelajar minat membaca dan mampu memberi kesan kepada pencapaian akademik. Beliau sendiri memberi idea bagi aktiviti penyediaan keratan akhbar, meja bermaklumat di PSS, kuiz berkala dan pameran bertema.

4.2.3 Sekolah C

Sekolah C yang terletak di daerah Kuala Muda/Yan, mempunyai anggaran pelajar seramai 1300 orang dan 71 orang guru. Pelajar Sekolah C terdiri daripada anak-anak pekerja kilang, peniaga dan pekerja berpendapatan rendah. Bilangan anak-anak yang ibu bapanya penjawat awam adalah kecil.

Namun begitu, Sekolah C mula menempa nama setelah melalui proses penjenamaan semula sekolah di bawah kepimpinan pengetua 3. Kejayaan mendapat pengiktirafan Naib Johan PSS Cemerlang Kebangsaan pada tahun 2012 telah menjadi titik permulaan kepada pelbagai kejayaan lain. Rentetan itu juga, Sekolah C telah

menempa sejarah tersendiri apabila julung kalinya berjaya melahirkan pelajar SPM 10 A yang juga merupakan tokoh NILAM sekolah. Pelajar itu kemudiannya mendapat biasiswa melanjutkan pelajaran ke Rusia.

Kejayaan PSS mendapat pengiktirafan kebangsaan dianggap titik perubahan dalam sejarah Sekolah C dan pencetus kejayaan lain kerana tidak pernah memperoleh kemenangan di peringkat kebangsaan sebelum tahun 2012. Pihak sekolah telah memberi fokus kepada gerakan memotivasikan murid membaca dan pembudayaan NILAM supaya dapat membantu pelajar dalam kejayaan pertandingan ko-akademik. Slogan "*everyone is an achiever*" digunakan untuk menaikkan semangat pelajar.

PSS Sekolah C mendapat pembiayaan penuh daripada Dato' K selaku alumni sekolah dan Dato' Siti dipilih sebagai Ikon NILAM. Semua hadiah NILAM mendapat tajaan alumni. Pihak pengurusan PSS di bawah kepimpinan pengetua juga turut memberi fokus kepada menjalinkan hubungan luar supaya aktiviti NILAM dan pembangunan rangkaian sumber PSS dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.

Persekitaran sekolah telah berubah di bawah kepimpinan pengetua C dan turut memberi kesan kepada tahap disiplin dan kehadiran pelajar ke sekolah. Kejayaan yang telah dicapai oleh Sekolah C dalam aspek pembangunan aktiviti membaca ialah:

- i. Johan Anugerah Pusat Sumber Sekolah Daerah 2011
- ii. Johan Anugerah Pusat Sumber Sekolah Daerah 2012
- iii. Johan Anugerah Pusat Sumber Sekolah Negeri Kedah 2012

- iv. Naib Johan Anugerah Pusat Sumber Sekolah Kebangsaan 2012
- v. Tempat Kedua Pertandingan Tokoh NILAM Daerah 2016

Pengetua 3 yang mentadbir Sekolah C merupakan lulusan Sarjana Muda Sastera Universiti Kebangsaan Malaysia. Beliau berjaya meletakkan Sekolah C sebagai Sekolah Luar Bandar Terbaik Negeri Kedah pada tahun 2013. Di bawah pentadbiran beliau, PSS telah dibangunkan sehingga mendapat pengiktirafan di peringkat kebangsaan. Kejayaan ini telah menjadi momentum kepada kejayaan lain dan dianggap “titik perubahan” kerana Sekolah C tidak pernah memenangi sebarang anugerah di peringkat kebangsaan sebelum ini.

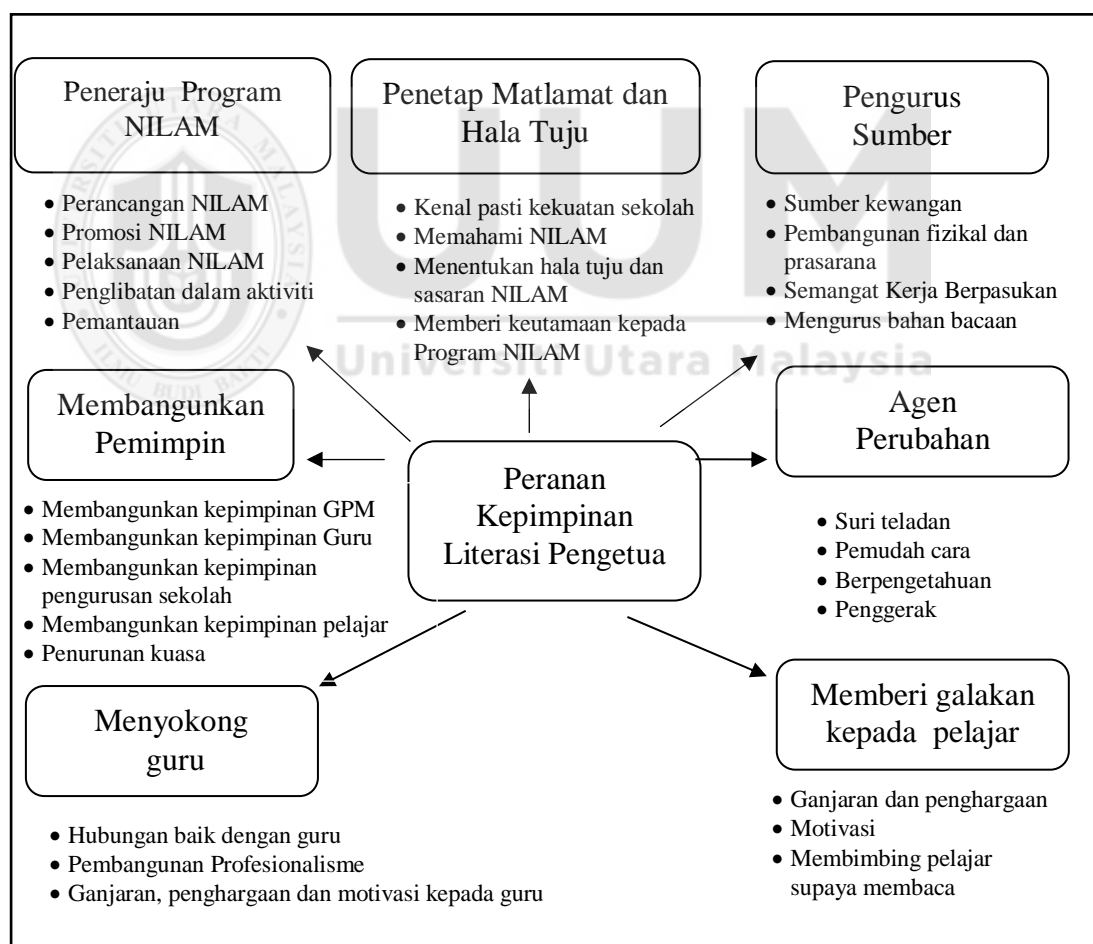
Beliau memberi fokus kepada menjalin hubungan dengan pelbagai agensi sebagai salah satu sumber untuk membangunkan sekolah. Aktiviti NILAM telah diberi perhatian serius dengan melibatkan semua guru dan bantuan pembiayaan daripada pelbagai agensi khasnya alumni. Sikap beliau yang peramah dan suka mendekati pelajar menjadikan beliau popular, malah turut berkomunikasi dengan pelajar dalam muka buku dan ruangan forum laman web sekolah.

4.3 Soalan Kajian 1: Apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah?

Bahagian ini membincangkan dapatan kajian berdasarkan hasil analisis temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen bagi persoalan kajian yang pertama berkaitan apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah. Analisis

dokumen melibatkan 55 dokumen sekolah mulai tahun 2005 hingga 2015 yang terdiri daripada dokumen perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah (25) serta buku pelawat PSS (3).

Dapatan menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian kes ini melaksanakan tujuh amalan selaku pemimpin literasi bagi meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Ringkasan bagi tema dan sub tema yang dibangunkan berdasarkan soalan kajian 1 adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.1.



Rajah 4.1. Amalan Kepimpinan Literasi Pengetua.

Rajah 4.1 menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian memainkan peranan selaku 1) peneraju Program NILAM, 2) penetap matlamat dan hala tuju, 3) pengurus sumber, 4) agen perubahan, 5) memberi galakan kepada pelajar, 6) menyokong guru dan 7) membangunkan pemimpin. Perincian dapatan bagi menjawab soalan kajian yang pertama dibincangkan dalam sub bahagian seterusnya.

4.3.1 Peneraju Program NILAM

Dapatan menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dalam kajian berperanan sebagai peneraju program NILAM. Sub tema yang terhasil daripada tema peneraju Program NILAM ialah aspek perancangan NILAM, promosi NILAM, pelaksanaan NILAM, penglibatan dalam aktiviti dan pemantauan.

4.3.1.1 Perancangan Aktiviti NILAM

Pada peringkat perancangan, para pengetua memberi tumpuan kepada aspek penjanaan idea. Hal ini telah dinyatakan sendiri oleh Pengetua 2 yang menyatakan bahawa “...cikgu turut bagi idea supaya lebih baik.” Penglibatan pengetua dalam proses penjanaan idea dalam perancangan NILAM turut dinyatakan oleh guru dan pelajar yang ditemu bual.

“...dia boleh kongsi idea-idea yang baru, bukan sekadar dia minta idea kita, tapi dia memberi idea-idea baru yang boleh diinovasikan” (Guru3).

“...Dia lebih kepada bagi idea untuk laksana aktiviti apa” (Guru 5).

“...Idea dan inovasi daripada pengetua... pencetus” (Guru 6).

“...dia ada bagi idea tentang susun atur supaya cantik dan senang untuk membaca” (Pelajar4).

“...menyumbangkan idea-idea yang bernas untuk meningkatkan mutu perpustakaan di sekolah”(Pelajar 6).

Selain itu, pengetua-pengetua ini turut merancang pelbagai aktiviti membaca bersama pengurusan sekolah, GPM serta Jawatankuasa NILAM sekolah. Seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 1 *“...bila kita kata, kita rancang... kita buat.”* Hal ini turut ditegaskan oleh Pengetua 2 *“...program-program setiap tahun cikgu suruh rancang awal, bulan ni nak buat apa, baru nampak... kena buat strategi.”* Biarpun proses perancangan awal turut melibatkan guru-guru lain, namun pengetua-pengetua ini tetap meneliti dan menyemak perancangan NILAM yang dibuat sebelum dilaksanakan seperti yang dinyatakan oleh pegawai BTPN 3 *“guru NILAM laksana, jumpa dengan pengetua untuk bagi perancangan setiap tahun, jadi dia semak.”*

Dapatan yang sama turut diperoleh daripada analisis dokumen perancangan NILAM dan PSS sekolah. Kajian mendapati bahawa pengetua-pengetua yang dikaji memberi penekanan kepada perancangan NILAM. Ketiga-tiga sekolah mempunyai dokumen perancangan NILAM bermula dengan analisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang sehinggalah penggubalan strategi. Semua aktiviti NILAM dimasukkan ke dalam takwim pengurusan bagi membolehkan pelaksanaan dijalankan oleh warga sekolah.

Contohnya, Sekolah A melaksanakan aktiviti NILAM berlandaskan perancangan strategik, perancangan taktikal dan perancangan operasi. Setiap aktiviti disediakan jadual terperinci. Perincian perancangan turut mengambil kira proses penyediaan dokumen, mesyuarat, agihan tugas, pelaksanaan, pengiktirafan dan penilaian. Selain itu, perancangan NILAM ini diringkaskan dalam bentuk jadual dan dipamerkan di dalam kelas dan papan kenyataan PSS. Perkara yang sama juga dilakukan di Sekolah C. Didapati, Sekolah C mempunyai “*Blue Print*” NILAM 2011-2015 yang mengandungi perancangan tindakan berasaskan visi “*NILAM Cemerlang 2013 dan Gemilang 2016*” dan misi “*pelajar mengamalkan budaya membaca sebagai gaya hidup*”, .

4.3.1.2 Promosi Aktiviti NILAM

Sekolah-sekolah yang terlibat dengan kajian mempromosi aktiviti NILAM dengan melaksanakan pelancaran secara besar-besaran. Pelancaran NILAM merupakan aktiviti tahunan yang dimasukkan ke dalam takwim sekolah dan menjadi keutamaan seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 “*...cikgu buat pelancaran untuk NILAM, awal tahun paling-paling lewat pun Februari.*”

Bagi menampakkan fokus sekolah dalam Program NILAM, pelancaran NILAM dirasmikan oleh tokoh-tokoh luar ternama. Jemputan tetamu khas yang dibuat juga bertujuan sebagai makluman berkaitan program NILAM yang dijalankan. Hal ini dinyatakan sendiri oleh Pengetua 2 “*...memang kita panggil orang BTPN kan, kita panggil PPD, bukan kata kita nak hebat nak apa kan, at least (sekurang-kurangnya)*

mereka tau kita ada program.” Perkara ini turut disahkan oleh pegawai BTPN 1
“...tiap-tiap tahun dia buat pelancaran, dia akan panggil orang luar untuk kongsi
apa yang dia dah buat dan membanggakan murid dia.”

Pelancaran NILAM turut melibatkan gimik supaya menarik minat pelajar seperti yang dinyatakan oleh BTPN 3 *“...pelancaran program NILAM tahunan di sekolah C memang hebat. Siap dengan flying fox lah apa semua...Pecah ais lah macam-macam. Saya rasa kita di sekolah tak pernah lagi ada buat pecah ais. Buku dalam ais tu jarang ada kan? Bila pelajar nampak benda tu hebat, jadi mereka memang tarik minatlah.”*

Gimik pelancaran NILAM dilaksanakan oleh ketiga-tiga sekolah kajian kes.

Selain pelancaran NILAM, fokus turut diberikan kepada usaha mempromosikan aktiviti NILAM menerusi brosur, pengumuman, radio sekolah dan buletin. Promosi aktiviti NILAM turut disebar luas kepada ibu bapa menerusi Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) serta komuniti luar seperti yang dilakukan oleh Sekolah C.

“...Pertama kami ke Kuala Kangsar. Yang kedua kami ke Perpustakaan Raja Tun Uda di Shah Alam. Yang ketiga di Cameron Highlands. ‘Membaca Buku di Ladang Malaysia. Kami akan bawa buku, pelajar akan bawa buku sendiri dan kita akan bawa buku library. ... promosi kepada orang yang ada di sekitar. Ajak baca sekali. Naik atas kereta api bukan sekadar kami baca buku dan tulis dalam buku rekod NILAM saja, kami juga bergerak daripada gerabak (ketawa) sampai gerabak awal. Kami promosi, edarkan flyers

(risalah), kami tanya soalan, kami tanya macam-macam tentang kebaikan membaca. Orang jawab, kita bagi cenderahati” (Guru 6).

Kenyataan ini menunjukkan kesungguhan warga sekolah dalam mempromosi aktiviti NILAM kepada warga sekolah dan masyarakat secara menyeluruh.

Kenyataan responden disahkan menerusi analisis dokumen yang mendapati bahawa pengetua mempromosi Program NILAM dengan mengadakan pelancaran. Berdasarkan analisis brosur, aktiviti pelancaran Program NILAM diadakan dengan menjemput pihak luar sebagai perasmis. Contohnya, Sekolah B pernah menjemput Pegawai Pendidikan Daerah dan Ketua Penolong Pengarah Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri (BTPN) untuk merasmikan pelancaran NILAM. Majlis yang diadakan juga setara dengan Majlis Anugerah Cemerlang di sekolah-sekolah lain. Selain itu, Program NILAM di ketiga-tiga sekolah juga pernah disiarkan dalam buletin Majlis Pengetua Sekolah Malaysia (MPSM).

Antara lain, didapati bahawa para pengetua menyampaikan taklimat Program NILAM terutama semasa Minggu Orientasi dan perhimpunan pelajar. Analisis dokumentasi aktiviti menunjukkan bahawa proses penyampaian taklimat dibuat sepanjang bulan Januari yang melibatkan taklimat kepada pelajar, taklimat pengurusan NILAM kepada guru dan juga taklimat pelaksanaan NILAM kepada pengawas PSS. Taklimat kepada pelajar disampaikan oleh guru GPM atau Guru NILAM manakala penolong kanan menyampaikan taklimat kepada guru. Namun begitu bagi Pengetua 1

dan 3, beliau sendiri yang menyampaikan taklimat terutama jika melibatkan kehadiran tetamu.

4.3.1.3 Pelaksanaan Program NILAM

Sebagai peneraju Program NILAM, para pengetua sentiasa memastikan pelaksanaan program dijalankan secara bersungguh-sungguh seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 1 “...*kita buat program NILAM tu sungguh-sungguh*”. Di samping itu, seperti yang dinyatakan oleh Guru 3, pengetua sentiasa memastikan pelaksanaan program NILAM dibuat mengikut pekeliling iaitu sekolah wajib membentuk mekanisme pelaksanaan bagi menyemai tabiat membaca dan pelajar akan merekod hasil bacaan dalam buku yang dikhaskan.

Oleh itu, aktiviti NILAM dimasukkan ke dalam jadual waktu persekolahan bagi memastikan pelaksanaan secara menyeluruh dan berjadual. Pelaksanaan secara berjadual ini akan memaksa pelajar untuk membaca walaupun tidak berminat.

“...Kita ada program, satu hari Khamis itu, masa pertama membaca, lebih kurang setengah jam” (Pengetua 3).

“...Jadual waktu. pelajar terpaksa buat juga. Paksaan!” (Guru 1)

“...Penetapan satu waktu membaca di dalam jadual waktu” (BTPN 5)

Selain itu didapati, pengetua-pengetua ini mewajibkan pelajar memiliki buku rekod NILAM seperti yang dinyatakan oleh Pelajar 3 “...*beliau turut mewajibkan setiap pelajar mempunyai buku NILAM dan buku NILAM tersebut akan dikutip dan*

disemak.” Pengetua-pengetua ini turut memastikan aktiviti membaca yang dijalankan oleh PSS mengikut peredaran semasa supaya bersesuaian dengan minat dan kehendak pelajar contohnya membaca sambil diiringi muzik.

Pelaksanaan Program NILAM turut diintegrasikan dalam kurikulum sekolah. Ini bermakna aktiviti NILAM tidak hanya melibatkan aktiviti membaca semata-mata sebaliknya diperkaya dengan aktiviti yang mampu meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Contohnya aktiviti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 .

“...Di meja ni kita lekatkan artikel-artikel Bahasa Inggeris. Jadi pelajar masuk pun baca, mungkin kerana tu boleh improve (meningkat). Cikgu buat kuiz berkala. Contoh sejarah kait dengan kemerdekaan. Menggalakkan mereka ni ke perpustakaan cari bahan, buat pertandingan esei. Jadi seronok. Cikgu ingat NILAM ni kena semua subjek lah terlibat.”

Dalam pelaksanaan NILAM, ketiga-tiga pengetua yang terlibat dengan kajian menggalakkan guru-guru berkolaboratif. Perkara ini ditekankan oleh Pengetua 1 yang berpendapat “...memang kena ada kolaboratif lah. Kalau seorang sahaja tak boleh buat.” Oleh itu, aktiviti NILAM di ketiga-tiga sekolah kajian kes melibatkan kerjasama antara unit Pusat Sumber Sekolah dengan panitia mata pelajaran mahupun unit-unit dalam kokurikulum.

Dapatan turut menunjukkan bahawa pelaksanaan NILAM dijadikan salah satu medium untuk mendisiplinkan para pelajar. Sebagai contoh Pengetua 2 telah menjadikan

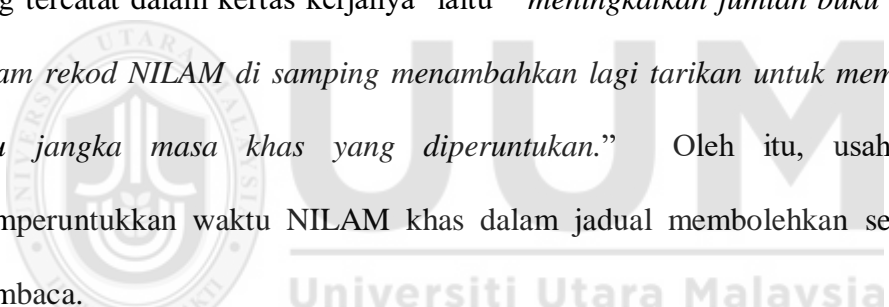
aktiviti NILAM sebagai aktiviti riadah petang di asrama supaya pengisian waktu pelajar lebih terancang “ *di sini tiada tempat lain untuk pelajar- pelajar merayau, cari hiburan di luar, petang-petang pun banyak pelajar- pelajar duduk di perpustakaan*”

Selain itu, pembinaan rangkaian sumber yang menempatkan bahan-bahan bacaan dilakukan bersama pelajar supaya rasa tanggungjawab dapat dipupuk bagi mengelakkan sebarang aktiviti vandalisme. Seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 3 “...*Saya kata selama ni yang menghias tu cikgu. Malaysia cikgu bergilir kita tak melibatkan pelajar, jadi pelajar tak jaga, dia tak sayang, dia tak penat. Kita melibatkan semua orang barulah dia rasa sayang.*” Perkara yang sama turut dinyatakan oleh Pengetua 2 “...*dia tidak jadi makhluk perosak, maksudnya mereka tidak koyak, bila letak di luar seperti atas meja*” Oleh itu, pengetua-pengetua di sekolah kajian kes ini telah menjadikan aktiviti NILAM sebagai satu saluran untuk membentuk disiplin pelajar dalam aspek pengisian masa dan juga rasa tanggungjawab terhadap harta benda sekolah.

Dapatan yang sama turut diperoleh menerusi analisis dokumen yang menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian kes ini menekankan pelaksanaan Program NILAM yang sistematik dan terancang. Didapati, semua sekolah kajian mempunyai kertas kerja perancangan, laporan aktiviti, brosur dan album bergambar bagi setiap aktiviti NILAM yang dijalankan. Selain itu, terdapat manual pengurusan pelaksanaan NILAM yang lengkap dan bidang tugas setiap

jawatankuasa dinyatakan dengan jelas termasuk peranan pengetua yang dinyatakan sebagai “*memperkasa dan memantapkan pelaksanaan Program NILAM*”. Ketiga-tiga sekolah juga mempunyai diari pelaksanaan Program NILAM yang sentiasa padat dengan aktiviti sepanjang tahun.

Analisis dokumen juga mendapati bahawa semua pengetua memperuntukkan waktu NILAM khas dalam jadual waktu. Sebagai contoh, Sekolah A memperuntukkan masa pertama setiap Khamis supaya semua pelajar membaca serentak di tapak perhimpunan. Perkara yang sama turut dilakukan oleh Sekolah C menerusi program READ seperti yang tercatat dalam kertas kerjanya iaitu “*meningkatkan jumlah buku yang dibaca dalam rekod NILAM di samping menambahkan lagi tarikan untuk membaca dalam satu jangka masa khas yang diperuntukan.*” Oleh itu, usaha pengetua memperuntukkan waktu NILAM khas dalam jadual membolehkan semua pelajar membaca.



Dapatan kajian juga mendapati bahawa aktiviti dilaksanakan secara kolaboratif dan diintegrasikan dalam aktiviti kurikulum sekolah. Sebagai contoh, di Sekolah A, aktiviti membaca dikendalikan oleh panitia-panitia mata pelajaran mengikut giliran menerusi NILAM Ilmiah. Ini bermakna, pelajar akan ditetapkan fokus bacaan berdasarkan mata pelajaran. Begitu juga dengan program tahunan Sekolah B yang melibatkan panitia mata pelajaran seperti Minggu Bahasa dan Apresiasi Sastera. Pada minggu tersebut turut diselitkan Pertandingan Resensi Buku. Perkara yang sama turut dilakukan oleh Pengetua 3 apabila mengadakan jejak maklumat sebagai aktiviti riadah dalam Kem

Cuti Sekolah. Aktiviti kemahiran membaca turut diselitkan sebagai salah satu tentatif program.

Pendekatan membaca dan pelaksanaan NILAM turut digunakan oleh guru-guru mata pelajaran sebagai pengukuhan mata pelajaran masing-masing. Di Sekolah B misalnya, guru ETA (English Teacher Assistant) mempunyai sudut ruang khas bagi pelaksanaan aktiviti Bahasa Inggeris yang dikenal sebagai “*Ms Lauren English Reading Rewards*” Menerusi program ini para pelajar digalakkan membaca buku-buku Berbahasa Inggeris yang dipamerkan di rak tersebut, menulis sinopsis dan berpeluang mendapat hadiah. Laporan aktiviti tersebut juga menunjukkan bahawa terdapat beberapa aktiviti sokongan pembacaan yang dijalankan seperti kuiz, menggunakan kamus dan pengucapan awam .

4.3.1.4 Penglibatan dalam Aktiviti NILAM

Ketiga-tiga pengetua sentiasa melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti NILAM di sekolah masing-masing. Seperti yang diakui oleh Pelajar 1 “...*kami mempunyai pengetua yang komited dengan setiap aktiviti sekolah.*” Menurut Guru 2, pengetua 1 turun dan bersama pelajar dalam aktiviti yang dikendalikan oleh pihak Perbadanan Perpustakaan Awam Negeri “...*mereka buat kempen mesti turun, dia siap jadi ahli... mereka kata hebat.*” Penglibatan pengetua bersama warga sekolah dalam aktiviti NILAM turut dinyatakan oleh responden-responden lain.

“...*kalau kita buat aktiviti dia akan turut serta*” (Guru 5).

“...Beliau Malaysia terlibat secara langsung dalam pelbagai aktiviti yang dianjurkan oleh perpustakaan sekolah” (Pelajar 3).

“...setiap kali Minggu NILAM, lagu NILAM akan dinyanyikan... boleh nampak di bibir mulutnya sambil menggalakkan kami untuk menyanyi” (Pelajar 2).

“...bersama- sama menyertai program NILAM yang dianjurkan” (Guru 6).

Dalam konteks penglibatan ini, didapati semua pengetua yang dikaji turut membaca bersama-sama pelajar. Menurut Guru 6 “ *...dia pun membaca macam pelajar lain*” Hal ini turut disebut oleh Pelajar 5 “*...Dia baca dengan pelajar.*” Ini menunjukkan bahawa kehadiran pengetua telah mempamerkan kesungguhan beliau dalam aktiviti membaca.

Selain itu, dapatan juga mendapati para pengetua turut serta dalam kerja-kerja pengurusan Pusat Sumber Sekolah. Seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 “*Cikgu beli buku tambah, pelajar pun ke perpustakaan.*” Malah Pengetua 1 dan Pengetua 2 turut bertindak sebagai salah seorang penemu bual dalam pemilihan tokoh NILAM peringkat sekolah.

Penglibatan pengetua turut ditunjukkan menerusi sokongan padu kepada semua aktiviti NILAM yang dijalankan. Seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 1 “*...bila kita nak buat, kita kena sungguh-sungguh. Sebagai pengetua 100 peratus menyokong program supaya dilaksanakan.*” Seperti yang dinyatakan oleh Guru 3 tentang Pengetua 2 “*Memang terbaik. Pengetua yang akan cari apa pun yang berkaitan*

dengan program NILAM.” Pandangan yang sama turut dinyatakan oleh JU2 iaitu “...pengetua-pengetua di sekolah-sekolah PSS Cemerlang ni memberikan sokongan padu kepada semua acara.” Oleh itu, sokongan penuh yang diberikan ini ditunjukkan dalam bentuk penglibatan diri, memberi semangat kepada guru-guru dan menunjukkan komitmen yang tinggi supaya pelaksanaan NILAM berjalan lancar.

Dapatan yang sama turut diperoleh menerusi analisis laporan aktiviti yang menunjukkan bahawa pengetua-pengetua dalam kajian kes ini turut melibatkan diri dalam aktiviti NILAM. Pengetua 2 misalnya bersama-sama melatih pelajar yang akan mewakili sekolah dalam Pertandingan NILAM, malah akan bersama-sama pelajar di Malaysia memberi sokongan pada sesi pengumuman keputusan Tokoh NILAM Kebangsaan. Beliau juga hadir dalam aktiviti-aktiviti luar yang dijalankan oleh PSS bersama Kolej Komuniti.

Hal yang sama turut dilakukan oleh Pengetua 3. Beliau bersama-sama pelajar dalam aktiviti membaca khasnya di tapak perhimpunan, menyampaikan taklimat dan hadir dalam setiap taklimat NILAM pelajar yang disampaikan oleh GPM. Gambar-gambar dalam pelaporan aktiviti menunjukkan bahawa kehadiran pengetua dalam aktiviti NILAM menyebabkan barisan pengurusan sekolah dan guru-guru turut terlibat sama

4.3.1.5 Pemantauan

Sebagai peneraju program NILAM, para pengetua memberi fokus kepada aspek pemantauan seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 1 “...*paling penting kita rasa*

adalah pemantauan.” Pengetua 2 turut mempunyai pandangan yang sama berkaitan kepentingan pemantauan dalam aktiviti NILAM dan menyatakan bahawa “...sebagai pengetua dia kena bertanya khabar ...setakat mana perkembangan setiap bulan. Cikgu pastikan ada program-program yang berkaitan supaya benda kata rancang saja hebat-hebat tetapi tiada... kemudian kita kena ada tindak ikut” Hal ini turut disahkan oleh Pelajar 2 yang menyatakan bahawa “...dia akan semak dari semasa ke semasa. Segala aktiviti berkaitan NILAM akan dapat berjalan dengan lancar jika pemantauan pengetua dijalankan berkala.”

Sehubungan dengan itu, pemantauan yang dilakukan memberi fokus kepada aspek aktiviti, pemeriksaan buku NILAM serta prestasi bacaan pelajar.

“... aktiviti yang dilaksanakan berjalan dengan lancar, dapat sambutan yang banyak. Perlu alert dalam semua aktiviti yang dilakukan” (Pelajar 5).

“Pengetua kami akan memeriksa buku NILAM kami secara berkala, dari kelas pelajar Tingkatan1 hinggalah ke kelas pelajar Tingkatan 5” (Pelajar3)

“...bab cek buku rekod NILAM...tak ramai pengetua yang buat. Bila pengetua buat macam tu pelajar – pelajar rasa macam takut sikit” (Pelajar 4).

“...Beliau juga mengesahkan buku rekod bacaan murid” (BTPN 3).

“...Pengetua jugak akan pantau buku NILAM kami dari semasa ke semasa,make sure that (pastikan) kami memang ikut target....” (Pelajar 2).

Pengetua yang terlibat juga turut memeriksa secara berkala pencapaian pelajar dalam NILAM. Hal ini demi menjaga nama baik sekolah kerana pencapaian NILAM turut

disebut dalam Mesyuarat Pengurusan Pusat Sumber di peringkat Pusat Kegiatan Guru (PKG) dan daerah.

“...pemeriksaan berkala tentang laporan NILAM, tengok pencapaian.. berapa peratus...bukan apa nanti dalam mesyuarat pengurusan PKG dengan pengetua-pengetua lain, malula jika pencapaian NILAM sekolah rendah... (ketawa kecil)” (BTPN 4).

Analisis dokumen turut menunjukkan dapatan yang sama bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian juga mengadakan pemantauan. Sebagai bukti, Sekolah A mempunyai program pemantauan khas yang dikenali sebagai Ops NILAM yang bertujuan untuk *“meningkatkan jumlah merekod dalam buku NILAM dan penglibatan 100 peratus pelajar.”* Sehubungan itu, pencapaian bacaan pelajar sentiasa dipantau dan data jumlah pinjaman buku serta pencapaian NILAM dibincangkan dalam mesyuarat pengurusan sekolah supaya pelajar mencapai sasaran bacaan yang telah ditetapkan. Aspek pemantauan juga turut dicatat dalam misi tahunan NILAM iaitu *“mengadakan pemantauan dan penilaian yang sistematik dan berterusan.”*

Dalam konteks ini, pelbagai kaedah telah dibuat oleh pengetua-pengetua yang dikaji bagi melancarkan proses pemantauan prestasi bacaan pelajar. Sebagai contoh, Sekolah A dan Sekolah B menyediakan pelaporan khas berkaitan pencapaian NILAM pelajar mengikut kelas. Sekolah C pula menyediakan ruang khas dalam PSS yang mempamerkan prestasi bacaan pelajar dan pelajar yang mencapai kedudukan tertinggi

setiap bulan dicatat namanya pada papan kenyataan. Pelajar-pelajar yang belum mencapai target bacaan di Sekolah C akan mengikuti program gempur NILAM.

Dalam hal ini, proses pemantauan NILAM tidak akan berjaya jika hanya melibatkan pengetua, GPM dan Guru NILAM. Oleh itu, kerja-kerja pemantauan NILAM turut diagihkan kepada guru-guru kanan bidang mengikut tingkatan. Sebagai contoh, Sekolah A didapati mempunyai jadual pemantauan dan semakan buku NILAM. Guru-guru yang terlibat juga dikehendaki membuat penilaian dan memberi maklum balas hasil pemantauan tersebut dalam mesyuarat. Bagi sekolah B pula, telah ditetapkan ruangan semakan, tandatangan penyelarass NILAM dan pengetua pada buku rekod NILAM pelajar. Ini menunjukkan bahawa pengetua sanggup menyemak sendiri rekod NILAM pelajar.

Selain itu, didapati pengetua-pengetua di sekolah kajian telah menetapkan genre bacaan dan bilangan buku yang perlu dibaca bagi memastikan pelajar dapat mencapai sasaran. Dalam hal ini, Sekolah A telah menetapkan syarat sekurang-kurangnya gangsa atau 72 buah buku sepanjang tempoh persekolahan. Ini bermakna sasaran yang telah ditetapkan dapat membantu pemantau meneliti bilangan buku yang perlu dibaca sebagai tindakan susulan.

Di samping rekod bacaan NILAM pelajar, pemantauan turut dibuat bagi pelaksanaan aktiviti galakan membaca. Sebagai contoh, Sekolah B menyediakan borang khas yang akan diisi oleh guru GPM atau Guru NILAM bagi merekod pelaksanaan aktiviti

sepanjang tahun. Oleh itu, borang tersebut dapat digunakan bagi tujuan pelaporan aktiviti kepada pihak pengurusan sekolah.

4.3.2 Penetapan Matlamat dan Hala Tuju

Analisis temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen mendapati bahawa pengetua selaku penetapan matlamat dan hala tuju merupakan amalan kedua yang diamalkan oleh pengetua selaku pemimpin literasi. Sub tema yang terhasil daripada tema ini ialah kenal pasti kekuatan sekolah, memahami NILAM, menentukan hala tuju dan sasaran serta memberi keutamaan kepada Program NILAM.

4.3.2.1 Kenal pasti Kekuatan Sekolah

Dapatan temu bual menunjukkan bahawa fokus pengetua kepada program NILAM bermula apabila menyedari sekolah yang mereka terajui mempunyai kekuatan dalam aspek pembangunan PSS. Perkara ini diakui oleh pengetua 1 “...*first impression kenapa ramai pelajar ke perpustakaan? Apa istimewa? Dah la di tingkat 4. Cikgu nampak itu kekuatan. Kita nak capai sesuatu of course akademik tak dapat lari. Tapi kita nak bersaing dengan sekolah-sekolah yang memang sudah sedia okay kita kena cari apa kekuatan.*”

Menetapkan matlamat dalam NILAM merupakan sesuatu yang berbeza berbanding sekolah lain. Namun, bagi membolehkan sekolah yang ditadbir dapat bersaing dengan sekolah lain, pengetua-pengetua ini mencari sesuatu kelainan berdasarkan kekuatan sekolah sedia ada. Hal ini disebut oleh Pengetua 2 yang menyatakan bahawa

“...nampak yang tu satu-satu benda yang lain dari benda lain kan, cikgu ke di sini pun cikgu tengok Sekolah B ni ada kelainan.. yang ni mesti boleh kita tonjolkan.”

Pengetua 3 pula menyatakan bahawa *“cikgu datang ke sini, cikgu buat analisis SWOT”*. Oleh itu, para pengetua ini telah mengenal pasti kekuatan sekolah, latar belakang dan kemahiran khusus guru-guru berdasarkan kelayakan akademik masing-masing supaya kepakaran ini dapat digunakan untuk membangunkan sekolah dalam konteks NILAM.

Selain itu, dapatan berdasarkan dokumen Perancangan NILAM mendapati bahawa para pengetua mengenal pasti kekuatan sekolah menerusi analisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang (SWOT). Sebagai contoh, Sekolah C menunjukkan bahawa hubungan baik dengan pihak-pihak luar seperti PPD, JPN, dan BTPN membolehkan mereka merancang strategi dengan mengadakan pelbagai aktiviti kolaboratif dengan pihak-pihak tersebut untuk memotivasikan pelajar membaca. Ini menunjukkan bahawa para pengetua yang terlibat dengan kajian ini menggunakan kekuatan yang ada untuk mengatasi sebarang kelemahan.

4.3.2.2 Memahami NILAM

Kajian juga menunjukkan bahawa semua pengetua memahami konsep Program NILAM seperti yang ditegaskan oleh Pengetua 3 *“...sangat-sangat faham dan memang sangat faham.”* Pemahaman yang mendalam ini membolehkan pengetua sendiri menyampaikan taklimat di perhimpunan sebagaimana yang dinyatakan oleh Pelajar 1 *“saya yakin dia faham sebab dia boleh cakap tentang NILAM di tapak*

perhimpunan ...selalu sebut.” Selain itu, Pengetua 1 berpendapat bahawa “Kalau semua pengetua dapat melihat program NILAM tu, lebih mendalam, kita paksa pelajar untuk baca dan masalah membaca mungkin boleh di atasi.” Oleh itu, pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian ini memahami bahawa menetapkan matlamat dan hala tuju dalam Program NILAM ini dapat membantu mengatasi masalah amalan membaca dalam kalangan pelajar.

Oleh hal yang demikian, pelaksanaan NILAM di sekolah kajian dilaksanakan secara integrasi dalam proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) supaya matlamat NILAM lebih cepat dicapai. Sebagai contoh, Pelajar 2 ada menyebut “...*Minggu tu Minggu Sains, jadi membaca lebih banyak tentang artikel-artikel sains dan buat sebagai NILAM untuk menambah pengetahuan*”. Oleh itu, integrasi NILAM dalam proses PdP telah menjadikan pelaksanaan NILAM di sekolah kajian menyeluruh seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 “...*kalau nak cemerlang, nak berjaya, tak boleh sendiri-sendiri. Dia kena cari bahan bacaan. Tak kira dalam bentuk macam mana pun.*”

Namun begitu, pada peringkat awal, Pengetua 1 dan Pengetua 3 mengakui bahawa pemahaman NILAM secara lebih mendalam diperoleh melalui Guru Perpustakaan Media (GPM) sekolah masing-masing seperti yang disebut oleh Pengetua 1 “...*pemahaman saya, pada mula tu tentang pembacaan, projek-projek tu saya tak tau sangat. Selepas tu, bila saya bersama dengan GPM, baru la saya tahu yang NILAM sangat luas. Masa tu mungkin 30-40 peratus saja pemahaman saya.*” Ini turut disahkan oleh responden lain.

“...Pengetua saya memang selalunya ambil berat tentang setiap penerangan guru PSS saya, lagipun guru GPM saya sangat arif tentang NILAM” (Pelajar1).

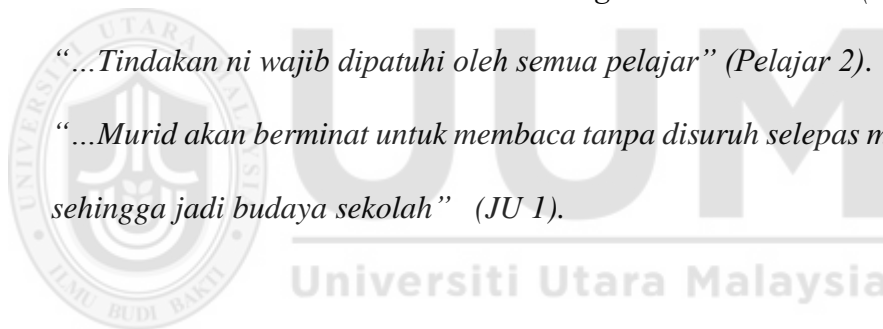
“...Dia kalau detail-detail macam tu, Cikgu NILAM la” (Pengetua 3)

Pemahaman para pengetua dalam pelaksanaan NILAM membolehkan mereka mengambil inisiatif mewajibkan amalan membaca sehingga menjadi budaya di sekolah masing-masing.

“...suasana membaca di mana-mana sahaja diamalkan, seluruh warga sekolah akan dilihat sentiasa bersama dengan bahan bacaan” (Pelajar 3.)

“...Tindakan ni wajib dipatuhi oleh semua pelajar” (Pelajar 2).

“...Murid akan berminat untuk membaca tanpa disuruh selepas mereka dilatih sehingga jadi budaya sekolah” (JU 1).



4.3.2.3 Menentukan Hala Tuju dan Sasaran NILAM

Analisis temu bual turut menunjukkan bahawa ketiga-tiga pengetua terlibat dalam menentukan hala tuju Program NILAM sekolah, seterusnya menjadi fokus dalam pelaksanaan tugasnya selaku seorang pengetua. Seperti yang dinyatakan oleh pengetua 1 “ ..bila kita pergi sekolah baru, sekolah pertama sebagai seorang pengetua, kita mesti ada hala tuju.” Perkara yang sama dinyatakan oleh Guru 2 “ ..dia ada matlamat yang lebih khusus tentang NILAM.” Hal ini turut disahkan oleh Pelajar 3 yang berpendapat “Pengetua hendak NILAM kita jadi yang terbaik di seluruh Malaysia.” Oleh itu, dalam membangunkan sekolah, aktiviti NILAM menjadi keutamaan.

Dalam konteks ini, dapatan menunjukkan bahawa sekolah-sekolah yang dikaji mempunyai pengunjukan berkaitan tahap bacaan pelajar yang ingin dicapai seperti yang biasa dilakukan bagi pencapaian akademik. Perkara ini dinyatakan oleh pengetua 3, *“...saya suruh PK buat KPI juga macam akademik, buat pengunjukan, barulah cikgu-cikgu ni dia akan berusaha, baru lah saya nampak cikgu-cikgu pun bersungguh-sungguh dan pelajar – pelajar pun seronok, cikgu dah kenal pasti orang yang ditargetkan untuk berjaya dan tahun bila akan capai.”*

Dalam mencapai matlamat yang ingin disasarkan, didapati ketiga-tiga pengetua ini memberi fokus kepada pembangunan PSS seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 *“...mula-mula sekali cikgu pegang guru Pusat Sumber untuk dia upgradakan pengurusan di perpustakaan. Pengetua dia kena lebih fokus, cikgu terus fokus untuk Pusat Sumber... cikgu nak berjaya kalau bertanding.”* Malah, pengetua-pengetua ini turut menyatakan hasratnya kepada rakan sejawat dan pihak luar berkaitan matlamat yang ingin dicapai seperti yang disebut oleh Guru 6 *“...dia ke mana-mana saja mesti PSS”*. Oleh itu, usaha pengetua untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar bermula dengan memberi fokus terhadap Pusat Sumber Sekolah. Usaha ini terbukti berjaya apabila ketiga-tiga sekolah yang menjadi kes kajian pernah menggondol Anugerah Pusat Sumber Cemerlang Kebangsaan.

Selain itu, bagi mencapai matlamat dalam NILAM, pengetua telah menetapkan sasaran bacaan yang perlu dicapai oleh pelajar.

“...setiap pelajar diwajibkan membaca buku paling kurang 8 buah sepenggal.

Peraturan ini telah ditetapkan oleh pengetua sekolah saya” (Pelajar 1).

“...mewajibkan kami untuk mencatat sekurang-kurangnya 72 buah buku sebelum menamatkan pengajian sekolah menengah” (Pelajar 2).

“...menengah rendah kira form 1 tu dah baca beratus buku” (Pengetua 2).

Fokus dan matlamat pengetua ini dinyatakan kepada semua pelajar dan guru-guru khasnya semasa perhimpunan seperti yang disebut oleh Guru 2 *“...sering menyatakan matlamat, visi, misi nilam dia itu kepada keseluruhan warga sekolah sekerap mungkin... supaya bukan dia seorang saja tahu, cikgu tahu, pelajar pun tahu. Pengetua 1 memang beritahu... cikgu nak setiap tahun, kena bagi pelajar dapat gangsa, kena pulun. Itu target kita.”* Aspek fokus dan matlamat ini turut disebut oleh Pengetua 2 *“... kita bawak buku ni antara yang sekolah lain tak buat lah, orang tengok lain sikit, baru terbukalah mata, cikgu fokus betul-betul.”* Sehubungan dengan itu, hala tuju yang ditetapkan oleh pengetua ini menjadi panduan kepada guru-guru dalam pelaksanaan tugas mereka.

Selain itu, hala tuju sekolah dalam NILAM menyebabkan pengetua yang dikaji mengambil inisiatif menaikkan imej Pusat Sumber Sekolah sehingga memenangi Anugerah Pusat Sumber Cemerlang Kebangsaan. Imej pusat sumber yang cemerlang menyemarakkan lagi semangat membaca warga sekolah.

“...pelajar – pelajar appreciate lebih pada Pusat Sumber” (Pengetua 2).

“...PSS adalah turning point kepada perubahan sekolah, keyakinan, peningkatan semua aspek, perubahan tu berlaku di situ. Bila kita bercakap pelajar-pelajar pun yakin, waris pun yakin, cikgu pun yakin” (Pengetua 3).

“...Dia sendiri nak pastikan library ni menang sampai kebangsaan Dari situ Pusat Sumber jadi kebanggaan ramai, orang luar datang melawat” (Guru 6)

Usaha pengetua mengangkat imej pusat sumber sekolah ke peringkat kebangsaan dinyatakan secara khusus oleh Pelajar 6 *“...beliau telah membawa nama SMK C ke peringkat negara. Beliau banyak melakukan perubahan, merupakan seorang yang sangat hebat, berwawasan dan bercita –cita tinggi dalam memastikan program NILAM ini berjalan dengan lancar. Beliau telah berusaha dengan gigih untuk memastikan sekolah kami bersedia untuk menyertai pertandingan tersebut (Pusat Sumber Kebangsaan)....”* Ini bermakna imej pusat sumber yang cemerlang dapat membantu meningkatkan motivasi dan minat pelajar untuk menyertai NILAM.

Dapatan analisis dokumen turut mendapati bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dalam kajian telah menetapkan sasaran yang perlu dicapai dalam program NILAM. Sebagaimana yang dicatatkan dalam dokumen Perancangan NILAM, Sekolah A sebagai contoh mempunyai sasaran seperti berikut:

- i. 10 peratus mencapai gangsa bagi NILAM Jauhari*
- ii. 100 peratus pelajar terlibat dalam NILAM.*
- iii. 70 peratus pelajar tingkatan 5 mencapai sekurang-kurangnya gangsa.*
- iv. Johan Anugerah Tokoh NILAM peringkat Negeri.*

Bagi mencapai sasaran ini, program satu bulan satu buku dilaksanakan supaya pelajar membaca secara berterusan. Perkara yang sama juga dilakukan di Sekolah C iaitu pihak sekolah menetapkan agar pelajar wajib merekod satu buku dalam tempoh seminggu.

Sekolah-sekolah kajian juga mempunyai visi dan misi NILAM. Buktinya, visi NILAM Sekolah A ialah *“warga A berilmu dan cemerlang menerusi tabiat membaca menjelang 2015”* manakala misinya pula ialah *“membina tabiat membaca yang berkekalan dalam kalangan warga A.”* Sehubungan itu, di Sekolah A terdapat statistik pencapaian NILAM yang mengambil kira perbandingan tahun, sasaran pencapaian dan pencapaian sebenar pelajar. Oleh itu, pengetua di Sekolah A dengan bantuan Jawatankuasa NILAM menggunakan data tersebut dalam proses perancangan, penetapan strategi dan pembuatan keputusan berkaitan dengan NILAM.

Selaras dengan usaha untuk mencapai visi dan misi NILAM, para pengetua telah menetapkan objektif NILAM. Sebagai contoh, objektif NILAM di Sekolah C dicatatkan dalam dokumen Perancangan NILAM sebagai:

- i. *meningkatkan prestasi pencapaian pelajar dalam bacaan buku NILAM.*
- ii. *membantu pelajar yang kurang minat membaca lebih berminat untuk meningkatkan bilangan bacaan.*

Perkara yang sama juga dilakukan oleh Pengetua 1 di Sekolah A yang mempunyai objektif NILAM seperti yang dicatatkan dalam dokumen Perancangan NILAM iaitu:

- i. *memantapkan sistem pelaksanaan program NILAM.*
- ii. *mengadakan pemantauan dan penilaian yang sistematik dan berterusan.*
- iii. *Menjadi juara dalam pertandingan berasaskan NILAM di peringkat daerah.*
- iv. *melaksanakan NILAM merentasi kurikulum untuk meningkatkan pencapaian akademik.*

Dapatan ini telah menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian mempunyai hala tuju dan sasaran dalam Program NILAM.

4.3.2.4 Memberi Keutamaan Kepada Program NILAM

Semua sekolah kajian memberi keutamaan kepada Program NILAM. Oleh hal yang demikian, semua pelajar wajib melibatkan diri dan program NILAM merupakan aktiviti utama sekolah. Ini bermakna, Program NILAM bertindak sebagai ‘payung’ dan semua aktiviti melibatkan komponen membaca dan carian maklumat.

“...semua aktiviti berpunca dengan NILAM macam Sekolah A. Hatta tarian pun dia masuk dalam program NILAM, cari maklumat tarian. Keseluruhan sekolah itu letak atas NILAM. Wadah dia NILAM. Jadi mereka buat pertandingan apa pun nama NILAM, di bawah program NILAM” (BTPN 1).

Keutamaan pengetua kepada Program NILAM turut dapat dilihat menerusi usahanya menyebar luas kepentingan amalan membaca kepada semua pelajar serta ibu bapa dalam mesyuarat PIBG. Hal ini diakui oleh Pelajar 2 yang menyatakan bahawa

“...pengetua amat menitikberatkan kejayaan pelajar-pelajarnya dalam bidang NILAM... kepentingan NILAM tu sejauh mana, ayah selalu tanya kat saya, Program NILAM memang satu saja ka di sekolah. Setiap kali dia hadiri mesyuarat PIBG, pasti ada Program NILAM. Mereka rasakan, NILAM tu sangat penting untuk pelajar.”

Keutamaan pengetua kepada Program NILAM sekolah turut disebut Pelajar 4 dari Sekolah B yang menyatakan bahawa *“...kalau ada pelancaran NILAM, saya tengok dia sanggup ketepikan mesyuarat lain dulu, dia utamakan yang NILAM dulu, dia utamakan NILAM.”* Aspek ini turut disebut oleh Pengetua 3 *“NILAM ni penting, satu jawatan tu beribu orang minta so apa kelebihan yang ada pada kita... ambil saya bekerja, saya rajin membaca, saya ada pencapaian ni dan sebagainya so di situlah peranan NILAM.”* Oleh itu, NILAM diberi keutamaan penuh supaya para pelajar memperoleh pengetahuan luas menerusi pembacaan.

Dapatan mendapati Program NILAM sering disebut dalam perhimpunan sekolah.

“...waktu perhimpunan dia selalu ingatkan pelajar” (Guru 1).

“...Pada setiap ucapan, beliau pasti akan ingatkan kami untuk mencatat buku NILAM” (Pelajar 2).

“...Pengetua sendiri kena sering bercakap dalam perhimpunan tentang NILAM ni” (Pengetua 2).

“...Macam di Sekolah A, pengetua selalu selitkan aktiviti NILAM dalam ucapan di perhimpunan” (BTPN 4).

Oleh hal yang demikian, pengetua-pengetua kajian kes ini telah mempengaruhi seluruh warga sekolah untuk membaca. Sebagai contoh Pelajar 2 menyatakan bahawa Pengetua 1 konsisten membawa buku ke mana – mana sahaja. Di samping itu, menurut Guru 6 “..kerahan tenaga satu sekolah... cikgu-cikgu pun jadi peserta NILAM. Cikgu pun kena rekod bacaan dalam buku NILAM. Maknanya sekolah ni semua jadi peserta NILAM.” Ini bermakna aktiviti membaca bukan sahaja wajib dilaksanakan kepada pelajar tetapi turut melibatkan seluruh warga sekolah termasuk pekerja supaya budaya dan iklim membaca dapat disebarluas.

Analisis dokumen turut mendapati bahawa para pengetua memberi keutamaan kepada program NILAM dalam semua aktiviti sekolah. Kebitaraan Sekolah A dan B ialah aktiviti NILAM manakala Sekolah C pula ialah PSS. Sekolah A sebagai contoh, mempunyai program khas yang dikenali sebagai JOM BACA. Program tersebut dirancang dengan teliti dan mempunyai manual pengurusan lengkap. Program JOM BACA memberi fokus kepada bacaan buku Ilmiah menerusi aktiviti “NILAM Ilmiah” dan peningkatan penggunaan PSS menerusi aktiviti PSS “Pasar Raya Senyap”.

Pengetua 2 pula menjemput tokoh-tokoh pendidikan ternama dalam Pelancaran NILAM dan Jamuan Perdana PSS. Antara tokoh yang pernah hadir ialah Pengarah Pendidikan Kedah, Pengarah Lembaga Muzium Negeri Kedah, Pegawai Pendidikan Daerah dan Ketua Pengarah Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri Kedah. Malah gambar-gambar dokumentasi aktiviti menunjukkan bahawa program yang melibatkan NILAM dijalankan dengan meriah dan gemilang.

Dalam konteks ini, didapati Pengetua 3 menyalurkan bantuan kewangan dalam usahanya menaik taraf PSS. PSS menerima bantuan RM 50,000.00 daripada Dato' K bagi projek keceriaan PSS dan tambahan RM 150,000.00 bagi projek-projek lain berkaitan NILAM. Sementara itu, sambutan melibatkan seluruh warga sekolah telah dibuat semasa piala kemenangan PSS Kebangsaan dibawa pulang ke Sekolah C. Para pelajar beratur dari pintu masuk sehinggalah ke PSS dengan diiringi oleh para guru. Pihak PIBG juga menumbangkan seekor lembu untuk jamuan makan para pelajar sempena kemenangan tersebut.

Dalam hal ini, keutamaan kepada NILAM juga dapat dilihat menerusi aktiviti sekolah. Sebagai contoh, Sekolah A telah mengadakan program NILAM Ilmiah yang bertujuan untuk *“meningkatkan jumlah penglibatan murid dalam NILAM dan mewujudkan budaya membaca”*. Sekolah C pula telah mengadakan Program Kembara Ilmu iaitu program lawatan sambil belajar yang turut diselitkan dengan aktiviti membaca. Di dalam program tersebut, para pelajar berpeluang membaca sepanjang perjalanan dan mengajak penumpang-penumpang dalam kereta api membaca bersama. Oleh itu, semua aktiviti sekolah diselitkan dengan elemen membaca.

4.3.3 Pengurus Sumber

Kajian turut menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi bertindak selaku pengurus sumber dalam menjayakan program NILAM di sekolah. Pengetua-pengetua ini memberi penekanan kepada sumber kewangan, pembangunan fizikal dan prasarana, semangat kerja berpasukan dan mengurus bahan bacaan.

4.3.3.1 Sumber Kewangan

Dapatan menunjukkan bahawa para pengetua mengurus kewangan mengikut prosedur supaya tidak berlaku pembaziran. Seperti yang disebut oleh Pengetua 2 “...*cara belanja ikut prosedurlah... yang tu satu cikgu pegang dan cikgu tak Malaysia nanti belanja ikut suka.*” Selain itu, menurut BTPN 1, ketiga-tiga pengetua ini menggunakan duit peruntukan yang diberi ini secara berfokus bagi memastikan aktiviti NILAM dapat dilaksanakan tanpa masalah kewangan. Hal ini merupakan satu kemudahan kepada GPM sekolah-sekolah berkenaan untuk menjalankan aktiviti.

Selain peruntukan kerajaan, para pengetua ini turut memohon tajaan pihak swasta dan PIBG sekolah. Pandangan ini dinyatakan oleh Guru 3 yang berpendapat “...*apa-apa peruntukan akan disalurkan kepada NILAM la... macam program pelancaran cari penaja, perasmi. Dia usahakan sumber kewangan untuk program NILAM.*” Hal yang sama turut disebut oleh Guru 6 “...*dia banyak fikir macam mana kita nak mudah dapat sponsor untuk library... kita boleh buat banyak program untuk NILAM ni.*” Oleh itu, pengetua –pengetua ini memberi fokus kepada usaha menjalin hubungan dengan pihak luar contohnya agensi swasta, kerajaan mahupun orang perseorangan yang dapat menaja pelbagai program NILAM.

Aspek ini disokong menerusi analisis laporan aktiviti dan majalah sekolah yang menunjukkan bahawa pengetua membina jaringan dengan pihak luar untuk mendapatkan sumber kewangan tambahan bagi membiayai aktiviti NILAM. Hal ini terbukti apabila majalah Sekolah C memaparkan laporan program-program usaha

sama yang dijalankan oleh pihak sekolah. Sebagai contoh, program kolaboratif dengan Yayasan Nur Kasih telah membekalkan akhbar Berita Harian untuk bacaan pelajar. Selain itu juga, pengetua turut mendapatkan dana daripada Yayasan Nurjiwa yang dinaungi Dato' K yang juga alumni sekolah berjumlah RM200,000.00. Semua peruntukan yang diperoleh disalurkan kepada pembangunan PSS. Pihak sekolah juga turut menyediakan penyata kewangan yang lengkap sebagai pelaporan.

4.3.3.2 Pembangunan Fizikal dan Prasarana

Dapatan turut menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat memberi penekanan kepada pembangunan rangkaian sumber di seluruh kawasan sekolah. Ini bermakna seluruh kawasan sekolah mempunyai kemudahan bahan bacaan seperti yang dinyatakan oleh BTPN 1 *“...Maksud rangkaian sumber bukan saja dalam kelas, dalam makmal, sudut-sudut tetapi dia bawa juga rangkaian sumber ke asrama.”* Hal ini disahkan sendiri oleh Pengetua 2 yang menjelaskan bahawa *“...cikgu memang menggalakkan perpustakaan tu dikembangkan di luar, selain asrama cikgu buat juga di makmal sains, di bilik seni, bilik kemanusiaan, jadi maknanya tidak fokus ke Pusat Sumber semata-mata lah...”*.

Selain bilik-bilik khas, pengetua-pengetua ini turut memberi fokus kepada usaha mewujudkan pondok bacaan, laluan dan kiosk yang dilengkapi dengan bahan pameran dan maklumat. Pelbagai aktiviti galakan membaca dijalankan dan sebarang maklumat serta hiasan pameran digunakan sepenuhnya dalam proses pembelajaran pelajar. Usaha ini telah mewujudkan persekitaran membaca dan pelajar boleh membaca di

mana-mana sahaja seperti yang disebut oleh Pelajar 6 “...*semua tempat di sekolah adalah pusat sumber.*”

Perkara ini turut disahkan oleh Guru 6 “...*NILAM ni tak semestinya baca dalam Pusat Sumber saja. Dia boleh baca dari sudut mana-mana ..macam rangkaian... library tidak boleh menampung satu sekolah.*” Malah usaha pengetua mewujudkan persekitaran membaca di seluruh kawasan sekolah turut menyumbang kepada keseronokan belajar dalam kalangan pelajar seperti yang dinyatakan oleh Pelajar 4 “...*kalau nak buat perbincangan kumpulan ada tempat dia. Kalau nak buat Malaysia reading ada tempat dia. Jadi macam seronok la nak belajar.*”

Pengetua juga menyediakan ruang fizikal yang kondusif terutama bagi sekolah-sekolah yang mempunyai PSS yang sempit. Seperti yang dimaklumkan oleh Pengetua 1, beliau telah membuat permohonan peruntukan kepada JPN untuk proses memperbesar ruang bacaan di PSS. Perkara yang sama turut dilakukan oleh Pengetua 3 yang menyebut “...*saya tanya apa lagi yang diperlukan Pusat Sumber. Kita ruang tak cukup ... kita buat tambahan ruang, pecah dinding stor bagi ruang tambahan....*” Oleh itu, pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian memberi fokus kepada pembangunan fizikal dan prasarana dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin literasi.

Analisis dokumen laporan aktiviti dan majalah sekolah juga menunjukkan bahawa para pengetua ini berperanan mengurus keperluan fizikal dan prasarana yang

diperlukan dalam aktiviti membaca. Dapatan mendapati projek pertama Pengetua 1 di Sekolah A ialah “*Program Naik Taraf PSS*” iaitu PSS diperbesar supaya ruang bacaan lebih luas dan selesa. Perkara yang sama turut dilakukan oleh Pengetua 3 di Sekolah C. Beliau telah memohon pembiayaan daripada pihak alumni sekolah untuk kerja-kerja pengubahsuaian dan naik taraf PSS.

Selain memberi tumpuan kepada kemudahan ruang bacaan di PSS, para pengetua turut memberi fokus kepada pembangunan bilik-bilik khas. Sebagai contoh, Sekolah A mempunyai projek rangkaian sumber lima bintang yang bertujuan membangunkan bilik-bilik khas, makmal, bengkel, laluan dan papan kenyataan agar dapat memberi maklumat dan memenuhi konsep sekolah ialah Pusat Sumber. Malah, dokumentasi laporan turut menunjukkan bahawa tandas turut tidak terkecuali memaparkan maklumat info-info kesihatan.

Kajian turut menunjukkan bahawa ketiga-tiga sekolah mempunyai ruang bacaan yang selesa dan PSS dilengkapi dengan komputer untuk capaian maklumat menerusi internet. Sebagai contoh, Sekolah A dan Sekolah C menempatkan 10 buah komputer untuk kegunaan pelajar bagi mencari maklumat di PSS. Oleh itu kemudahan ini sangat membantu pelajar untuk membaca secara digital.

4.3.3.3 Semangat Kerja Berpasukan

Kajian juga mendapati pengetua-pengetua ini menguruskan sumber manusia sehingga mewujudkan satu pasukan kerja. Analisis temu bual menunjukkan bahawa mereka

mementingkan kerjasama dalam pencapaian matlamat seperti yang disebut oleh Pengetua 3 *“...mestilah kena buat secara bersama. Sehebat mana pengetua, buat seorang mana boleh.”* Pasukan kerja ini bukan sahaja dianggotai oleh para guru tetapi turut melibatkan para pelajar yang menganggotai Jawatankuasa NILAM Kelas dan Pengawas Pusat Sumber. Seperti yang disebut Pelajar 3, *“...perjumpaan pengetua dengan sahabat PSS ataupun... Jawatankuasa Pengawas PSS sangat penting untuk pasukan yang mantap.”*

Kepentingan kerja berpasukan yang cekap turut disentuh oleh responden lain.

“...kena team work yang lebih kuat dan kukuh untuk menggerakkan, kemudian dia kena ada juga barisan yang menyokong untuk menggerakkan Pusat Sumber ni” (Pengetua 2).

“...Semua cikgu terlibat, semua pelajar terlibat” (Pengetua 3).

“...dia buat kerahan tenaga, dia pun bersama juga” (Guru 6).

Oleh itu, semua sekolah kajian mewujudkan satu Jawatankuasa NILAM sebagai penggerak. Jawatankuasa ini kerap mengadakan perjumpaan dan pengetua sentiasa memastikan semua ahlinya terlibat aktif. Selain itu, para pengetua ini turut memastikan penglibatan semua guru dalam aktiviti NILAM seperti yang disebut oleh para responden.

“...Dia akan pastikan semua cikgu terlibat dalam Program ni” (BTPN 4).

“...Pengetua sekolah berkenaan sentiasa menekan pelaksanaan Program NILAM bukan sekadar dalam kalangan murid-muridnya, malahan dalam

kalangan guru-guru juga, kerana guru-guru merupakan penggerak dan orang yang terdekat dengan murid” (BTPN 3).

Melibatkan seluruh warga sekolah dalam Program NILAM merupakan satu keistimewaan di sekolah-sekolah kajian berbanding sekolah lain seperti yang dinyatakan oleh Jurulatih Utama 2 (JU2) “...yang penting mesti ada AJK NILAM. Jangan bagi GPM atau cikgu NILAM one man show. Yang ni selalu jadi di sekolah lain... ”

Dapatan menerusi analisis dokumen turut menunjukkan bahawa para pengetua yang dikaji memberi fokus kepada aspek semangat berpasukan. Sebagai contoh, teks ucapan Pengetua 2 ada menyebut “*terima kasih kepada semua guru yang menjayakan Bulan Membaca Jubli Emas, kerjasama yang dipamerkan jelas menunjukkan semangat kerja berpasukan.*” Buktinya, gambar-gambar aktiviti NILAM di sekolah B telah memperlihatkan penglibatan menyeluruh semua guru dan pengetua sendiri akan mengetuai setiap aktiviti.

Aspek ini turut diperkukuhkan dengan dapatan daripada analisis laporan aktiviti di Sekolah C yang menunjukkan aktiviti Gempur NILAM dikendalikan secara bergilir oleh semua panitia. Dalam hal ini, Pengetua 3 ternyata suka mengamalkan kerja gotong-royong. Sebagai bukti, Sekolah C mengadakan kenduri kesyukuran kemenangan Pertandingan PSS Cemerlang Kebangsaan dengan menumbangkan seekor lembu sebagai jamuan kepada warga sekolah. Guru-guru, PIBG dan pekerja

sekolah masak sendiri untuk makan bersama para pelajar yang berjumlah 1300 orang. Ini membuktikan bahawa pengetua 3 memaksimumkan kemahiran sumber manusia yang ada di sekolahnya.

Analisis dokumen juga mendapati bahawa pengetua-pengetua yang dikaji membentuk satu pasukan kerja NILAM dan semua guru yang berjawatan Guru Cemerlang menjadi ahli Jawatankuasa NILAM. Jawatankuasa ini pula diperincikan lagi mengikut panitia dan bilik-bilik khas supaya aktiviti membaca menyeluruh. Ketiga-tiga pengetua juga turut menempatkan pembantu pejabat di PSS bagi memudahkan urusan pinjam dan pulang. Selain itu, pengetua-pengetua ini juga senantiasa memberi ganjaran, sebagai contoh di Sekolah B, pasukan kerja NILAM yang terdiri daripada guru dan pengawas PSS dirai dalam jamuan di hotel-hotel ternama pada hujung tahun. Oleh itu, kepimpinan pengetua ternyata memberi penekanan kepada kerja berpasukan untuk melancarkan Program NILAM.

4.3.3.4 Mengurus Bahan Bacaan

Dapatan temu bual menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian memberi penekanan kepada usaha-usaha memperoleh bahan bacaan yang bersesuaian dengan keperluan pelajar seperti yang dinyatakan oleh Pelajar 3 “...*dia akan pastikan bilangan buku cerita, buku rujukan dalam perpustakaan itu cukup dan make an effort (ada usaha) untuk memperbanyak bilangan buku*”. Selain itu, seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 “...*yang utama cukup tak cukup (buku) dengan*

jumlah pelajar kita, ada nisbah berapa....” Usaha pengetua mencukupkan ratio turut dinyatakan oleh responden-responden lain.

“ ...usaha sekolah mencukupkan ratio (nisbah) itu penting dan variety (kepelbagaian buku)” (BTPN 1).

“...buku rujukan cukup, sejajar dengan apa yang pelajarnya kaji” (Pelajar 2.)

“...fokus bahan sokongan ...macam buku” (Guru 3).

“... pengetua perbanyak bahan bacaan supaya pelajar-pelajar pinjam. Jadikan nisbah 1:20” (BTPN 2).

Hal ini kerana jumlah bahan bacaan yang terhad serta tidak sesuai dengan kehendak mampu menjejaskan minat membaca pelajar.

Dapatan berdasarkan analisis laporan aktiviti turut mendapati bahawa pengetua-petgetua yang terlibat berperanan dalam mengurus bahan bacaan pelajar. Didapati pameran bahan bacaan terbaru dilaksanakan secara berterusan. Selain itu, pihak sekolah juga menghasilkan bahan seperti koleksi keratan akhbar. Contohnya, Sekolah B mengambil inisiatif menghasilkan “buku besar’ yang menghimpunkan pelbagai keratan akhbar mengikut tema. Proses penghasilan ini dilakukan oleh pembantu am rendah dan pembantu makmal sekolah semasa cuti persekolahan. Penghasilan bahan dilengkapi dengan indeks dan dijilid untuk memudahkan pengguna.

Selain itu, kerjasama turut dibuat dengan agensi swasta dan badan korporat bagi mendapatkan bahan bacaan berkualiti. Sebagai contoh, sekolah mempunyai koleksi

buku sumbangan Institut Terjemahan Negara Malaysia. Sekolah B dan C pula bekerjasama dengan Scholastics Malaysia untuk mendapatkan bahan bacaan Bahasa Inggeris yang berkualiti.

4.3.4 Agen Perubahan

Analisis temu bual dan dokumen sekolah tahun 2005 hingga 2015 yang terdiri daripada laporan aktiviti, majalah sekolah dan perancangan NILAM mendapati bahawa pengetua yang terlibat bertindak sebagai agen perubahan dalam merubah budaya sekolah ke arah sekolah “berwatak pembaca”. Sub tema yang terhasil daripada tema ini ialah menjadi suri teladan, pemudah cara, berpengetahuan dan penggerak.

4.3.4.1 Menjadi Suri Teladan

Dapatan mendapati pengetua-pengetua kajian kes ini menjadikan diri mereka sebagai suri teladan kepada seluruh warga sekolah khususnya para pelajar. Peranan ini dapat dilihat menerusi perlakuan pengetua-pengetua seperti yang disebut oleh para responden.

“Saya selalu tengok dia pegang buku. Atas meja dia mesti ada buku jika saya masuk berjumpa dengan beliau...Jadi usaha pengetua menjadi inspirasi kepada setiap pelajar. Walaupun dia sibuk, dia masih membaca” (Pelajar 1).

“...cikgu gunakan cikgu sendiri sebagai role model” (Pengetua2).

“...pentadbir perlu menjadi contoh utama kepada pelajar. Dia pun ada minat membaca. Minat membaca dia kena tunjukkan dulu” (Guru 3).

“...saya suka baca, bila saya baca setiap kali dalam perhimpunan, dalam mesyuarat guru saya akan sentiasa sebut perkara baru dan saya akan sentiasa merujuk kepada satu artikel berkenaan dengan sesuatu topik, kita sendiri kena tunjuk contoh” (Pengetua 3).

Selain mempamerkan diri sebagai pembaca, pengetua-pengetua ini turut berkunjung ke PSS seperti yang disebut oleh Pengetua 2 *“...cikgu sendiri yang akan pantau perpustakaan tu kerap, terutama sekali NILAM.”* Mereka juga turut meminjam buku seperti yang dinyatakan oleh Pelajar 4 *“..kalau dia ada masa terluang dia pinjam buku di Pusat Sumber....”* Oleh itu pengetua-pengetua ini menjadikan diri mereka teladan untuk dicontohi.

Analisis laporan aktiviti turut mendapati para pengetua bertindak selaku suri teladan kepada seluruh warga sekolah. Perkara ini dibuktikan menerusi sajak yang ditulis oleh seorang guru kepada Pengetua 3 bersempena majlis pertukaran beliau iaitu *“jasa dan bakti, tersimpan kemas dalam catatan...menjadi azimat.”* Frasa ini menunjukkan bahawa guru-guru menjadikan pengalaman bekerja bersama Pengetua 3 sebagai pengalaman dan teladan berharga untuk dijadikan contoh. Selain itu frasa *“setiap kejayaan yang diperoleh bukanlah untuk meninggi diri tetapi ruang yang Allah beri untuk membantu usaha-usaha mencapai visi”* membuktikan wujudnya kesedaran dalam kalangan guru-guru tentang keikhlasan bekerja, rasa tanggungjawab dan amanah sebagai guru yang ditanam oleh Pengetua 3 dalam mencapai visi sekolah. Oleh itu, sajak nukilan guru berkenaan menunjukkan perasaan terima kasih atas bimbingan

yang diberi dan Pengetua 3 dianggap suri teladan dalam pelaksanaan tugas mereka di sekolah.

4.3.4.2 Pemudah Cara

Dapatan turut mendapati, pengetua-pengetua ini meletakkan diri mereka sebagai penyelesaian masalah supaya semua urusan NILAM dapat dijalankan. Hal ini disentuh oleh Pelajar 1 yang pernah mewakili negeri ke Pertandingan NILAM peringkat Kebangsaan. *“Saya tiada kemahiran bertutur dalam Bahasa Inggeris. Tentu pengetua saya risau, dia maklum guru Bahasa Inggeris supaya bagi tumpuan kepada saya. Bermula dari hari itu setiap pelajar yang jumpa saya perlu bertutur dengan saya dalam Bahasa Inggeris.”* Dapatan ini turut diperkukuhkan lagi dengan kenyataan Pengetua 3 yang berpendapat *“...pengetua ni, selain daripada merancang untuk benda-benda yang baru, sebahagian besar tugas dia dalam sekolah ni adalah menyelesaikan masalah.”* Oleh hal yang demikian, pengetua-pengetua ini berusaha menyelesaikan masalah yang dihadapi supaya para guru dapat melaksanakan tugas dengan lebih cemerlang.

Dapatan turut menunjukkan bahawa ketiga-tiga pengetua menggunakan inovasi untuk menyelesaikan masalah dan memudahkan kerja. Oleh itu, banyak transformasi baru telah berlaku seperti yang disebut oleh Pelajar 6 *“..pengetua melakukan transformasi baru”*. Hal ini turut disentuh oleh Guru 6 yang berpendapat *“...pengetua tu berinovasi dan kreatif, dia fikir banyak idea yang lain pada orang. Bukan yang sama macam orang”*. Oleh itu, Pengetua 3 berpendapat *“...nak menggalakkan kreativiti dan*

inovasi ni... suasana kerja mestilah ada unsur kebebasan.” Dalam konteks ini, para pengetua menyarankan guru-guru untuk melakukan inovasi dalam tugas-tugas mereka.

Selain itu didapati, ketiga-tiga pengetua yang dikaji memberi sumbangan peribadi untuk menjayakan program NILAM di sekolah masing-masing. Ini bermakna mereka sanggup mengeluarkan duit poket sendiri supaya aktiviti membaca dapat dijalankan tanpa kekangan kewangan. Sebagai contoh, Pengetua 2 menyebut “...*pengetua jangan berkira tenaga duit ringgit, kalau tidak memang tak capai la kan matlamat kita*”

Pandangan Pengetua 2 turut disokong oleh Pengetua 3 yang menyatakan bahawa “...*pengetua bagi lah... duit banyak, elaun banyak bagi lah. Bagi RM 10 bagi duit kepada pelajar....*”. Sumbangan peribadi ini turut disahkan oleh Pelajar 4 yang menyebut “...*masa saya ke pertandingan NILAM Kebangsaan, pengetua bagi duit poket....*” Amalan ini menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang dikaji sanggup berkorban mengeluarkan wang sendiri supaya matlamat NILAM tercapai.

Dapatan juga menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dalam kajian kes ini turut memilih sekolah-sekolah lain sebagai penanda aras. Sebagai bukti BTPN 3 menyatakan bahawa antara tindakan yang dibuat oleh pengetua-pengetua kajian ini ialah “...*cari satu benchmark, rujuk sekolah yang nampak cemerlang dari segi Pusat Sumber untuk belajar....*” Hal ini turut disebut oleh BTPN 2 yang menyatakan “...*dia bawalah guru itu pergi lawat sekolah atau dia sendiri pergi tengok sekolah itu. Apa*

yang sekolah itu buat....” Ini bermakna, pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian berusaha memudahkan tugas para guru dengan memberi ruang agar dapat belajar daripada pengalaman orang lain, berusaha mencari ilmu dan idea.

Aspek pemudah cara juga dikenal pasti menerusi analisis dokumen iaitu laporan aktiviti dan majalah sekolah. Selaku agen perubahan, didapati pengetua-pengetua yang dikaji bertindak sebagai pemudah cara dalam proses pembangunan sekolah menerusi penghasilan inovasi. Berdasarkan analisis majalah-majalah tahunan Sekolah C didapati berlaku perubahan kepada perkembangan fizikal sekolah dan peningkatan aktiviti NILAM sejak kehadiran Pengetua 3. Di samping itu, Pengetua 3 turut menyelesaikan masalah pelajar tidak ke PSS pada waktu rehat dengan mewujudkan kafe dalam PSS yang dikenali sebagai Sanggar Selera. Kafe ini menyediakan kudapan bersesuaian yang tidak dijual di kantin untuk dinikmati ketika pelajar membaca.

Laporan aktiviti di sekolah A menunjukkan bahawa penyelesaian masalah menerusi inovasi turut dilakukan oleh Pengetua 1 dengan kerjasama para AJK NILAM. PSS Sekolah A terletak di tingkat 4, namun bilangan buku yang dipinjam tetap meningkat apabila inovasi program JOM BACA dilaksanakan. Sebagai penyelesaian, semua rangkaian sumber di sekolah mempunyai sudut bacaan dan para pelajar boleh mendapat bahan bacaan tanpa perlu ke PSS.

4.3.4.3 Berpengetahuan

Dapatan mendapati bahawa para pengetua merupakan seorang yang berpengetahuan berkaitan pembacaan. Ini terbukti apabila BTPN 2 menyatakan bahawa “...*mereka faham konsep, maksudnya knowledge tentang NILAM itu dia kena banyak. Cikgu pun tak boleh pertikai.*” Aspek ini disebut berulang kali oleh Pengetua 2 antaranya “...*faktor menyumbang yang Sekolah B boleh menang sebab cikgu dah biasa dengan Pusat Sumber... tau apa nak buat... sekolah lain tiada... dia kena tahu NILAM ni sendiri bagi jelas, macam cikgu, cikgu tiada masalah.*”

Sementara itu, pengetahuan pengetua-pengetua yang dikaji turut berkait rapat dengan latar belakang dan pengalaman mereka sendiri. Pengetua 1 dan Pengetua 2 sendiri misalnya berpengalaman menjadi guru Jawatankuasa PSS semasa berkhidmat sebagai guru penolong. Oleh itu, pengalaman ini telah mendedahkan mereka dengan pelbagai ilmu pengurusan aktiviti bacaan seperti yang disebut oleh Pengetua 2 “...*Cikgu banyak pendedahan program NILAM. Banyak kursus-kursus ada, banyak kursus luar. Kemudian sebagai Guru Kanan pun ada cikgu sendiri attend (hadiri) program yang mereka rancang untuk kita buat di sekolah...*” Oleh itu, pengetahuan yang mendalam berkaitan NILAM membantu pengetua-pengetua ini melakukan perubahan di sekolah.

4.3.4.4 Penggerak

Analisis temu bual juga menunjukkan bahawa para pengetua ini berfungsi selaku penggerak. Ini terbukti apabila Pelajar 3 menyebut “...*pengetua sekolah adalah penggerak utama dalam memastikan program NILAM dijalankan dengan jayanya di*

sekolah...” Kenyataan Pelajar 3 ini turut disokong oleh Pelajar 2 yang berpendapat “...*Pengetua merupakan jentera penggerak kepada kejayaan pengamalan aktiviti NILAM. Pengetua tu macam pencetus.*” Selain itu, “*kalau pengetua push cikgu, cikgu pun nampak benda tu penting, cikgu tak kan biar pelajar tak buat program NILAM ni.*” Oleh itu, pengetua memberi kesedaran kepada para guru tentang kepentingan pelaksanaan NILAM.

Bukti juga menunjukkan bahawa para pengetua merasakan mereka perlu berperanan sebagai penggerak untuk memberi motivasi dan menarik minat pelajar membaca seperti yang diakui oleh Pengetua 2 “*..jadi kita sebagai penggerak la kan...*” Pandangan yang sama turut dinyatakan oleh BTPN 3 yang menyebut “*...sebenarnya untuk gerak aktiviti bacaan supaya berkesan ni memang pengetua perlu main peranan....*” Ini terbukti bahawa peranan sebagai penggerak yang dilaksanakan oleh pengetua-pengetua yang dikaji telah memberi kesan kepada motivasi dan minat membaca pelajar dalam NILAM.

Analisis dokumen turut menunjukkan bahawa pengetua bertindak sebagai penggerak dalam usaha meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Perkara ini terbukti berdasarkan kata-kata yang terdapat dalam dokumen laporan aktiviti Sekolah B yang mencatatkan “*Pengetua 2 merupakan individu yang banyak memberi sokongan terhadap pembangunan PSS*”. Hal yang sama turut disebut secara bertulis oleh seorang guru di Sekolah C yang telah menukulkan sajak khas kepada Pengetua 3 sebelum beliau bertukar ke sekolah baru. Antara baris dalam sajak tersebut ialah

“terima kasih cikgu.. atas cetusan inspirasi sehingga PSS Dato’ Khalid mengukir nama di persada kebangsaan.” Hal ini menunjukkan bahawa pengetua merupakan penggerak kepada usaha meningkatkan motivasi dan membaca pelajar.

Kajian juga menunjukkan bahawa pengetua-pengetua ini tidak lokek dalam aspek kewangan. Mereka sanggup mengeluarkan belanja dan memberi sumbangan peribadi asalkan program yang dirancang dapat dijalankan dengan jayanya. Hal ini terbukti apabila analisis dokumentasi aktiviti pada aspek kewangan menunjukkan bahawa Pengetua 1 dan Pengetua 2 turut memberi sumbangan kewangan peribadi bagi pembelian hadiah NILAM.

4.3.5 Memberi Galakan Kepada Pelajar .

Hasil daripada analisis temu bual dan dokumen laporan aktiviti NILAM dan PSS serta majalah sekolah mulai 2005 hingga 2015 menunjukkan bahawa pengetua yang terlibat dalam kajian turut memberi galakan kepada pelajar. Sub tema yang terhasil daripada tema memberi galakan kepada pelajar ialah ganjaran dan penghargaan, motivasi dan membimbing pelajar supaya membaca.

4.3.5.1 Ganjaran dan penghargaan

Semua sekolah kajian memberi ganjaran dan penghargaan kepada pelajar. Ini terbukti berdasarkan pandangan Pelajar 1 yang menyatakan bahawa *“...tawaran ni secara tak langsung memang dapat tarik perhatian (student) pelajar terhadap aktiviti membaca”* Selain itu, seperti mana yang dinyatakan oleh Pengetua 3 *“...anugerah kena banyak*

kepada pelajar – pelajar di peringkat sekolah. Kita buat macam-macam anugerah tiap-tiap bulan.” Sehubungan dengan itu, pelbagai kategori anugerah diwujudkan di peringkat sekolah contohnya anugerah pembaca bulanan, anugerah pembaca tahunan, anugerah peminjam terbanyak dan pencapaian NILAM terbaik.

Pemberian ganjaran berbentuk hadiah ini juga turut mempengaruhi sasaran bacaan pelajar seperti yang disebut oleh Guru 6 “*...pelajar ni materialistik (ketawa), jadi dia bukan baca sangat untuk diri dia pun, dia target ..dia nampak benda tu dia nak.*” Selain itu, seperti yang disebut oleh JU1 “*...siapa yang dapat sponsor macam Sekolah C itu mungkin dia akan sediakan hadiah yang grand untuk siapa yang dapat tokoh NILAM.*”. Hal ini menunjukkan bahawa nilai pemberian ganjaran dipengaruhi oleh jumlah tajaan yang diperoleh pihak sekolah.

Selain pemberian berbentuk hadiah, pelajar turut menerima penghargaan berbentuk sijil dan pengiktirafan seperti yang disebut oleh Pelajar 3 “*...Pengetua kami akan memberi sijil penghargaan kepada pelajar-pelajar yang benar-benar komited dalam aktiviti berkaitan NILAM.*” Selain itu, Pengetua 2 mengambil inisiatif “*masa Hari Anugerah Cemerlang cikgu memang buat satu piala untuk NILAM.*” Piala tersebut diberi atas nama Pengetua 2 .

Sementara itu, Pengetua 1 dan 2 telah memberi penghargaan kepada Tokoh NILAM sekolah yang pernah menjuarai Pertandingan NILAM Peringkat negeri dan kebangsaan. Hal ini dinyatakan oleh BTPN 3 “*...bila pelajar itu berjaya peringkat*

negeri pun sambut di sekolah macam sambut wira. Semua tunggu di sekolah ...ada banner.” Dalam konteks ini, penghargaan yang diberikan telah memotivasikan pelajar lain untuk meningkatkan bacaan.

Dapatan analisis dokumen juga mendapati bahawa ketiga-tiga pengetua memberi ganjaran dan penghargaan kepada pelajar dalam bentuk hadiah, piala, jamuan makan dan pakej lawatan. Dalam konteks penghargaan pula, pihak sekolah menyediakan pelbagai kategori pengiktirafan seperti peminjam terbanyak, pelajar pembaca terbanyak, peminjam bulanan dan mingguan dan kelas pinjaman tertinggi. Sijil juga turut diberikan kepada pelajar yang telah mencapai tahap pengiktirafan Gangsa, Perak, Emas dan NILAM.

Di Sekolah B, penghargaan turut diberi kepada para pelajar yang terlibat sebagai AJK dalam aktiviti NILAM khasnya pengawas PSS. Para pelajar diraikan dalam jamuan khas di hotel hasil tajaan syarikat korporat. Selain itu, sekolah turut mengambil inisiatif mendapatkan tajaan hadiah dan cabutan bertuah untuk meraikan para pelajar tersebut.

Dapatan daripada analisis laporan aktiviti dan majalah sekolah mulai 2005 hingga 2015 turut menunjukkan bahawa Pengetua 3 di Sekolah C mengambil inisiatif mewujudkan hadiah makan malam bersama penyanyi terkenal, Dato’ Siti bagi para pelajar yang telah mencapai tahap NILAM dan sasaran bacaan sekolah. Lima pelajar terbaik juga menerima hadiah tajaan peribadi Dato’ Siti dan dipakaikan selempang

khas semasa perhimpunan sekolah. Para pelajar yang mendapat pengiktirafan sama ada Gangsa, Perak, Emas dan NILAM turut diberi sijil penghargaan. Selain itu, Majlis Anugerah NILAM di sekolah dihadiri oleh Dato' K dan Dato' Siti selaku tetamu terhormat. Perkara ini menunjukkan fokus pengetua dalam usahanya meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar.

4.3.5.2 Motivasi

Pengetua-pengetua ini juga didapati bertindak sebagai motivator dalam menggalakkan pelajar membaca. Hal ini disebut oleh BTPN 3 yang menyatakan bahawa Pengetua 1 dan Pengetua 3 bertindak sebagai “...*motivator... secara tak langsung dia motivate (mendorong) tu secara halus...*”. Hal ini turut disahkan oleh responden pelajar yang menyatakan bahawa pengetua mereka memberi motivasi supaya membaca.

“...menyedarkan bahawa NILAM tu memang important... cerita anak-anak yang berjaya, cemerlang” (Pelajar 3).

“...Beliau juga seorang yang sering memberi inspirasi kepada para pelajar untuk membaca. Apabila para pelajar melihat pengetua memberi galakan, mereka akan lebih bermotivasi” (Pelajar 6).

“...dia suka bagi nasihat kalau macam kita ni selalu membaca... akan buat kita berjaya” (Pelajar 4).

Dalam hal ini, pengetua turut memberi perhatian kepada pelajar yang tidak gemar membaca, biasanya terdiri daripada pelajar kelas belakang. Perkara ini disebut oleh Pelajar 6 yang menyatakan bahawa “...*beliau bukan sahaja menggalakkan pelajar*

pintar sahaja membaca tetapi juga pelajar yang tidak gemar membaca dengan sentiasa memberi galakkan.” Oleh itu, para pengetua menggalakkan penyertaan pelajar dengan menguar-uarkan tawaran hadiah utama. Perkara ini disebut oleh Guru 6 yang menyatakan bahawa “... pengetua ni dia fikir supaya pelajar ni ada target, dia akan suruh kami beli benda yang boleh tarik pelajar. Datuk K ada bagi duit, kita beli la tablet, lepas tu basikal fixi. Kita pun tayang kat pelajar. Pelajar – pelajar pun teringin jadi ada kesungguhan la untuk baca....” Oleh itu, pendekatan ini turut menarik pelajar yang tidak gemar membaca.

Pengetua-pengetua yang dikaji turut memberi sokongan kepada pelajar. Perkara ini dibuktikan oleh kenyataan Pelajar 1 yang pernah mewakili sekolah iaitu “...pada hari terakhir pertandingan tu, pengetua datang bagi sokongan walaupun hanya saya seorang saja yang bertanding. Namun beliau sanggup meluangkan masanya dan bagi kata-kata semangat pada saya...” Selain itu menurut Pelajar 4 “...kalau macam ada bagi hadiah... dia akan hadir untuk bagi sokongan pada pelajar yang dapat NILAM. ...dia sentiasa hadir.” Oleh itu, sokongan yang dipamerkan oleh pengetua telah merapatkan lagi perhubungan antara pengetua dan pelajar.

4.3.5.3 Membimbing Pelajar Supaya Membaca

Dapatan juga mendapati bahawa para pengetua memberi bimbingan kepada pelajar menerusi pendekatan menegur supaya membaca, membimbing pelajar yang mewakili sekolah dalam Pertandingan NILAM dan memaksa pelajar yang tidak mahu membaca.

Contohnya menurut pelajar 5, semasa meronda pengetua akan menyuruh mereka “...masuk kelas suruh buat NILAM. Dia kata kalau tiada kerja buatlah NILAM....”

Teguran turut dibuat dalam perhimpunan seperti yang ditekankan oleh Pelajar 3 “*cuba maklum dalam bentuk baik bukannya dalam bentuk paksaan....suara akan tegas sikit untuk pelajar ikut.*” Hal ini diperkukuhkan oleh kenyataan daripada Pengetua 2 yang menyatakan bahawa “...cikgu kata guru pun baca buku sebulan 2,3 buku... kalau kamu sebagai pelajar tak baca malu la dengan cikgu.” Oleh itu, teguran yang dibuat bertujuan untuk mengingatkan pelajar agar membaca.

Sementara itu, dapatan juga mendapati pengetua-pengetua ini turut membimbing pelajar yang mewakili sekolah ke Pertandingan NILAM. Pengetua 2 contohnya menyatakan bahawa “...datang ke bilik cikgu, kita tengok macam mana kita boleh bantu, ...kita sama-sama lah...” Hal ini disahkan oleh BTPN 4 yang menyatakan bahawa “...pengetua tersebut juga menjadi guru pembimbing....” Oleh itu, kesungguhan pengetua membimbing pelajar membantu sekolah melahirkan Tokoh NILAM di peringkat daerah, negeri mahupun kebangsaan .

Namun begitu, tidak semua pelajar minat membaca. Oleh itu, unsur paksaan turut digunakan oleh pengetua-pengetua ini agar amalan membaca dapat dijadikan tabiat. Seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 3 “...pelajar-pelajar memang malas membaca....” Menurut Pengetua 2 “...cikgu terpaksa guna cara paksa, jadi

maknanya secara tak langsung pelajar ni memang disuruh baca....” Peranan memaksa ini telah menyumbang kepada bilangan pelajar yang membaca.

Dalam aspek ini, analisis laporan aktiviti mendapati bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian turut mendapatkan pandangan pelajar bagi mengumpul maklumat dan maklum balas berkaitan aktiviti NILAM yang dijalankan. Buktinya, Sekolah A mengadakan soal selidik untuk mengumpul pandangan dan cadangan pelajar berkaitan program JOM BACA yang menjadi kebitaraan sekolah. Hasil maklum balas itu digunakan oleh pihak Jawatankuasa NILAM untuk tujuan penambahbaikan bagi membolehkan pelaksanaan aktiviti lebih sesuai dengan pelajar.

4.3.6 Menyokong guru

Dapatan kajian menunjukkan bahawa menyokong guru turut menjadi salah satu peranan yang dimainkan oleh pengetua selaku pemimpin literasi sekolah. Sub tema yang terhasil daripada tema menyokong guru ialah hubungan baik dengan guru, pembangunan profesionalisme serta ganjaran, penghargaan dan motivasi kepada guru.

4.3.6.1 Hubungan Baik dengan Guru

Dapatan temu bual menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian mempunyai hubungan yang baik dengan para guru di sekolah. Seperti yang disebut oleh Pengetua 2 “...*sebab yang pentingnya bagi pengetua adalah cikgu bukan murid.*” Oleh hal yang demikian seperti yang disebut oleh Pengetua 1 “...*ambil hati yang tu susah.*”

Bagi Pengetua 3 pula, beliau menekankan konsep berkomunikasi tanpa halangan. Guru-guru di sekolahnya bebas berhubung dengan beliau pada bila-bila masa “...berkomunikasi dengan cikgu tiada halangan. Berhubungla. Perkembangan berlaku 24 jam sebab kita di sekolah ni ada masa terhad dan saya pun tak suka ada mesyuarat kerap-kerap sangat.” Oleh itu, pendekatan yang diambil ini dapat mengurangkan jurang antara guru dan pengetua.

Sementara itu, hubungan baik juga dipengaruhi oleh kaedah berkomunikasi yang diamalkan. Seperti yang disebut oleh JU1 “*nak ambil hati cikgu-cikgu itu, kita kena panggil slow talk, cikgu boleh buat tak yang ini? Kalau cikgu boleh buat, saya nak cikgu buat macam ini macam ini. Kita memudahkan orang, orang pun memudahkan kerja kita*”. Perkara ini turut disahkan oleh Guru 6 mengenai pengetuanya bahawa “*dia minta bukan dia suruh, bukan dia arah. Cara dia sebenarnya arahan, jadi tak la stress sangat*”. Pendekatan yang diamalkan menyebabkan guru-guru memberi kerjasama walaupun mempunyai bebanan tugas yang lain.

Selain itu, hubungan baik pengetua-guru terbentuk apabila pengetua memberi sokongan kepada guru-guru dalam pelaksanaan aktiviti NILAM seperti yang disebut oleh Pelajar 6 “...*dia sendiri macam bagi sokongan dekat guru-guru PSS.*” Sokongan ini memudahkan guru-guru melaksanakan tugas mereka seperti yang dinyatakan oleh Guru 2 dalam temu bual “...*apa saja idea kita bagi, apa saja program, apa saja projek kita bagi semua ok.. Jadi pengetua kita memang mudah. Kiranya nak buat, buatlah.*

Cikgu sokong.” Ini menunjukkan bahawa pengetua memberi kebebasan kepada guru-guru untuk menjana idea bagi pelaksanaan aktiviti membaca.

Dapatan juga menunjukkan bahawa ketiga-tiga pengetua yang dikaji menekankan konsep turun padang. Hal ini diakui oleh Pengetua 3 yang menyebut “...*apa program pun saya nak beritahu, pengetua mestilah kena turun padang. Tengok-tengok pelajar, tengok tempat. Cikgu-cikgu suka kalau kita pergi tengok, tanya pelajar datang semua ya. Kalau tidak datang saya kata ambil nama. Jadi cikgu pun rasa kita bantu dia kan....*” Amalan turun padang ini juga telah disahkan oleh Guru 6 yang memberitahu “....*macam kami masuk bertanding dulu, kami balik pukui 6 pukui 7 dia pun sama... dia memang turun padang.*” Oleh itu, amalan turun padang ini mempamerkan sokongannya kepada segala kerja buat guru.

Dokumen laporan aktiviti turut menunjukkan bahawa para pengetua memberi sokongan kepada guru-guru menerusi konsep turun padang. Dokumentasi aktiviti yang dianalisis menunjukkan keberadaan pengetua dalam hampir semua aktiviti penting NILAM biarpun di luar kawasan sekolah. Sebagai contoh Pengetua 2 dan Pengetua 3 hadir ke Malaysia semasa sekolah terlibat dalam Pertandingan NILAM dan Anugerah PSS kebangsaan. Hal yang sama turut dilakukan oleh Pengetua 3 yang senantiasanya bersama GPMnya dalam pelbagai majlis di luar sekolah.

4.3.6.2 Pembangunan Profesional

Selain itu, didapati bahawa guru –guru diberi peluang berkursus untuk menambah pengetahuan berkaitan NILAM. Dalam hal ini, Pengetua 1, Pengetua 2 dan Pengetua 3 mengambil inisiatif mengadakan Kursus Khas Pengurusan NILAM di premis BTPN seperti yang dinyatakan oleh BTPN 2 “*Langkah pertama dia memang panggil semua guru satu hari... panggil orang BTPN turun bagi kursus, kumpul terangkan apa dia Pusat Sumber Cemerlang, bagi Kursus Program Pelaksanaan NILAM .*” Perkara ini turut disahkan oleh Pelajar 3 yang menyatakan bahawa guru-gurunya mendapat pendedahan mendalam apabila “*...pengetua menghantar guru-guru untuk menghadiri kursus yang berkaitan dengan program NILAM.*” Fokus pengetua kepada kursus secara formal memberi pengetahuan kepada guru-guru berkaitan NILAM.

Dalam konteks ini, pengetua turut menyampaikan sendiri taklimat NILAM untuk memberi info terkini terutama apabila menerima arahan daripada pihak atasan seperti yang disebut oleh responden “*...dia sendiri kena bercakap tentang NILAM dengan cikgu-cikgu dia....*” (BTPN 1) dan “*...berupaya melaksanakan pendedahan kepada guru-guru di sekolahnya....*” (BTPN 3). Sehubungan itu, taklimat ini juga bertujuan mengukuhkan pengetahuan para guru dalam pelaksanaan NILAM di sekolah.

Hasil analisis laporan aktiviti NILAM dan PSS serta majalah sekolah mulai tahun 2005 hingga 2015 juga menunjukkan bahawa para pengetua yang terlibat dengan kajian memberi penekanan kepada usaha meningkatkan pembangunan profesional guru-guru di sekolahnya menerusi usaha menggalakkan guru-guru membaca, mengadakan

kursus-kursus berkaitan NILAM dan menyampaikan taklimat NILAM. Sebagai contoh, Pengetua 1 dan Pengetua 3 mengadakan Program NILAM untuk guru. Para guru juga perlu merekod bacaan mereka dalam buku rekod NILAM untuk guru.

Sementara itu, kursus-kursus pembangunan profesionalisme berkaitan NILAM dilaksanakan secara berterusan untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan serta membantu para guru mengintegrasikan aspek NILAM dalam amalan di bilik darjah. Sebagai contoh, Sekolah A telah mengadakan seminar sehari berkaitan pelaksanaan NILAM dalam proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Semua guru diberi pendedahan berkaitan kaedah pengajaran yang mendorong pembacaan aktif dalam kalangan pelajar oleh para penceramah daripada BTPN Kedah.

Dalam konteks ini, Sekolah C turut melakukan perkara yang sama apabila telah mengadakan Bengkel Literasi Maklumat kepada guru-guru untuk *“meningkatkan keberkesanan pengajaran guru”* dan *“melatih guru-guru menghasilkan modul literasi maklumat dalam pengajaran dan pembelajaran”*. Oleh itu, para guru didedahkan dengan pelbagai konsep kemahiran maklumat. Selain itu, taklimat NILAM juga disampaikan kepada guru-guru. Di Sekolah A misalnya, taklimat NILAM dilaksanakan dalam bentuk kursus dalaman. Taklimat ini dilaksanakan setiap tahun sebagai peringatan kepada guru-guru lama dan makluman bagi guru-guru baru.

4.3.6.3 Ganjaran, Penghargaan dan Motivasi kepada Guru

Dapatan juga membuktikan bahawa ganjaran dan penghargaan diberi kepada guru-guru yang terlibat aktif dalam menjayakan aktiviti NILAM. Dalam hal ini, para pengetua mendapatkan tajaan untuk menyediakan hadiah kepada guru-guru. Seperti yang dinyatakan oleh JU1 bahawa “...*dia dapat sponsor tiket pergi menginap di hotel. Jadi dua hadiah itu untuk yang paling grand....*”

Dalam hal ini, Pengetua 3 berpendapat penghargaan kepada guru tidak semestinya mahal asalkan dapat menyentuh nurani para guru. Seperti yang disebut oleh Pengetua 3 “*Ganjaran itu bukan semestinya duit banyak-banyak sangat. Tapi dalam bentuk yang kita kata ucap terima kasih pun satu ganjaran yang bernilai.*” Pendekatan memberi penghargaan kepada guru-guru yang aktif menjayakan aktiviti NILAM turut dinyatakan oleh BTPN 3 “*pengetua turut beri ganjaran pada cikgu-cikgu*”.

Analisis kajian juga menunjukkan bahawa pengetua memberi motivasi kepada guru-guru. Seperti yang disebut oleh Guru 6 “...*dari segi semangat, dia tak bagi kami stress... jadi dia bersama, dia bagi semangat. Sokongan moral.*” Hal yang sama turut disebut oleh BTPN 3 bahawa para pengetua memotivasikan guru supaya berusaha meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar.

Dapatan analisis laporan aktiviti dan majalah sekolah turut mendapati bahawa para pengetua memberi penghargaan kepada guru-guru atas sumbangan mereka menjayakan program NILAM sekolah. Aspek ini boleh dilihat menerusi usaha

Pengetua 3 mewujudkan pelbagai kategori hadiah kepada guru-guru sebagai dorongan. Antara kategori hadiah yang ditawarkan ialah guru pembaca terbanyak, guru kelas pencapaian NILAM terbaik, panitia paling aktif dan rangkaian sumber terbaik. Pengetua 3 turut menghargai guru-guru dengan mengadakan jamuan bersempena kejayaan mereka memenangi Anugerah PSS Kebangsaan pada tahun 2012.

4.3.7 Membangunkan Pemimpin

Hasil temu bual dan analisis 12 dokumen perancangan NILAM dan PSS, 15 dokumen majalah sekolah dan 25 laporan aktiviti NILAM dan PSS mulai 2005 hingga 2015 mendapati bahawa membangunkan pemimpin di sekolah merupakan salah satu daripada amalan pengetua selaku pemimpin literasi. Dalam usaha membangunkan golongan pemimpin di sekolah ini, para pengetua memberi fokus kepada usaha membangunkan kepimpinan GPM, membangunkan kepimpinan guru, membangunkan kepimpinan pengurusan sekolah, membangunkan kepimpinan pelajar dan penurunan kuasa.

4.3.7.1 Membangunkan Kepimpinan GPM

Kajian menunjukkan bahawa para pengetua memberi tumpuan kepada usaha membangunkan kepimpinan GPM. Menurut Pengetua 3 iaitu “...*nak pilih GPM ni mesti nampak orang yang maula, kita tak boleh pilih sembarang orang... kita nampak character dia...*” Perkara ini turut disahkan oleh Guru 3 yang merupakan seorang GPM Cemerlang yang menyebut “*Diorang letakkan saya di Pusat Sumber tanpa*

pengalaman, timbul minat tu sebab saya kaji, dok belajar... nampak saya boleh buat kerja. Bila minat kita buat sungguh-sungguh la...”

Sehubungan dengan itu, pengetua-pengetua ini menyokong GPM mereka dalam pelaksanaan NILAM. Perkara ini disebut oleh Pengetua 1 dalam temu bual yang menyatakan bahawa “...sebagai pengetua kita mesti menyokong la 100 percent. Walaupun idea dari GPM, tetapi saya mendengar dulu... lepas tu kita nak laksanakan, dia mesti datang dari mulut sayalah... jika kita tengok kalau permintaan PSS dia meningkat kita kena adakan sesuatu la....”.

Oleh itu, pelbagai bentuk sokongan telah diberikan oleh para pengetua kepada GPM.

“... bantu semua. Nilam sebagai niche area” (Guru 2).

“...kalau kata payah pengetua nak bagi kerja sama ...tak boleh, cikgu tak macam tu” (Pengetua 2).

“... Saya mengajar 8 waktu ja” (Guru 3).

“...Bila pengetua tu tengok Guru 3 pun berjaya, pengetua bagi support (sokong) dari segi semangat dan juga dari segi duitlah” (BTPN 2).

Ini menunjukkan bahawa pengetua memberi sokongan kepada GPM menerusi kerjasama dalam pelaksanaan tugas, bebanan tugas mengajar yang sedikit, memberi motivasi dan sokongan kewangan.

Perkara ini disahkan menerusi analisis majalah sekolah dan laporan aktiviti yang mendapati bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian memilih GPM yang berkaliber bagi menjayakan matlamatnya dalam Program NILAM. Guru 3 sebagai contoh merupakan Guru Cemerlang Perpustakaan dan Media lantikan KPM. Beliau juga telah memenangi anugerah khas sempena sambutan Hari Guru Parlimen Jerlun pada tahun 2011. Hal yang sama turut dilakukan oleh Pengetua 3 apabila beliau memilih Guru 5 sebagai GPM. Laporan aktiviti menunjukkan bahawa Guru 5 seorang yang aktif dan mendapat kerjasama rakan sejawat lain dalam melaksanakan aktiviti. Oleh itu, pengetua berperanan penting dalam memilih GPM yang sesuai sebagai pengurus pertengahan untuk menarik minat membaca pelajar.

4.3.7.2 Membangunkan Kepimpinan Guru

Dapatan juga mendapati bahawa para pengetua turut membangunkan kepimpinan guru dengan mengenal pasti kekuatan dan potensi yang dimiliki. Seperti yang disebut oleh Pengetua 1 “...*kita nak tengok apa kekuatan dia, kita bangunkan yang mana dia suka bagi menyerlah. Jadi dia boleh menyerlah ikut kekuatan, pengetua ni kena lahir banyak pemimpin*”. Perkara ini telah disahkan oleh Guru 2 yang menyebut “...*dia kata seorang leader yang baik, kena hasilkan orang yang baik, saya ini pengetua cemerlang, anak buah saya kena jadi guru cemerlang... Maksudnya bila kita berjaya, maksudnya dia yang berjaya.*”

Selain itu, menurut Pengetua 3, pengetua perlu mencungkil kepimpinan guru kerana kebanyakan guru mempunyai sekurang-kurangnya ijazah pertama dan pelbagai

kepakaran. Oleh itu, setiap guru perlu membawa pelbagai perkara baru khasnya dalam konteks NILAM seperti yang dinyatakan “...*kekuatan kita dah banyak. melimpah ruah. Tak kira background (latar belakang) kelulusan apa. Seorang guru membawa satu perkara baru ke sekolah, kalau di Sekolah C ada 100 cikgu maknanya 100 perkara baru akan berlaku di sekolah.*” Ini menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi memberi kebebasan kepada para guru untuk memimpin pelbagai aktiviti yang bermanfaat khasnya berasaskan amalan membaca.

Dalam hal ini, para pengetua juga turut membimbing guru dalam pelaksanaan tugas. Guru 2 menyatakan bahawa “...*dia mengajar dan kalau salah itu diajar macam mana nak betulkannya sampai betul. Jadi kita memang lah susah tapi kita belajar sesuatu.*” Selain itu, guru turut dibimbing melaksanakan tugas menerusi penggunaan instrumen prosedur kerja seperti yang dilakukan oleh Pengetua 3 iaitu “...*fotostat bagi seorang satu. Study apa yang nak kena buat, ada inovasi, ada kreativiti, apa yang kita patut buat, so kena buat kerja smart. Baru kita akan dapat hasil.*” Kenyataan Pengetua 3 menunjukkan bahawa guru-guru didedahkan kepada kerja-kerja pengurusan sekolah yang lebih terancang dan sistematik.

4.3.7.3 Membangunkan Kepimpinan Pengurusan Sekolah

Kajian mendapati bahawa para pengetua turut membangunkan pemimpin literasi dalam kalangan kumpulan pengurusan sekolah yang terdiri daripada Penolong-penolong Kanan dan Guru-guru Kanan Mata Pelajaran. Oleh itu, taklimat berkaitan NILAM diberikan oleh pengetua dalam Mesyuarat Pengurusan Sekolah seperti yang

disebut oleh Pengetua 1 “...*Taklimat NILAM kepada pengurusan sekolah, kita kena jelas, sebab apa-apa program yang kita buat di sekolah, pemahaman tu kena jelas.*”

Hal ini kerana pemahaman berkaitan Program NILAM membolehkan pengetua mendapat sokongan daripada barisan pengurusan seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 “...*perlu sokongan dari barisan pengurusan tu maksud guru-guru Kanan, PK-PK, kena faham supaya sama-sama laksanakan .*” Tambahan pula, menurut BTPN 3 “...*Bila ada tindakan daripada pengetua, ada tindakan daripada Penolong Kanan Pentadbiran, automatik benda tu dia akan meresap... dia akan lebih lagi berkesan.*”

Pelaksanaan tugas ini juga merupakan latihan kepimpinan kepada penolong kanan dalam aspek kepimpinan literasi sebagai persediaan menjadi pengetua kelak. Seperti yang disebut oleh Pengetua 1 “...*boleh katakan berjaya juga dari segi nak lahirkan pemimpin ni... lepas coach mereka, tu pun naik (jadi pengetua). Ha maksudnya ada pelapis.*” Usaha melahirkan pelapis pemimpin ini turut disahkan menerusi temu bual bersama Pengetua 3 yang menyatakan bahawa “...*kita cuma tanya apa mereka nak buat, apa mereka tak buat kita suruh buat, jangan kita buat. Tiada pengetua pun tak pa. PK Koko ada, PK ada, PK HEM, tiada masalah.*” Ini menunjukkan bahawa pengetahuan dan pengalaman selaku pemimpin literasi sekolah turut disampaikan kepada barisan pengurusan lain sebagai latihan menjadi pengetua kelak.

Selain itu, hasil analisis dokumen turut membuktikan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian kes ini membentuk AJK NILAM dan agihan tugas dibuat

mengikut komponen aktiviti utama NILAM dan bilik-bilik khas. Dalam konteks ini, Sekolah A mengambil inisiatif mewujudkan jawatan Ketua Penyelaras yang disandang oleh Guru Kanan Bahasa selaku wakil pengurusan. Secara tidak langsung isu-isu berkaitan NILAM dapat dibincangkan dalam mesyuarat pengurusan sekolah yang hanya dianggotai oleh kumpulan pengurusan.

4.3.7.4 Membangunkan Kepimpinan Pelajar

Analisis temu bual mendapati bahawa para pengetua menggunakan pengaruh rakan sebaya dan melatih pelajar untuk membantu sekolah melancarkan aktiviti NILAM menerusi jawatan Pengawas PSS dan Rakan Pembaca. Ini disahkan oleh BTPN 2 yang menceritakan bahawa “...*Sekolah A buat kumpulan-kumpulan tertentu rakan pembaca... Kalau orang ini keluar, tahun depan ada dah orang lain*”. Pemimpin pelajar ini juga mahir menguruskan aktiviti dan melaksanakan tugas seperti yang disebut oleh Pengetua 2 “...*Hari Anugerah pelajar – pelajar ni la yang dipinjam untuk layan tetamu ... memang dari segi tu orang nampak mereka lebih berperanan daripada pengawas. Dia ada satu team (kumpulan) yang begitu dirai oleh GPM.*” Hal ini turut disokong oleh BTPN 2 dan JU 1 bahawa sekolah-sekolah yang cemerlang ini mempunyai pasukan pelajar yang mantap untuk membantu sekolah. Ini menunjukkan bahawa pengetua berusaha membangunkan kepimpinan pelajar dalam aspek pengurusan aktiviti.

Hal ini disahkan menerusi dapatan analisis laporan aktiviti yang mendapati bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian melantik para pelajar supaya dapat

membantu pihak sekolah menjayakan pelbagai aktiviti membaca. Sebagai contoh, Sekolah A melantik sahabat PSS iaitu AJK NILAM bagi setiap kelas untuk melancarkan aktiviti NILAM di peringkat kelas masing-masing. Dapatan ini turut disokong oleh Sekolah C yang mempunyai Skuad Elit NILAM iaitu terdiri daripada para pelajar yang telah mencapai matlamat bacaan sekolah. Kumpulan pelajar ini akan memimpin para pelajar lain supaya terlibat dalam aktiviti membaca. Sahabat PSS dan Skuad NILAM Elit ini menerima latihan secara terusan menerusi bengkel dan taklimat yang terancang.

Selain AJK di peringkat pelajar, pihak sekolah juga turut melantik pengawas PSS yang dipilih menerusi temu duga oleh pihak pengurusan sekolah dan dilantik dalam Majlis Pentauliahan Pengawas PSS. Selain itu, mereka juga diberi latihan pengurusan aktiviti NILAM dan kursus kepimpinan. Sebagai contoh, Sekolah A telah mengadakan bengkel pengurusan kepada pengawas PSS. Para pengawas dilatih untuk mengendalikan kaunter dan menguasai kemahiran berkomunikasi dengan pelanggan. Laporan aktiviti juga menunjukkan bahawa Pengawas PSS di sekolah A mempunyai jadual tugas yang lengkap, kawasan angkat serta mengadakan perjumpaan mingguan secara berkala.

Selain itu, Pengetua 2 mewajibkan semua pengawas PSS menghadiri Bengkel Pengurusan dan Kem Kepimpinan Jati Diri yang dikendalikan oleh penceramah motivasi. Pengawas PSS Sekolah B juga turut mempunyai beberapa koleksi uniform khas yang dipakai mengikut kesesuaian acara hasil tajaan syarikat-syarikat korporat

dan diberi penghargaan menerusi majlis jamuan tahunan di hotel-hotel ternama. Pihak sekolah turut memperkasakan potensi Rakan Pembaca iaitu kumpulan pelajar yang telah membaca 100 buah buku dan mempunyai ciri-ciri kepimpinan. Kumpulan ini dilantik secara rasmi dan perlu menarik pelajar lain supaya menyertai aktiviti membaca.

4.3.7.5 Penurunan Kuasa (empowerment)

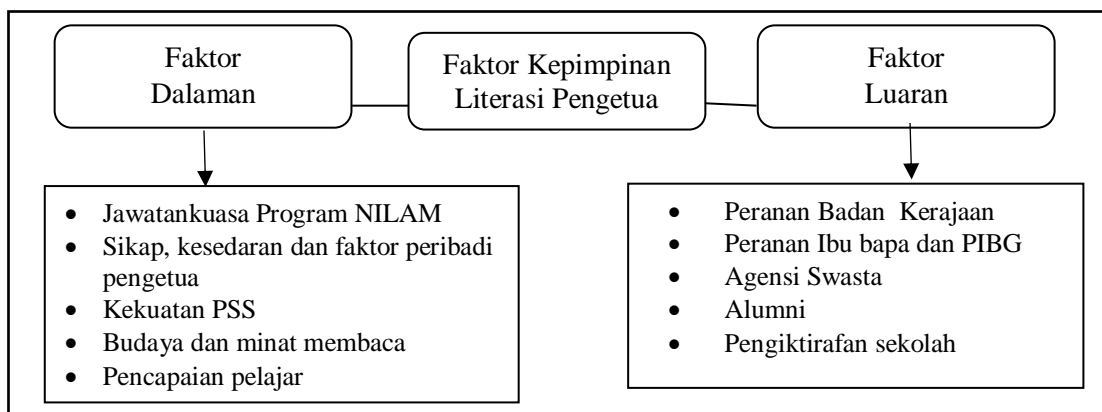
Kajian juga menunjukkan bahawa pengetua memberi kepercayaan kepada guru-guru melalui konsep penurunan kuasa. Seperti yang disebut oleh Pengetua 3 menerusi temu bual “...Kita kena ada keyakinan pada guru kita untuk buat dan mereka seronok. Itu yang penting. Bila ketua jabatan tak cerewet, jadi anak buah akan ada kreativiti.” Hal ini turut disahkan oleh JU1 yang menyatakan bahawa “*Empowerment diberi sepenuhnya kepada GPM untuk melaksanakan pelbagai program NILAM. Pengetua ni percaya betul pada GPM.*” Menurut BTPN 3, “*kalau tiada empowerment untuk GPM ataupun guru NILAM bertindak jadi idea cikgu itu terbatas.*” Oleh itu, penurunan kuasa ini dapat menyerlahkan kepimpinan GPM, guru NILAM serta guru-guru lain yang melaksanakan aktiviti.

Sementara itu, didapati bahawa kepercayaan turut diberikan kepada pelajar untuk melaksanakan aktiviti. Biarpun konsep penurunan kuasa kepada pelajar ini terbatas, namun seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 3 “*Sebenarnya ialah hasil keyakinan diri kita. Pelajar kampung boleh berjaya. Cikgu-cikgu yakin, waris pun yakin.. itu sebenarnya.*” Aspek ini turut disebut oleh Guru 6 berkenaan kepercayaan Pengetua 3

terhadap pelajar mereka iaitu “...*dia buat logo ‘everyone is an achiever’*. *Dia kata dalam tu siapa-sapa boleh.*” Pandangan yang sama turut diberikan oleh Pengetua 2 iaitu “*Pelajar-pelajar saya, kalau orang tanya dia boleh cerita dengan cukup jelas.*” Ini menunjukkan bahawa kepercayaan yang diberi oleh pengetua dalam bentuk penurunan kuasa menyerlahkan potensi pelajar khususnya Pengawas PSS.

4.4 Soalan Kajian 2 : Apakah faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar ?

Bahagian ini membincangkan dapatan yang terhasil daripada persoalan kajian yang kedua berkaitan faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Analisis temu bual dan analisis dokumen perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah mulai 2005 sehingga 2015 (25) serta buku pelawat PSS (3) mendapati bahawa terdapat lima faktor dalaman dan lima faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua adalah seperti yang ditunjukkan menerusi Rajah 4.2.



Rajah 4.2. Faktor Dalam dan Faktor Luaran yang mempengaruhi Kepimpinan Literasi Pengetua berasaskan Temu bual.

4.4.1 Faktor Dalam

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat lima faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua di sekolah –sekolah kajian kes iaitu 1) Jawatankuasa Program NILAM, 2) sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, 3) kekuatan Pusat Sumber Sekolah (PSS), 4) budaya dan minat membaca dan 5) pencapaian pelajar.

4.4.1.1 Jawatankuasa Program NILAM

Dapatan mendapati bahawa Jawatankuasa Program NILAM merupakan faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua. Jawatankuasa ini terdiri daripada GPM, guru-guru, pembantu PSS dan pengurusan sekolah. Dalam konteks ini, GPM merupakan ahli paling berperanan dalam menjayakan Program NILAM. Perkara ini disebut oleh Pelajar 1 iaitu “...*Guru GPM saya sememangnya tulang belakang kepada setiap program NILAM. Kekuatan guru GPM saya inilah*

yang menjadi faktor dalaman yang mempengaruhi pengetua saya.” Perkara ini turut disahkan oleh Pelajar 2 yang menyatakan bahawa “...peranan guru GPM sangat, sangat penting, watak yang paling memahami apa itu NILAM.” Aspek ini diakui Pengetua 2 mengenai GPM sekolahnya iaitu “...dia rajin... dia memang rajin. Dia teliti, dia punya observation (pemerhatian)....” Oleh itu, GPM mempengaruhi pengetua dalam merealisasikan matlamat NILAM sekolah.

Selain itu, menurut Pengetua 1 “ *..mesti guru juga menyokong, kan? Sebab, macam di sini, budaya bekerja memang bekerja cepat, tak berkira, komited. Kalau buat, buat bersungguh-sungguh.*” Hal ini turut disebut oleh BTPN 1 yang berpendapat “*Faktor dalaman sikap guru. Pertama sikap guru.*” Hal ini kerana menurut beliau, sekolah-sekolah yang mempunyai pencapaian cemerlang dalam aktiviti NILAM ini mempunyai barisan guru yang positif.

Tambahan pula, guru-guru lebih rapat dengan pelajar berbanding pengetua seperti yang disebut oleh Guru 3 “*...guru lebih memahami pelajar sebab masa yang diluangkan dengan pelajar tu banyak .*” Oleh itu, komitmen dan sokongan para guru membantu pengetua menjalankan tugas dengan berkesan seperti yang dinyatakan oleh Guru 6 “*...kerjasama kami guru-guru ni yang saya rasa Pengetua 3 senang. Dia dah ada cita-cita dia, ditambah pula bila dia ke sini kami jenis cikgu-cikgu yang senang memenuhi la apa kehendak dia*”

Di samping itu, komitmen kerja Pembantu PSS yang ditempatkan di perpustakaan turut memudahkan usaha pengetua. Hal ini kerana pembantu PSS yang ditempatkan di PSS mengikut waktu pejabat membolehkan para pelajar membuat urusan kaunter pada bila-bila masa dan keadaan di PSS lebih teratur seperti yang disebut oleh Pengetua 2 “...*dia memang key in buku-buku baru, Buku rosak (baiki), nak susun di rak... ada pelajar dia dok pantau la.*” Peranan pembantu PSS turut disebut oleh Pengetua 3 yang menyatakan bahawa “*dia duduk situ tunggu di library supaya pelajar – pelajar boleh stayback,*” Oleh itu, seperti yang dinyatakan oleh BTPN 3, kehadiran pembantu PSS menyebabkan “*bebanan cikgu boleh kurang sikit. Dia maksudnya kira concentrate (fokus) kerja khas untuk PSS.*”

Selain itu, sokongan pengurusan sekolah turut mempengaruhi peranan pengetua seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 1 dalam temu bual “...*kalau faktor dalaman mestilah pengurusan, mesti ada penyokong.*” Seperti yang disebut oleh Guru 1 “*Kalau tiada muafakat memang NILAM tidak jalan.*” Ini menunjukkan bahawa usaha untuk memotivasikan murid dan menarik minat membaca berjaya dengan sokongan padu barisan pengurusan sekolah dalam Jawatankuasa NILAM yang dibentuk.

Dapatan analisis dokumen mengesahkan hasil dapatan temu bual apabila menunjukkan bahawa Jawatankuasa Program NILAM turut mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Analisis majalah tahunan sekolah dan dokumentasi aktiviti Sekolah B menunjukkan bahawa wujudnya hubungan erat dalam kalangan AJK Program NILAM. Didapati Majlis Pelancaran NILAM turut dibantu oleh

pembantu PSS yang juga merupakan kakitangan sokongan sekolah. Hari Keluarga PSS juga diadakan di Seri Juluk Resort, Naka pada 8 Ogos 2014. Permuafakatan Jawatankuasa NILAM ini menyumbang kepada keberkesanan peranan yang dimainkan oleh pengetua.

Selain itu, faktor kehadiran guru ETA (Pembantu Guru Bahasa Inggeris) di Sekolah B turut memberi kesan kepada minat membaca pelajar. Guru ETA ini telah membantu pihak PSS mengadakan program “*English Reading Reward*” yang bertujuan menggalakkan pembacaan buku Bahasa Inggeris dalam kalangan pelajar. Para pelajar berpeluang memenangi hadiah dan cabutan bertuah apabila melengkapkan borang sinopsis buku yang disediakan. Data menunjukkan peningkatan pinjaman buku berbahasa Inggeris. Oleh itu, kehadiran guru ETA dalam Jawatankuasa NILAM turut memberi kesan terhadap usaha pengetua untuk menarik minat membaca pelajar.

4.4.1.2 Sikap, Kesedaran dan Faktor Peribadi Pengetua

Dapatan temu bual separa berstruktur turut mendapati bahawa para pengetua yang dikaji menunjukkan minat dalam amalan membaca seperti yang disebut oleh Guru 4 “...*hanya yang minat membaca saja akan cuba mempengaruhi org lain untuk membaca.*” Ini terbukti apabila Pengetua 3 menyatakan bahawa “...*Sebenarnya saya suka membaca... saya suka baca di internet... sebab di bilik saya mesti ada internet mesti ada komputer, daripada bacaan tu baru ada idea.*” Oleh itu, “...*kesedaran pengetua itu sendiri terhadap pentingnya amalan membaca dalam kalangan warga*

sekolah” mempengaruhi peranan beliau sebagai pengetua di sekolah seperti yang disebut oleh Pelajar 3.

Selain minat dan kesedaran, pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi turut dipengaruhi oleh Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang telah ditetapkan oleh beliau sendiri selaku pengetua seperti yang disebut oleh BTPN 1 “...*Dia nak capai KPI dia*”. Sehubungan itu, minat pengetua terhadap aktiviti NILAM menyebabkan pengetua melihat aspek ini sebagai kekuatan untuk dibangunkan.

Sementara itu, keperibadian pengetua yang mesra menyebabkan mereka mudah didekati seperti yang disebut oleh Guru 5 “...*sebenarnya dia punya karakter, personaliti tu sendiri berjaya sebenarnya mendekati pelajar-pelajar tu, jadi pelajar-pelajar memang suka dengan dia. Dia pandai tackle.*” Hal ini kerana keperibadian pengetua yang mesra menjadi faktor penarik kepada para pelajar untuk melibatkan diri dalam aktiviti NILAM.

4.4.1.3 Kekuatan Pusat Sumber Sekolah (PSS)

Analisis dapatan juga menunjukkan bahawa kekuatan PSS turut mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua. Hal ini ditegaskan oleh Guru 3 yang menyebut “*Faktor dalaman tentunya PSS kita la. Kita ada PSS yang kondusif untuk pelajar.*” Hal ini turut disahkan oleh Pengetua 2 sendiri yang berpendapat “*kita dah nampak dia (PSS) dah boleh jadi role model pada orang lain... jadi faktor tu sendirilah yang jadi penggalak pada cikgu sebenarnya. Kita dah ada kekuatan sendiri.*” Selain itu, seperti

yang disebut oleh Pelajar 4 “*PSS dan pelajar berpisah tiada. Library ni macam nadi untuk menggerakkan aktiviti di sekolah la.*” Oleh hal yang demikian, kekuatan PSS telah mendorong pengetua untuk memainkan peranan sebagai pemimpin literasi.

Tambahan pula, sekolah-sekolah kajian kes mempunyai PSS sekolah yang cemerlang. Ini bermakna, sekolah mempunyai koleksi buku terkini yang mencukupi serta persekitaran membaca yang lebih berkesan. Faktor-faktor ini disebut oleh responden sebagai faktor yang membantu kepimpinan literasi pengetua.

“...library kita dah elok struktur dia kan, faktor dalaman” (Guru 2).

“...kualiti buku... sesuai dengan tahap mereka” (BTPN 2).

“...faktor dalaman dari segi ruang. Walaupun kita kata ruang tidak pentingkan tapi ruang juga menjadi lokasi untuk pelajar berhimpun” (BTPN 1).

Dapatan berdasarkan analisis majalah sekolah dan laporan aktiviti NILAM serta PSS mulai 2005 sehingga 2015 juga menunjukkan dapatan yang sama bahawa kekuatan PSS sekolah yang mampu memenangi pelbagai anugerah telah mempengaruhi pengetua untuk memberi fokus kepada kepimpinan literasi. Sebagai bukti, PSS Sekolah A telah memenangi Anugerah PSS Cemerlang Negeri Kedah 2008, Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia dan Johan Anugerah Pusat Sumber Kebangsaan pada tahun 2009. Oleh itu, kemenangan ini merupakan satu kelebihan. Malah Sekolah A turut memperoleh tempat kedua Pertandingan Tandas Bersih Kebangsaan 2013 menerusi inovasi yang menerapkan elemen penyampaian maklumat kesihatan dalam persekitaran tandas.

Hal yang sama turut berlaku di Sekolah B. PSS Sekolah B merupakan sebuah PSS yang mencapai tahap lima bintang. Oleh itu, kekuatan ini menyebabkan Pengetua 2 memberi fokus kepada usaha meningkatkan jumlah penglibatan pelajar dalam NILAM sehingga melayakkan Sekolah B menerima Anugerah PSS Kebangsaan pada tahun 2009 bagi kategori luar bandar dan Anugerah Tokoh NILAM Kebangsaan 2009. Sekolah B juga memenangi Pertandingan NILAM peringkat negeri dari tahun 2004 sehingga 2015.

Oleh hal yang demikian, kekuatan PSS dan NILAM ini telah digunakan oleh pengetua-pengetua di sekolah kajian untuk mengangkat imej sekolah. Di samping itu, Program NILAM ketiga-tiga sekolah pernah disiarkan dalam buletin Majlis Pengetua Sekolah Malaysia (MPSM), buletin keluaran BTPN dan juga akhbar tempatan. Ketiga-tiga sekolah juga pernah dilawati oleh pegawai-pegawai tertinggi KPM dan pelbagai institusi pendidikan. Contohnya, PSS Sekolah B pernah dilawati oleh Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia dan Timbalan Menteri Pendidikan Malaysia. Oleh hal yang demikian, faktor ini turut mempengaruhi peranan beliau selaku pemimpin literasi sekolah.

4.4.1.4 Budaya dan Minat Membaca

Dapatan juga menunjukkan bahawa budaya dan minat membaca pelajar sedia ada mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Pelajar yang minat membaca dilihat sebagai faktor pendorong untuk menggalakkan penglibatan pelajar lain. Seperti yang diceritakan oleh Pengetua 2 “...*bila minat tu dah timbul dalam diri, pelajar sendiri*

duduk sampai petang... sanggup tunggu nak habiskan buku, cikgu pernah jumpa eh tak balik lagi, nak habiskan buku cikgu....”. Hal ini turut disebut oleh Guru 1 bahawa *“Pelajar sendiri pun kena ada minat. Kalau kita nak pupuk di sekolah menengah, tiada dari sekolah rendah tak boleh juga rasanya.”* Oleh itu, minat membaca pelajar sedia ada menyebabkan pengetua berusaha meningkatkan motivasi membaca secara lebih menyeluruh.

Dalam konteks ini, terdapat kumpulan pelajar yang disebut oleh Guru 3 *“...pelajar yang rajin... pelajar-pelajar yang ada nilai motivasi diri....”* Oleh itu, kumpulan pelajar ini menunjukkan sikap yang positif dan menyokong apa yang dilakukan oleh pengetua. Ini terbukti apabila Pelajar 2 menyatakan bahawa *“...segelintir pelajar yang dia faham, dia nampak usaha pengetua, kalau bilangan pelajar tu lebih banyak, tendency to achieve something tu lebih tinggi.”* Ini bermakna, pengetua lebih mudah melaksanakan tugasnya selaku pemimpin literasi kerana sokongan padu kumpulan pelajar ini.

4.4.1.5 Pencapaian Pelajar

Dapatan turut membuktikan bahawa faktor peningkatan dalam pencapaian akademik, markah PAJSK dan kokurikulum juga turut mempengaruhi pengetua dalam melaksanakan tugas selaku pemimpin literasi. Perkara ini disebut oleh BTPN 3 iaitu *“...peningkatan pencapaian akademik menjadi pendorong yang mempengaruhi pengetua sekolah berkenaan.”* BTPN 2 juga turut berpendapat *“...kalau buat program NILAM keputusan bahasa naik. Kalau buat Program (NILAM) Bahasa*

Inggeris, keputusan Bahasa Inggeris naik. Cikgu 3 kata dulu Sekolah B tidak pernah dengar kata keputusan periksa naik. Lepas dia aktif dengan NILAM, bergabung dengan guru 4, keputusan PMR pun naik, SPM naik. Guru 5 pun kata bila pelajar aktif dalam NILAM, keputusan SPM pun naik.” Oleh itu, kesan terhadap pencapaian akademik apabila melaksanakan NILAM mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua.

Selain itu, pelaksanaan PAJSK (Penilaian Aktiviti Jasmani, Sukan dan Kokurikulum) yang diperkenalkan pada tahun 2013 telah merubah persepsi pelajar untuk terlibat dalam NILAM. Pencapaian pelajar dalam NILAM diambil kira dalam pengiraan markah PAJSK seperti yang disebut oleh Guru 1 “*Faktor Dalaman PAJSK sebab dia ada point tu untuk sekolah nak naikkan band sekolah....*”. Oleh itu, pelaporan penglibatan pelajar dalam NILAM diambil kira setiap hujung tahun persekolahan dan direkod secara rasmi dalam sistem atas talian. Aspek ini turut diperkukuhkan lagi dengan penetapan markah bonus bagi pencapaian NILAM pelajar dalam pengiraan markah kokurikulum.

Dokumen laporan aktiviti sekolah-sekolah kajian menunjukkan bahawa faktor pencapaian akademik dan pembangunan pelajar turut mempengaruhi peranan pengetua selaku pemimpin literasi. Perkara ini dicatatkan dalam kertas kerja kebitaraan Sekolah A menerusi program JOM BACA iaitu “*supaya dapat membantu peningkatan pencapaian akademik, kokurikulum dan pembangunan sahsiah.*” Selain itu, penglibatan pelajar dalam aktiviti galakan membaca contohnya resensi buku

mampu memupuk sifat berani seperti yang dinyatakan iaitu *“memupuk keberanian dalam diri pelajar untuk mempersembahkan resensi buku yang dibaca di hadapan pelajar lain di samping menarik minat pelajar lain untuk turut sama membaca buku yang dipersembahkan.”*

Tambahan pula, analisis majalah sekolah dan laporan aktiviti mendapati Sekolah A menunjukkan peningkatan pencapaian akademik pelajar. Telah berlaku peningkatan keputusan PMR dan SPM pada tahun 2011 berbanding 2010 bagi mata pelajaran yang terlibat dengan program NILAM Ilmiah iaitu bacaan berfokus mengikut mata pelajaran. Peningkatan ini tentunya menjadi faktor dalaman yang mempengaruhi peranan pengetua selaku pemimpin literasi.

4.4.2 Faktor luaran

Didapati terdapat lima sub tema, mewakili lima faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua di sekolah –sekolah kajian berdasarkan temu bual dan analisis dokumen. Faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua ialah 1) peranan badan kerajaan, 2) peranan Ibu bapa dan PIBG, 3) agensi swasta, 4) alumni dan 5) pengiktirafan sekolah.

4.4.2.1 Peranan Badan Kerajaan

Hasil temu bual mendapati peranan badan kerajaan menerusi JPN, BTPN, PKG dan Perbadanan Perpustakaan Awam Negeri merupakan faktor luaran yang mempengaruhi peranan pengetua selaku pemimpin literasi. Sistem pendidikan Malaysia yang

mengamalkan konsep “*top-down*” menyebabkan para pengetua perlu akur dengan arahan pihak atasan seperti yang disebut oleh Guru 1 “...*kalau mereka balik mesyuarat mereka sebut, kehendak pengarah, pengarah kata nak macam ini macam ini kan....*”

Selain itu, agenda NILAM/PSS dalam mesyuarat kurikulum sekolah seperti yang dikehendaki oleh Ketua Sektor Akademik JPN menyebabkan pengetua akur seperti yang dinyatakan oleh Guru 2 iaitu “...*perincian mesyuarat kurikulum yang ketua sektor bagi itu kan? Jadi bermula daripada mesyuarat kurikulum kedua itulah baru laporan yang PSS NILAM apa semua dimasukkan dalam mesyuarat kurikulum. Kalau luaran mungkin dari segi JPN.*” Oleh itu, para pengetua ini akan menjalankan tugas mengikut apa yang diarahkan.

Selain arahan yang dikeluarkan, Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri (BTPN) dan Pusat Kegiatan Guru (PKG) turut memberi khidmat bantu khasnya dalam aspek peruntukan kewangan dan pelaksanaan aktiviti. Perkara ini disahkan oleh Pengetua 1 yang menyatakan bahawa “...*kalau kita buat sesuatu, tiada sumber macam kita nak upgrade bilik-bilik PSS, perpustakaan kita, kita kena rajin buat surat lah dan pergi jumpa.*” Hal ini turut disahkan oleh Pengetua 2 yang menyebut “*BTPN ni sendiri banyak menyumbang juga, PKG banyak membantu lah... khidmat bantu untuk menang dulu pun dia turun dengan Penolong Pengarah sendiri.*” Ini menunjukkan bahawa selain mengeluarkan arahan pelaksanaan, badan ini juga turut memberi bantuan mengikut keperluan sekolah

terutama semasa sekolah-sekolah berkenaan mewakili negeri menyertai Pertandingan PSS Kebangsaan.

Penglibatan pegawai JPN dan PPD dalam aktiviti NILAM di sekolah kajian turut mempengaruhi penglibatan pelajar. Seperti yang disebut oleh Pelajar 2, “...*pihak PPD dan JPN memainkan peranan yang amat penting dalam sama-sama meningkatkan pencapaian NILAM. Aktiviti tu jugak kadang kala disertai oleh Pengarah, pihak PPD dan JPN sendiri datang tengok....*” Di samping itu, seperti yang di sebut oleh Guru 3 “*PKG banyak bantu dari segi kursus bagi pelajar , cikgu.*” Oleh itu, bantuan turut diberi dalam bentuk memberi taklimat, kursus dan bengkel kepada warga sekolah. Perkara ini dapat membantu pengetua memberi pendedahan maklumat yang berterusan kepada seluruh warga sekolah.

Kajian juga mendapati kolaboratif dalam pelaksanaan aktiviti bersama Perbadanan Perpustakaan Awam Negeri juga membantu pengetua mempromosi aktiviti NILAM. Pengetua 1 menyatakan “...*kita buat kolaboratif dengan Perpustakaan Awam tu pun dah memang satu impak, cikgu nampak ada kesan....*” Selain itu, badan-badan kerajaan lain yang berdekatan dengan sekolah seperti universiti dan kolej komuniti turut membantu dalam pelaksanaan aktiviti kolaboratif galakan membaca bersama pihak sekolah seperti yang dinyatakan oleh JU1, “*Faktor luaran macam cikgu 3 buatlah. Panggil kolej komuniti, kalau universiti kita boleh guna pihak universiti untuk buat program, maknanya kenal pasti di sekitar sekolah yang boleh kita guna.*” Oleh

itu, badan-badan kerajaan ini akan membantu mengadakan aktiviti secara kolaboratif dengan pihak sekolah.

Analisis laporan aktiviti NILAM dan PSS serta majalah sekolah turut menunjukkan dapat yang sama. Peranan kepimpinan literasi pengetua turut dipengaruhi oleh jabatan kerajaan seperti JPN, BTPN, PPD dan PKG. Badan-badan kerajaan ini memberi khidmat bantuan kepada sekolah-sekolah kajian. Analisis menunjukkan bahawa JPN telah membiayai kos pengangkutan menerusi perkhidmatan bas kepada Sekolah B dalam aktiviti luar anjuran PSS. JPN juga turut meluluskan permohonan naik taraf PSS di Sekolah A sehingga membolehkan ruang bacaan diperbesar dan lantai dipasang morzek.

Dalam konteks pelaksanaan aktiviti, BTPN dan PKG berperanan memberi kursus dan bengkel kepada guru dan para pelajar serta khidmat nasihat untuk meningkatkan penggunaan PSS. Dokumentasi bergambar ketiga-tiga sekolah menunjukkan bahawa pihak BTPN dan PKG telah membantu sekolah semasa menyertai Pertandingan PSS Kebangsaan dan Anugerah Tokoh NILAM. Kedua-dua pihak terlibat dalam proses pemantauan, pemeriksaan dokumen dan memberi cadangan untuk penambahbaikan.

Selaras dengan usaha untuk menarik minat membaca, pihak sekolah turut mengadakan pelbagai aktiviti kolaboratif dengan agensi- agensi kerajaan. Sekolah A misalnya, mempunyai hubungan erat dengan Perbadanan Perpustakaan Awam Negeri (PPANK). Oleh itu, pihak PPANK telah dijemput untuk mengadakan aktiviti galakan membaca

seperti Kempen Keahlian, “*English Camp*”, Bengkel Literasi Maklumat, Pameran dan Kuiz. Sekolah B turut mengadakan perkongsian pintar dengan PPANK sehingga dilantik sebagai Sahabat PPANK pada tahun 2014.

Selain itu, memandangkan Sekolah B terletak di luar bandar, kerjasama erat dengan Kolej Komuniti membolehkan pihak PSS mengadakan aktiviti-aktiviti luar seperti lawatan ke pameran buku, lawatan sambil belajar dan kursus komputer. Malah PSS Sekolah B pernah mengadakan Sambutan Bulan Membaca Jubli Emas yang melibatkan pameran pelbagai agensi antaranya :

- i. Perbadanan Perpustakaan Awam Negeri Kedah.
- ii. Pejabat Kesihatan Daerah Kubang Pasu
- iii. Pusat Internet 1Malaysia
- iv. Agensi Malaysia Kebangsaan
- v. Polis Di-Raja Malaysia
- vi. Giat Mara Prima

4.4.2.2 Peranan Ibu Bapa dan PIBG

Dapatan juga mendapati ibu bapa di rumah berperanan memastikan kesinambungan usaha pengetua di rumah seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 3 “...*yang penting bagi kita ialah waris di rumah. Kalau di sekolah ni kita bercakap macam mana pun tetapi balik di rumah tiada sokongan...*” Sehubungan itu, pihak sekolah turut melibatkan ibu bapa di rumah dalam aktiviti-aktiviti “*mengesahkan bacaan anak.*” (Pengetua 3) dan “*minta waris contribute (sumbang) buku.*” (pengetua 1). Oleh itu,

penglibatan ibu bapa ini membantu pengetua dalam usahanya meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar.

Dalam konteks PIBG, semua sekolah yang dikaji mempunyai PIBG yang turut menjayakan usaha pengetua seperti yang dinyatakan oleh responden.

“...bagi sumbangan buku dan rak untuk reading room” (Pengetua 1).

“...PIBG bagi duit macam RM 1,000, RM 2,000. Buku NILAM dia bagi pelajar – pelajar ... Tak gaduh beli... masuk form 1 ambil duit PIBG beli. Nak tambah fotostat tu pun PIBG” (Pengetua 2).

“...PIBG ada hantar AJK dia untuk sertai aktiviti ni, mungkin bertugas dari segi keselamatan, agihkan makanan, jaga disiplin” (Guru 3).

Oleh itu, sumbangan PIBG membantu mengurangkan bebanan pihak sekolah untuk menanam budaya membaca dalam kalangan pelajar.

Peranan PIBG turut dikenal pasti menerusi analisis laporan aktiviti dan majalah sekolah. Dokumentasi aktiviti di Sekolah B menunjukkan bahawa PIBG memberi sumbangan tahunan sebanyak RM 2,000.00 setahun bagi pelaksanaan aktiviti NILAM dan menaja sepenuhnya buku rekod NILAM pelajar. PIBG juga turut memberi sumbangan wang semasa Sekolah B menyertai Pertandingan PSS Cemerlang peringkat negeri sebanyak RM 5,000.00. Pembiayaan ini membantu mengurangkan beban kewangan pihak sekolah.

Selain itu, PIBG Sekolah C turut memberi sumbangan hadiah kepada aktiviti NILAM contohnya Minggu NILAM dan sambutan Bulan Membaca. Sumbangan ini membolehkan pihak sekolah menyediakan pelbagai ganjaran hadiah sebagai langkah memberi motivasi kepada pelajar supaya terlibat dan seterusnya meningkatkan pembacaan.

4.4.2.3 Agensi Swasta

Agensi swasta turut bertindak sebagai faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Agensi swasta khasnya syarikat penerbitan dan penjual buku sering memberi sumbangan dalam mengadakan pameran serta menyediakan hadiah kepada para pelajar. Sebagai contoh, Pelajar 2 menyatakan bahawa “*Setiap kali bulan NILAM dilancarkan, Pustaka Union akan turut serta dalam aktiviti-aktiviti yang disediakan oleh Sekolah A. Contohnya seperti mengadakan jualan buku dan menyumbang hadiah.*” Selain itu menurut Pelajar 3 “*...Hari Anugerah Cemerlang, kadang kala hadiah tu dalam bentuk buku cerita, so mereka bagi kupon diskaun.*” Perkara ini disahkan oleh Pengetua 2 yang berpendapat “*...sokongan pihak swasta pun banyak menyumbang... bagi dalam bentuk duit, hamper.*” Oleh itu, sumbangan ini dapat mengurangkan beban kewangan sekolah dalam melaksanakan aktiviti NILAM.

Selain itu, syarikat-syarikat penerbitan juga turut menyumbang buku sebagai bahan bacaan ke PSS. Sumbangan ini membantu pihak sekolah mempertingkatkan jumlah penambahan koleksi bacaan khasnya buku-buku yang berkualiti. Perkara ini disebut oleh BTPN 3 iaitu “*...buat permohonan dekat scholastic... mereka akan hantar buku-*

buku yang memang high quality.” Aspek ini telah membantu pengetua meningkatkan jumlah koleksi bahan bacaan mengikut nisbah buku dan bilangan murid yang sepatutnya di sekolah berkenaan.

Agensi swasta turut mempengaruhi peranan kepimpinan literasi yang diamalkan oleh pengetua berdasarkan analisis dokumen sekolah-sekolah kajian. Laporan aktiviti NILAM dan PSS mendapati pihak-pihak berikut berperanan sebagai penyumbang sama ada dalam bentuk wang, hadiah, bahan bacaan mahupun kepakaran dalam aktiviti-aktiviti NILAM yang dijalankan. Sebagai contoh, pihak Schoolastics Malaysia memberi sumbangan buku berbahasa Inggeris kepada ketiga-tiga buah sekolah. Sekolah C pula mendapat pembiayaan penuh daripada Utusan Malaysia untuk Program Gempur NILAM manakala Berita Harian menaja aktiviti Majalah dalam Akhbar. Di samping itu, Sekolah B mendapat sumbangan daripada Syarikat Al-Awfar, Pustaka Aman dan Pustaka Jitra sempena Hari Anugerah NILAM. Yayasan Pembangunan Masyarakat Daerah yang merupakan badan NGO pula turut menyumbang RM 1,000.00 kepada pihak sekolah semasa Majlis Pelancaran NILAM Sekolah B.

4.4.2.4 Alumni

Dapatan mendapati sekolah-sekolah kajian mempunyai hubungan rapat dengan Persatuan Bekas Pelajar atau alumni sekolah. Kekuatan ini digunakan untuk membiayai aktiviti NILAM yang dijalankan. Keanggotaan Pengetua 2 dalam alumni sekolah membolehkan beliau mengenali bekas pelajar yang mampu memberi

sumbangan seperti yang beliau nyatakan “...satu tahun tu bagi sampai RM 2,000. Kalau hari anugerah cikgu jumpa doktor bekas pelajar Sekolah B tu. Sumbang 1000 (ringgit), jadi bila dapat banyak kita bagi la banyak. Memang alumni tu main peranan jugak lah.”

Faktor alumni dalam mempengaruhi peranan kepimpinan literasi juga berlaku di Sekolah C. Hal ini ditegaskan oleh BTPN 3 iaitu “...dia ada tokoh korporat dan alumni sekolah itu yang sponsor tiap-tiap tahun... Dato’ K dan Siti. Keseluruhan ada lebih kurang dekat RM 200,000.00, bagi tiap-tiap tahun sampai mereka letak nama terus Pusat Sumber Dato’ Khalid dengan tanda special. (istimewa).” Perkara ini disahkan oleh Pengetua 3 sendiri yang menyatakan “...duit dia dok bagi banyak dah sebelum ni. Yang lantai la, dengan rak la dengan apa benda la. Saya nak buat tangga bollywood. Dia kata okay....” Hubungan erat ini membantu pengetua terutama dalam aspek pembangunan kemudahan untuk aktiviti bacaan.

Selain memberi sumbangan kewangan, pihak sekolah turut menjadikan Alumni sebagai ikon NILAM seperti yang dilakukan oleh Pengetua 3. Beliau telah memilih Dato’ Siti sebagai Ikon NILAM atas kriteria penyanyi tersohor itu pernah menjadi pengawas PSS semasa zaman persekolahannya. Menurut beliau “...ikon tu dah ada di sekolah tapi tak dieksploitasi....” Oleh itu, kekuatan alumni digunakan oleh Sekolah C dalam usaha menanam minat membaca pelajar.

Hal yang sama turut diutarakan oleh Guru 5 yang berpendapat “...*Dato’ K dan Siti ni selain sumbangan pada Pusat Sumber, bila dia datang ke sini pun memang dia pesan kepada pelajar-pelajar suruh baca sebab dia cerita, dulu dia memang suka baca buku, dia memang galakkan pelajar. Baca la buku tu. Buku pemimpin tu daripada situ kita dapat motivasi. Hadiah NILAM tu, dia bagi duit kita cari la hadiah....*”

Oleh hal yang demikian, peranan yang dimainkan oleh alumni ini menjadi faktor pemangkin meningkatkan motivasi dan menarik minat pelajar membaca.

Dapatan yang sama turut diperoleh menerusi analisis dokumen aktiviti NILAM dan PSS serta majalah sekolah. Kajian mendapati faktor alumni turut mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua. Sebagai contoh, alumni Sekolah C iaitu Dato’ K memberi sumbangan kepada projek naik taraf PSS. Hubungan rapat yang terjalin dapat dibuktikan menerusi siri-siri dokumentasi lawatan Dato’ K bersama keluarga ke Sekolah C dan juga lawatan balas para guru ke rumah Dato’ K di Malaysia. Dapatan menunjukkan bahawa Dato’ K telah menyumbang RM 20,000.00 pada peringkat awal pembangunan PSS. Jumlah tersebut kemudian ditambah dari masa ke semasa mengikut keperluan. Beliau juga sering kali turun padang untuk melihat perkembangan projek yang dibiayai. Sumbangan besar beliau dalam pembangunan PSS sekolah telah menyebabkan pihak sekolah memberi penghormatan dengan menamakan PSS sempena nama beliau.

Komitmen beliau dalam usaha pembangunan PSS dicatatkan seperti berikut dalam majalah sekolah “*Dato’ K dan Dato’ Siti telah banyak membantu dalam pembangunan*

Sekolah C. Bermula dengan bantuan kewangan bagi membangunkan Pusat Sumber Sekolah, bantuan kini turut disalurkan dalam bidang akademik menerusi Yayasan Nur Jiwa. Kini PSS Sekolah C telah berubah menjadi PSS yang lengkap dengan pelbagai kemudahan dan merupakan salah sebuah PSS terbaik daerah. Malah setiap tahun PSS Sekolah C dicalonkan bagi mewakili daerah ke peringkat negeri.” Oleh itu, kenyataan ini menunjukkan peranan kuat alumni sekolah dalam mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua.

4.4.2.5 Pengiktirafan Sekolah

Didapati faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua seterusnya ialah faktor pengiktirafan sekolah. Dalam konteks ini, para pengetua berperanan sebagai pemimpin literasi kerana tawaran anugerah daripada Kementerian Pelajaran Malaysia. Seperti yang disebut oleh BTPN 3 “*...bila ada tawaran ganjaran atau anugerah, peranan pengetua pun lebih fokus supaya sekolah boleh dapat anugerah itu. Jika sekolah tu masuk pertandingan PSS, pengetua memang bagi tumpuan penuh pada NILAM sebab peratus markah tinggi, jadi anugerah ni memang main peranan.*” Hal ini turut disentuh oleh responden yang lain.

“...PSS amat memainkan peranan yang penting. Mungkin dalam kalangan sekolah-sekolah yang hebat, hanya sekolah saya sahaja yang belum meraih sekolah cemerlang jadi pengetua menggunakan pendekatan membaca kepada setiap pelajar”(Pelajar 1).

“...pengetua akan terus bercerita tentang anugerah, pelajar akan cuba buat yang terbaik” (Pelajar 2)

“ ...PSS semua zaman pengetua B yang dapat PSS Cemerlang dengan NILAM”(Guru 3).

“ Kejayaan NILAM sering disebut sebagai kejayaan sekolah” (Guru 4).

“Bila ada anugerah, peranan pengetua pun fokus untuk dapat anugerah” (BTPN 4).

Analisis dokumen aktiviti NILAM dan PSS serta majalah sekolah juga menunjukkan bahawa pengiktirafan sekolah menerusi tawaran anugerah daripada pihak KPM menjadi faktor penarik kepada pengetua untuk memberi fokus kepada usaha membudayakan amalan membaca. Ketiga-tiga pengetua telah menjadikan NILAM dan Pusat Sumber sebagai kebitaraan sekolah. Sebagai contoh analisis dokumen kebitaraan Sekolah A mendapati bahawa terdapat pernyataan yang menyebut *“Inovasi JOM BACA menggunakan slogan “Learning Through Reading is Fun” yang dilaksanakan telah berjaya membantu sekolah menggondol Anugerah Sekolah Cemerlang 2009, Johan Pusat Sumber Kebangsaan 2009 dan Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia 2009.”* Ini bermakna, strategi Pengetua 1 mengamalkan kepimpinan literasi telah memberi impak kepada kejayaan cemerlang sekolah yang diterajuinya.

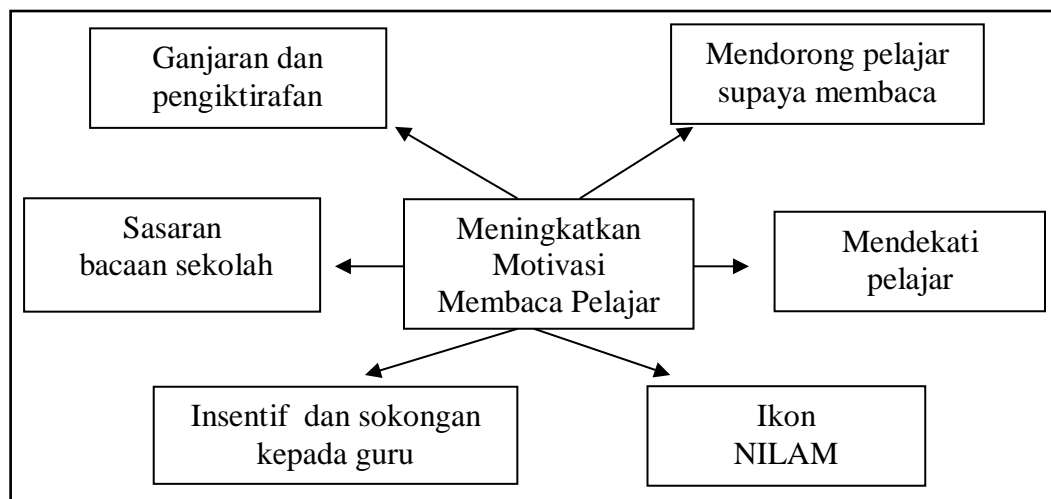
Pengiktirafan yang diperoleh juga membantu para pengetua memasarkan sekolah masing-masing. Kejayaan dalam konteks pembangunan NILAM telah mendapat

liputan daripada pihak media akhbar-akhbar tempatan. Perkara ini terbukti apabila pengalaman ketiga-tiga sekolah yang terlibat dengan kajian kes ini pernah dipaparkan dalam akhbar perdana. Sekolah A sebagai contoh dipaparkan kisah kejayaan menggondol tiga anugerah. Bagi Sekolah B pula, promosi sekolah menerusi PSS diberi liputan meluas apabila tiga kali tersiar dalam ruangan pendidikan Berita Harian. Hal yang sama turut berlaku di Sekolah C apabila pelbagai berita berkaitan pencapaian sekolah disiarkan dalam akhbar-akhbar tempatan.

Oleh itu, ganjaran yang diperoleh dalam aspek tawaran anugerah sekolah telah mempengaruhi pengetua untuk melaksanakan tugas selaku pemimpin literasi.

4.5 Soalan Kajian 3 : Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi Program NILAM?

Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian yang terhasil berdasarkan temu bual dan analisis dokumen bagi persoalan kajian yang ketiga iaitu berkaitan bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar. Analisis temu bual dan analisis dokumen perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah mulai 2005 sehingga 2015 (25) serta buku pelawat PSS (3) menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian meningkatkan motivasi membaca pelajar dengan melaksanakan peranan seperti dalam Rajah 4.3.



Rajah 4.3. Peranan Pengetua Meningkatkan Motivasi Membaca Pelajar

Didapati terdapat enam amalan yang digunakan oleh pengetua untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar iaitu 1) ganjaran dan pengiktirafan, 2) mendorong pelajar supaya membaca, 3) mendekati pelajar, 4) Ikon NILAM, 5) Insentif dan sokongan kepada Guru 6) dan sasaran bacaan sekolah.

4.5.1 Ganjaran dan Pengiktirafan

Dapatan mendapati pengetua memberi ganjaran dan pengiktirafan kepada pelajar. Perkara ini disebut oleh Pengetua 1 bahawa “...*manusia tak boleh lari kan walaupun kecil (ganjaran). You bagi satu batang pensel pun mereka seronok sebenarnya....*” Sehubungan itu, penglibatan aktif pelajar dalam NILAM diberi pengiktirafan sebagai salah satu anugerah berprestij semasa Hari Anugerah Cemerlang. Seperti yang disebut oleh Pengetua 2 “...*cikgu pesan kata piala pusingan, hadiah anugerah cemerlang special untuk NILAM ni bagi ada tiap-tiap tahun.*” Perkara yang sama dilaksanakan

di Sekolah A. Menurut Pelajar 3, “...anugerah tokoh NILAM turut diwujudkan dalam anugerah akademik untuk menggalakkan para pelajar untuk membaca.”

Selain anugerah berprestij semasa Hari Anugerah Cemerlang sekolah, sekolah-sekolah kajian turut memberi ganjaran dan pengiktirafan lain dalam pelbagai bentuk.

“...kita bagi sijil-sijil kepada pelajar-pelajar untuk hujung tahun. Bawa pelajar – pelajar makan di hotel” (Pengetua 2).

“...hadiah buku. Inisiatif pengetua sendiri” (Guru 1).

“...elemen NILAM ditunjukkan dalam sijil berhenti” (Pengetua 3).

“...Siapa pelajar yang banyak membaca dalam tahun tu....lima orang akan dirai oleh Dato’ Siti dan makan malam” (BTPN 2.)

“Buku nota, paling penting correction tape, pen, file tu semua” (Pelajar 5).

“...badge mengikut pangkat... gangsa, perak, emas dan nilam” (Pelajar 3)

Ganjaran ini telah memotivasikan murid untuk membaca seperti yang dinyatakan oleh BTPN 2 yang berpendapat “...Itu motivasi. Lepas itu memang buku pun tak cukup-cukup dah Guru 5 kata. Setiap tahun pun NILAM naik.” Perkara yang sama turut dinyatakan oleh Pengetua 3 iaitu “...ganjaran itu memang nak memotivasikan membaca. Ganjaran ini pelajar memang seronok.” Selain itu seperti yang dinyatakan Pelajar 4 “seronok kalau ada pengetua bagi insentif ataupun galakan macam bagi hadiah... dan lagi hadiah tu adalah sumbangan dia sendiri.”

Namun begitu, Pengetua 3 memberi ganjaran secara berterusan supaya motivasi pelajar kekal seperti yang disebut dalam temu bual bahawa *“kita nak suruh dia baca. beli hadiah pun hujung tahun. Dia kata aku tak boleh lawan nak dapat ni, pelajar tu dah beratus dah. So kalau kita ada mingguan, pengunjung banyak masuk ke library. Jadi kategori hadiah tu kena kreatif....”* Oleh itu, kategori hadiah perlu dipelbagaikan dan diberi secara mingguan, bulanan dan juga tahunan.

Dapatan daripada analisis dokumentasi laporan aktiviti menunjukkan bahawa ketiga-tiga sekolah yang dikaji turut menggunakan pendekatan memberi ganjaran dan pengiktirafan sebagai motivasi. Sehubungan itu, satu majlis khas tahunan telah diadakan untuk memberi pengiktirafan kepada pelajar. Sebagai contoh, Sekolah A yang menjadikan NILAM sebagai kebitaraan sekolah telah mengadakan Hari Anugerah Seri Bitara untuk memberi penghargaan kepada penglibatan warganya dalam aktiviti NILAM. Pegawai-pegawai daripada JPN dan PPD telah dijemput untuk mengampai hadiah. Perkara yang sama turut dilaksanakan di Sekolah B dengan penganjuran Majlis Anugerah NILAM seperti mana yang tercatat dalam dokumentasi laporan aktiviti.

Majlis Anugerah NILAM diadakan bagi memberi pengiktirafan kepada para pelajar yang banyak membaca dan merekodkan bahan bacaan mereka dalam buku catatan Program NILAM.

Di Sekolah C, pengiktirafan diberi semasa Hari Anugerah NILAM. Seperti yang tercatat dalam laporan aktiviti, Hari Anugerah NILAM diadakan untuk mencapai objektif

- i. *meningkatkan daya usaha untuk membaca dengan adanya ganjaran hadiah.*
- ii. *menarik minat pelajar untuk membaca dan menang.*
- iii. *memupuk kesungguhan pelajar dalam aktiviti membaca.*

Kenyataan ini menunjukkan bahawa pihak sekolah menggunakan pendekatan penganjuran majlis pengiktirafan khas untuk memotivasikan pelajar membaca. Selain itu, motivasi membaca pelajar ditingkatkan menerusi usaha pemberian lencana dan sijil mengikut pangkat. Pemberian lencana NILAM diadakan semasa perhimpunan mingguan. Di Sekolah A misalnya, dicatatkan ayat berikut untuk promosi lencana NILAM “*rebutlah peluang untuk memiliki lencana NILAM. Pasti rakan anda cemburu melihatnya.*”

Selain pengiktirafan berbentuk material, para pelajar turut menerima pakej lawatan sambil belajar. Sebagai contoh, Sekolah B yang merupakan sekolah luar bandar menawarkan hadiah lawatan seperti berikut “*hadiah lawatan ke Bandar Alor Setar merupakan satu motivasi. Lawatan secara percuma ini diadakan untuk memberi penghargaan kepada pelajar yang mendapat tempat pertama dalam aktiviti yang diadakan sempena Bulan Membaca.*” Oleh itu, ganjaran seperti ini telah memotivasikan lagi pelajar untuk terlibat dalam aktiviti yang dijalankan.

4.5.2 Mendorong Pelajar Supaya Membaca

Didapati, pengetua yang dikaji memberi nasihat menyeru pelajarnya membaca. Menurut Pengetua 3 *“...kepentingan kena di uar-uarkan, dia punya anugerah-anugerah tu kena diperbesarkan, “highlight” bahawa NILAM tu penting.”* Perkara ini diakui oleh Pelajar 3 yang menyatakan bahawa *“...Malaysia memberi nasihat kepada para pelajar untuk sentiasa membaca bahan bacaan ilmiah untuk meningkatkan lagi pemahaman para pelajar dalam mata pelajaran yang diajar di sekolah.”* Hal ini turut disahkan oleh Pelajar 4 yang menyebut *“...semangat macam nak menggalakkan kami membaca dan menulis dengan Bahasa Inggeris. Dia kata daripada nak lepak saja-saja baik ke Pusat Sumber.”*

Dorongan turut diberikan kepada pelajar menerusi kisah-kisah kejayaan mereka yang cemerlang. Seperti yang disebut oleh Pelajar 3, cerita pengetua di tapak perhimpunan tentang amalan membaca memotivasikan para pelajar untuk mendekatkan diri dengan buku. Aspek ini turut disebut oleh BTPN 4 yang menyebut *“...pengetua cerita contoh bagaimana tokoh-tokoh yang berjaya ni menjalankan gaya hidup, gaya hidup orang membaca lain,, walaupun sibuk mereka akan membaca dan berjaya... jika disebut selalu, pelajar akan bermotivasi, lebih kurang macam tu la.”*

Oleh hal yang demikian, pengetua memberi dorongan dengan menyebut kepentingan NILAM semasa berucap di perhimpunan.

“...sebut kepada pelajar dalam ucapan pentingnya membaca” (Guru 1).

“...perkongsian ceritanya yang bermakna membuatkan majoriti pelajar sedar ... untuk meningkatkan pembacaan” (Pelajar 2)

“...dia suka maklum dalam perhimpunan kepentingan membaca” (Pelajar 4).

Sehubungan dengan itu, pelbagai Program Motivasi Membaca dilaksanakan. Sekolah A dan Sekolah C sebagai contoh mengadakan aktiviti Kafe NILAM yang diuruskan oleh pengawas PSS bagi membolehkan pelajar makan dalam PSS sambil membaca. Selain itu, program lawatan penanda aras diadakan untuk berkongsi pengalaman dengan sekolah lain seperti yang disebut oleh BTPN 4 iaitu *“...dia berkongsi pengalaman orang, yang sekolah-sekolah dah berjaya dia pergi. Maksudnya dia kena cari lah dana supaya pelajar-pelajar ini boleh dapat ilmu dengan orang lain.”*

Hal yang sama turut disebut oleh Jurulatih Utama 1 iaitu *“Kita pilih tempat yang contohnya katakan ada library yang baru dibuka yang ada kelainan kemudahan, ada pembaharuan yang kita boleh share di library...”* Ini bermakna, pengetua-pengetua yang dikaji mengadakan perkongsian pintar dengan sekolah lain supaya dapat menjana idea untuk memperkasakan lagi program motivasi membaca sedia ada di sekolah masing-masing.

Analisis dokumen laporan aktiviti turut mendapati bahawa pengetua mengadakan pelbagai program motivasi membaca. Sebagai contoh di Sekolah B diadakan *“English Summer Camp”* dan ganjaran khas bagi pinjaman buku berbahasa Inggeris di Sekolah B. Selain itu, ceramah-ceramah motivasi daripada tokoh-tokoh yang berjaya

turut diadakan. Buktinya, Sekolah C telah menjemput seorang Penaung Yayasan NGO untuk berkongsi pengalamannya sebagai seorang pembaca tegar sehingga berjaya keluar dari kepompong kemiskinan. Pihak Sekolah C juga turut mengadakan Program Kembara Ilmu yang merupakan gabungan aktiviti lawatan sambil membaca. Menerusi program ini para pelajar dibawa ke Pesta Buku Antarabangsa di Malaysia, membaca di dalam kereta api, melawat perpustakaan dan PSS Cemerlang di seluruh Malaysia.

4.5.3 Mendekati Pelajar

Dapatan turut menunjukkan bahawa pengetua mendekati pelajar. Seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 1 bahawa beliau “...*banyak berjumpa dengan pelajar. Pelajar tak kan datang .. pelajar takut dengan pengetua. Kita kena jumpa.*” Hal yang sama turut disebut oleh BTPN 3 yang menyatakan “*bila kita tengok NILAM terlaksana, mereka faham NILAM itu apa, kita tengok mereka ini sering bersama pelajar...Tanya pelajar....*” (BTPN 3).

Oleh hal yang demikian, para pengetua melawat kelas-kelas dan berkomunikasi bersama pelajar. Perkara ini disebut oleh Pelajar 1 bahawa “*Lumrah setiap pelajar ni suka akan perhatian dan tumpuan dari guru-guru. Pengetua perlu melawat dari kelas ke kelas. Bagi kelas yang pelajaranya gemar membaca, berikan pujian dan galakkan. Namun bagi kelas yang pelajaranya tidak gemar membaca, pengetua perlu berbincang bersama-sama supaya mereka tahu bahawa mereka juga menjadi harapan kepada sekolah.*”

Aspek ini disokong oleh Guru 6 yang berpendapat bahawa “...*dia kena wujudkan hubungan yang menyebabkan pelajar percaya dengan dia, seronok dengan dia dulu. Senang nak berkomunikasi dengan dia..*” Oleh itu, dapatan turut mendapati Pengetua 3 menggunakan media sosial untuk berhubung dengan pelajar seperti yang disebut iaitu “*Saya sentiasa berhubung dengan pelajar dan saya tau perkembangan pelajar. Dalam Facebook. Saya boleh touch secara peribadi dia, boleh pm kat dia.*” Kenyataan ini disahkan oleh Guru 5 yang menyebut bahawa “*Pengetua 3 banyak guna medium macam facebook. Dia memang aktif. Dia menggunakan media sosial la .*” Penggunaan media sosial sesuai dengan situasi semasa kerana para pelajar remaja sangat sukakan teknologi.

Berdasarkan dokumentasi laporan aktiviti, didapati bahawa para pengetua dapat bergambar bersama pelajar dalam suasana mesra. Pengetua-pengetua ini juga menghadiri majlis jamuan makan yang dianjurkan oleh pengurusan PSS bagi meraikan para pelajar yang mendapat pengiktirafan dalam NILAM. Suasana mesra ini menunjukkan hubungan rapat pengetua dengan para pelajar, seolah-olah para pengetua merupakan ibu dan ayah kepada para pelajar di sekolah.

4.5.4 Ikon NILAM

Ikon NILAM merupakan tema yang keempat terhasil daripada analisis temu bual berkaitan amalan yang digunakan oleh pengetua untuk memotivasikan pelajar membaca. Dalam hal ini, Sekolah A dan Sekolah B telah menjadikan Tokoh NILAM sekolah sebagai idola kepada pelajar lain untuk dicontohi. Perkara ini disebut oleh

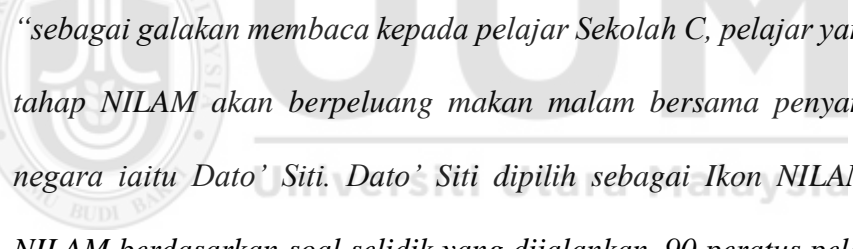
Pelajar 3 yang terpilih menjadi Tokoh NILAM sekolah bahawa “...ada jugak yang datang bertanya soalan, macam mana nak masuk pertandingan ni, pastu macam mana nak start (mula).” Perkara ini berlaku kerana pelajar yang menjadi idola sering disebut-sebut dalam ucapan pengetua untuk dicontohi.

Sementara itu, dalam konteks ikon NILAM, Sekolah C memilih isteri alumni sekolah iaitu seorang tokoh seni terkenal sebagai Ikon NILAM seperti yang disebut oleh Guru 5 “...lantik Dato’ Siti jadi ikon. Idea dia la (Pengetua 3). Tu yang nampak ketara. Bila kita berjaya ambil Siti tu, pelajar memang meningkat mereka punya motivasi, berebut nak dapat hadiah dari Dato’ K tu.” Aspek ini turut disokong oleh BTPN 2 iaitu “...Dato Siti jadi ikon NILAM. Mereka buat satu banner besar dekat bawah. Dato’ Siti pegang buku. Latar belakang Pusat Sumber Sekolah. Ikon NILAM sekolah. Dato’ Siti pun kata, saya dahulu Pengawas Pusat Sumber. Tiap-tiap tahun ada jamuan. Berebutlah NILAM. Bukan senang nak makan dengan penyanyi. Itu motivasi.” Ini menunjukkan bahawa Pengetua 3 menggunakan Ikon NILAM memberi motivasi supaya pelajar membaca.

Tema ini disahkan menerusi dapatan analisis dokumen laporan aktiviti NILAM dan PSS serta majalah sekolah. Dapatan menunjukkan bahawa pihak sekolah berusaha meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi pendekatan menjadikan Tokoh NILAM sekolah selaku ikon untuk dicontohi. Gambar-gambar kejayaan serta biodata pelajar didokumentasikan dan dipamerkan supaya menjadi rujukan pelajar lain. Sebagai contoh, di Sekolah B, folio tokoh NILAM dipamerkan di sudut khas. Folio

tersebut mempunyai biodata pelajar, pencapaian akademik dan kokurikulum, pencapaian dalam NILAM serta gambar-gambar yang berkaitan. Selain menjadi inspirasi kepada pelajar lain, folio ini juga turut menjadi rujukan kepada pelajar yang bertanding pada tahun berikutnya. Selain itu, pihak sekolah turut mempamerkan keratan akhbar berkaitan kejayaan para pelajar yang diangkat sebagai Tokoh NILAM sekolah.

Sementara itu, Ikon NILAM di Sekolah C merupakan tokoh seni dan usahawan terkenal. Ikon yang dipilih merupakan bekas pengawas PSS pada zaman persekolahannya. Pelantikan beliau sebagai ikon NILAM tercatat dalam majalah sekolah



“sebagai galakan membaca kepada pelajar Sekolah C, pelajar yang mencapai tahap NILAM akan berpeluang makan malam bersama penyanyi tersohor negara iaitu Dato’ Siti. Dato’ Siti dipilih sebagai Ikon NILAM dan Duta NILAM berdasarkan soal selidik yang dijalankan, 90 peratus pelajar memilih Dato’ Siti dan amat meminati beliau. Kebetulan pula suami beliau, Dato’ K merupakan alumni Sekolah C dan PSS Sekolah C juga turut diberi nama Pusat Sumber Dato’ K.”

Sehubungan itu, pelantikan Ikon NILAM ini telah memberi motivasi kepada para pelajar untuk terlibat dalam program membaca yang dirancang oleh pihak sekolah.

4.5.5 Insentif dan Sokongan kepada Guru

Dapatan juga menunjukkan pengetua memberi insentif kepada guru. Biarpun usaha yang dijalankan memberi fokus kepada motivasi membaca pelajar, namun pengetua-pengetua ini berpendapat bahawa guru-guru juga perlu diberi motivasi supaya dapat menggerakkan para pelajar untuk membaca. Perkara ini disebut oleh BTPN 1 dalam temu bual menyatakan bahawa “...*insentif bukan saja pada pelajar, insentif pada guru-guru....*”

Perkara ini turut disokong oleh kenyataan BTPN 2 yang berpendapat “*kena ada juga motivasi kepada guru NILAM. Sekurang-kurangnya kalau dia berjaya dapatkan tokoh NILAM mewakili sekolah ke daerah, ke negeri terima masuk kebangsaan, cikgu itu kena bagi satu pengiktirafan. Markah (prestasi) bagi tinggi. Yang ini pun boleh juga jadi sebagai motivasi.*” Oleh itu, guru-guru juga perlu diberi ganjaran supaya menggalakkan pelajar membaca kerana masa yang diluangkan bersama pelajar lebih banyak berbanding dengan pengetua.

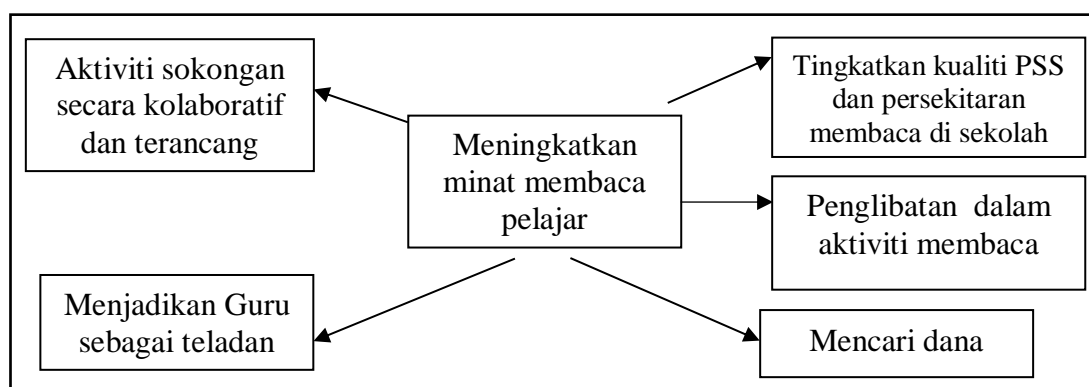
4.5.6 Sasaran Bacaan Sekolah

Dapatan juga mendapati pengetua meletakkan sasaran bacaan pelajar. Contohnya, Pengetua 1 mewajibkan pelajarnya mendapat sekurang-kurang pengiktirafan gangsa iaitu dengan bacaan buku antara 72 hingga 143 buah buku sebelum tamat persekolahan. Amalan ini turut disokong oleh Pengetua 2 yang berpendapat “...*kalau kita rancang satu-satu tu kena tau takat mana dah progress kan, bila nak selesai, boleh tak target kita tahun ni....*”

Penetapan sasaran dalam bentuk misi bacaan ini telah meningkatkan semangat pelajar seperti yang disebut oleh Pelajar 2 “...*misi untuk bacaan yang dibaca setiap hari untuk meningkatkan semangat....*” Ini menunjukkan bahawa motivasi membaca pelajar juga meningkat kerana mereka perlu berusaha mencapai sasaran yang ditetapkan.

4.6 Soalan Kajian 4: Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM?

Bahagian ini akan membincangkan persoalan kajian yang keempat berkaitan bagaimanakah kepimpinan literasi pengetua dapat meningkatkan minat membaca pelajar. Dapatan yang diperoleh berdasarkan analisis temu bual dan analisis dokumen perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah mulai 2005 sehingga 2015 (25) menunjukkan bahawa terdapat lima peranan yang dimainkan oleh pengetua-pengetua sekolah kajian dalam usaha menarik minat pelajar membaca seperti yang dapat dilihat dalam Rajah 4.4.



Rajah 4.4 Peranan Pengetua Meningkatkan Minat Membaca Pelajar.

Berdasarkan Rajah 4.4, didapati amalan yang digunakan oleh pengetua dalam usaha meningkatkan minat membaca ialah 1) aktiviti sokongan secara kolaboratif dan terancang, 2) tingkatkan kualiti PSS dan persekitaran membaca di sekolah, 3) penglibatan dalam aktiviti membaca, 4) mencari dana dan 5) menjadikan guru sebagai teladan.

4.6.1 Aktiviti Sokongan Secara Kolaboratif dan Terancang

Dapatan menunjukkan pengetua menarik minat membaca pelajar menerusi pelaksanaan aktiviti sokongan secara kolaboratif dan terancang. Sehubungan itu, pengetua mempelbagaikan aktiviti untuk menarik penyertaan pelajar.

“...panggil penulis yang syok-syok... Ain Maisarah” (Pelajar 5).

“...Dia buat promosi murah-murah... diskaun” (Pelajar 5).

“...Pameran buku baru, dia ada macam promosi buku baru.... pelajar-pelajar ini rasa terpanggil” (BTPN 1).

“...kita sediakan kafe sudut NILAM. Kita jual la makanan yang dibenarkan makan kat PSS, kena ikut kehendak pelajar baru pelajar suka” (Pengetua 3).

“...Scholastic tu memang dapat banyak sambutan” (Pelajar 5.)

Selain itu, aktiviti sokongan dijalankan mengikut minat dan kesesuaian umur pelajar seperti kuiz, jejak maklumat, permainan, pengucapan awam dan lain-lain lagi. Aktiviti sebegini telah menarik penyertaan pelajar yang asalnya kurang berminat untuk membaca. Perkara ini diceritakan oleh Pelajar 4 berkaitan aktiviti yang dilaksanakan oleh pengetuanya iaitu Pengetua 3.

“...saya ingat macam Pengetua 3 tu dia buat aktiviti ikut interest student (minat pelajar). Contohnya dia tau pelajar – pelajar memang suka muzik. Jadi lagu-lagu yang macam ada nasihat dalam Bahasa Inggeris macam Season In The Sun, I have a dream.. dia akan suruh Pusat Sumber pasang. So kami pun boleh belajar vocabulary (perbendaharaan kata) kami.”

Aktiviti membaca dan penerokaan maklumat juga turut diintegrasikan dalam aktiviti kokurikulum untuk menarik penyertaan pelajar yang aktif dalam kokurikulum tetapi kurang berminat untuk membaca. Sebagai contoh seperti yang disebut oleh Guru 6

“...aktiviti tu pun boleh kita kaitkan dengan membaca macam nak buat kem di Pantai Merdeka pun bila buat aktiviti tu ada buat slot Jejak Maklumat.” Amalan ini secara tidak langsung dapat mengubah persepsi pelajar berkaitan aktiviti membaca dan menarik penglibatan pelajar.

Semua aktiviti galakan membaca dilaksanakan secara terancang dan berjadual. Antara pelaksanaan yang dibuat di sekolah-sekolah kajian ialah :

“...Sama-sama baca sewaktu perhimpunan waktu aktiviti nilam” (Guru 1).

“...Wajibkan ada buku NILAM. Buku nilam itu pula diletakkan pada satu tempat yang special macam buat rak cantik” (BTPN 1).

“...pengetua tetapkan jadual waktu bagi setiap kelas untuk meluangkan masa membaca buku di perpustakaan sekolah pada setiap minggu” (Pelajar 1).

“...satu program membaca mingguan, memang paksa” (Pengetua 3).

Selain itu, sekolah-sekolah kajian melaksanakan kolaboratif dengan melibatkan pelbagai pihak termasuk ibu bapa. Menurut BTPN 1 “...kolaboratif penting.. penglibatan semua panitia. Nak libatkan semua panitia itu mungkin ada dalam bentuk pertandingan.” Aspek ini diperkukuhkan lagi dengan kenyataan JU1 iaitu “...sekolah-sekolah PSS Cemerlang ni pengetua memang main peranan untuk wujudkan kerjasama antara panitia dalam adakan aktiviti.” Kolaboratif turut melibatkan ibu bapa di rumah seperti yang dinyatakan oleh Pelajar 2 “...pengaruh guru pun takat sekolah aja, di luar pagar sekolah bergantung kepada waris. So, dalam rumah mungkin ada reading room corner sendiri....” Perkara ini bertujuan supaya usaha yang dilaksanakan di sekolah dapat diteruskan di rumah.

Perkara yang sama turut diperoleh berdasarkan analisis dokumen perancangan NILAM dan PSS, majalah sekolah dan laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah mulai 2005 sehingga 2015. Dapatan menunjukkan bahawa pengetua-petua yang terlibat dengan kajian kes ini memberi tumpuan terhadap aktiviti galakan membaca. Sebagai contoh, Sekolah A melaksanakan inovasi Program JOM BACA yang terancang dan melibatkan semua guru sebagai pelaksana. Menerusi JOM BACA, para pelajar menyertai aktiviti menarik seperti program bacaan pada waktu rehat guru, aktiviti pada waktu rehat, kuiz dan sudut maklumat di dalam kelas.

Sementara itu, Sekolah B mempunyai program bacaan buku berbahasa Inggeris yang diuruskan oleh guru ETA (English Teacher Assistant). Oleh itu, pembaca buku berbahasa Inggeris berpeluang memenangi pelbagai hadiah berdasarkan sinopsis

cerita dan cabutan bertuah. Sekolah C pula memberi tumpuan kepada aktiviti jejak maklumat sama ada di kiosk rangkaian sumber di sekolah tersebut mahupun aktiviti luar. Tumpuan ini memaksa pelajar untuk membaca mengikut tema yang ditetapkan bagi menjawab soalan.

Dapatan daripada analisis laporan aktiviti juga mendapati ketiga-tiga sekolah kajian mengadakan pameran dan jualan buku sempena Hari Kokurikulum, Sambutan Jubli Emas, Bulan Membaca dan Minggu NILAM. Aktiviti membaca juga turut dipromosi menerusi buletin dan kiosk khas pada waktu rehat, papan kenyataan aktiviti, dan sudut pameran.

Dalam konteks ini, Sekolah A dan Sekolah C telah menyediakan ruangan Kafé NILAM di dalam PSS. Ini bermakna para pelajar dibenarkan makan dan minum di dalam PSS. Dapatan juga menunjukkan bahawa pengetua turut mengadakan program bersama penulis. Sebagai contoh, Sekolah A telah menjemput penulis buku terlaris, Profesor Mohd Kamil Ibrahim dan novelis remaja Ain Maisarah ke sekolah. Selain itu, Sekolah A telah mewujudkan Kiosk yang menempatkan koleksi buku-buku Ain Maisarah.

Hasil kajian turut menunjukkan bahawa pelaksanaan aktiviti membaca dilaksanakan secara kolaboratif yang melibatkan panitia dan unit kokurikulum. Sebagai contoh, Sekolah B telah melaksanakan Hari Kokurikulum dan Karnival Membaca yang

melibatkan pelbagai aktiviti jejak maklumat dan pameran buku. Oleh itu, pelaksanaan aktiviti sebegini dapat melibatkan penyertaan yang lebih ramai.

4.6.2 Tingkatkan Kualiti PSS dan Persekitaran Membaca di Sekolah

Kajian mendapati pengetua memastikan perkhidmatan PSS berkualiti khasnya menyediakan ruang bacaan yang selesa. Perkara ini disebut oleh Pelajar 2 iaitu *“PSS kami walaupun kecil, tapi sangat menarik, ada aircond sebab tu, student nak masuk...tapi selain itu, dia ada satu ruang...ada sofa, ada majalah....”* Keselesaian ini mengundang para pelajar untuk membuat ulangkaji seperti yang dinyatakan oleh Guru 3 *“Dia pernah sebut dalam perhimpunan supaya pelajar datang ke sini kalau nak ulang kaji. Nak selesa....”* (Guru 3). Selain itu, faktor ruang yang berhawa dingin juga menarik pelajar untuk datang ke PSS seperti yang disebut oleh Pengetua 3 *“...bubuh air-cond bagi sejuk so daripada situlah baru pelajar suka. Pelajar ni di rumah mereka tiada air-cond.”*

Tambahan pula menurut Guru 5 *“...bila dia buat perubahan dari segi fizikal di Pusat Sumber, yang tu memainkan peranan sebab bila pelajar tengok Pusat Sumber selesa, mereka rasa tertarik dan mula-mula mungkin datang Pusat Sumber, mungkin nak rasa air-cond, nak rasa suasana selesa tapi at least baca juga. surat khabar, majalah, lama-lama dia jadi budaya la.”*

Selain itu, para pengetua turut memberi perhatian kepada usaha mewujudkan persekitaran membaca di kawasan sekolah.

“...buat sudut Reading Room. Ada juga pelajar membaca” (Guru 2).

“...sudut bacaan menarik di bawah setiap tangga dan kantin sekolah... even dekat tandas sendiri pun ada informasinya” (Pelajar 3).

Para pengetua turut menambah bahan bacaan mengikut keperluan pelajar. Aspek ini diakui oleh pelajar 6 yang menyebut *“...bahan bacaan di pusat sumber sentiasa diperbaharui dan mengikut keadaan semasa. Jadi, para pelajar lebih berminat untuk membaca.”* Guru 6 menyebut perkara yang sama iaitu *“...dia perlu sediakan bahan bacaan yang menarik untuk pelajar membaca.”* Oleh itu, seperti yang disebut oleh BTPN 3, penyediaan bahan perlulah *“...bersesuaian dengan trend bacaan terkini...bahan-bahan yang mencukupi.”*

Selain itu, pengetua-pengetua ini menggunakan bahan bacaan yang lebih ringan pada peringkat awal untuk menarik pelajar membaca. Contohnya seperti yang disebut oleh JU 1, *“Pengetua –pengetua di sekolah PSS Cemerlang ni biasanya benarkan GPM beli buku atau novel yang pelajar minat... walaupun bacaan ringan tapi kita boleh tarik minat pelajar perlahan-lahan... bila berminat baru kita fokus bentuk bahan bacaan yang lebih ilmiah dan berat.”*

Hal yang sama turut diutarakan oleh Pelajar 2 bahawa *“...pelajar tu tertarik bukan dengan Dewan Bahasa, Dewan Pelita tu, dia tertarik dengan majalah paparkan cara pemakaian, macam mana pembawaan seorang wanita... saya ada nampak bilangan novel kut, novel-novel banyak bertambah. Pengetua tau yang pelajarnya suka jadi*

dia tambahkan, dari sana minat meningkat lagi....” Oleh itu, bahan bacaan perlu bersesuaian dengan minat pelajar.

Dapatan juga mendapati para pengetua turut menasihati pelajarnya agar mengekalkan imej PSS sekolah yang cemerlang. Oleh itu para pelajar dinasihatkan untuk terus meningkatkan minat membaca dan berkunjung ke Pusat Sumber Sekolah masing-masing. Perkara ini disebut oleh Pengetua 2 iaitu *“Kita sentiasa brief mindset pelajar supaya kekalkan apa yang kita ada, malah lebih baik lagi. Ha jadi dia menarik minat pelajar la nak membaca, ke library selalu.”* Hal ini kerana amalan membaca yang berterusan membantu meningkatkan penggunaan PSS.

Dapatan daripada laporan aktiviti mendapati para pengetua menyediakan persekitaran membaca yang selesa di sekolah dan menempatkan pembantu perpustakaan yang berkhidmat sepenuh masa di PSS. Selain itu, para pengetua ini telah menambah koleksi bahan bacaan. Laporan aktiviti Sekolah B menunjukkan bahawa wujudnya sudut koleksi komik sebagai daya penarik kepada para pelajar khasnya pelajar lelaki. Selain itu, Sekolah B mempunyai koleksi keratan akhbar yang dijadikan naskhah bacaan mengikut tema. Sekolah A pula mempunyai program penambahan koleksi buku yang merupakan usaha sama pihak sekolah dengan agensi luar sekolah. Kemudahan ini menjadi penarik pelajar untuk membaca.

4.6.3 Penglibatan dalam Aktiviti Membaca

Kajian juga menunjukkan bahawa para pengetua melibatkan diri dalam aktiviti membaca. Malah Pelajar 3 menyatakan bahawa “...saya pernah nampak masa saya Form 1, pengetua 2 macam conduct (kendali) sendiri aktiviti NILAM tu....” Penglibatan pengetua ini juga turut disedari oleh Pelajar 3 yang menyatakan bahawa “...pengetua melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti pembacaan terutamanya aktiviti-aktiviti yang disediakan oleh pihak perpustakaan.”

Sehubungan itu, para pengetua meluangkan masa membaca bersama pelajar. Perkara ini diceritakan oleh Pelajar 4 “...dia pergi macam ganti kelas yang cikgu tiada ... bawa pelajar tu pergi library dan conduct (kendalikan) aktiviti bersama. ...macam boleh duduk dan dia boleh bercerita.” Kehadiran pengetua memberi impak berkesan kepada minat pelajar untuk membaca seperti yang disebut oleh Guru 5 “Dia kena ada juga. Setakat kami cikgu Pusat Sumber ni tak jalan sangat rasanya. Mula-mula pelajar mungkin takut lama-lama mungkin jadi biasa.” Ini menunjukkan bahawa pada peringkat awal, pembacaan dibuat dengan paksaan dan kehadiran pengetua menunjukkan kesungguhannya menyeru pelajar membaca.

Oleh hal yang demikian, pengetua merupakan suri teladan dalam usaha meningkatkan minat membaca. Contohnya, Guru 4 berpendapat pengetua perlu “...memperlihatkan diri sebagai seorang yang suka membaca.” Perkara ini diakui oleh BTPN 3 “pengetua berkenaan sendiri menanam sikap rajin membaca dan sentiasa berdampingan dengan buku atau bahan bacaan...contoh teladan....” Selain itu

menurut Pelajar 2 “...pengetua secara individu harus sentiasa membawa buku bersama tanpa mengira ke mana sahaja untuk memberi imej dan tanggapan kepada murid-muridnya bahawa beliau sendiri meminati amalan membaca.”

Kajian turut mendapati bahawa pengetua-pengetua meluangkan masa mengesahkan buku rekod bacaan pelajar seperti yang diberitahu oleh BTPN 3. Perkara ini diakui sendiri oleh Pengetua 2 “...kena tengok buku-buku rekod-rekod bacaan (semak sendiri rekod pelajar)... kalau tak boleh separuh pun dia kena, dia kena dok ikut juga lah, cikgu selalu tanda tangan juga.....jadi kurang-kurang pelajar ni seronok guru perpustakaan pun seronok dia kata pengetua sign, ada Malaysia.” Oleh itu, penglibatan pengetua turut menarik minat pelajar membaca.

4.6.4 Mencari Dana

Kajian turut mendapati bahawa pengetua mencari dana seperti yang disebut oleh Pelajar 6 “...beliau mencari penyumbang yang boleh memberi dana untuk memajukan pusat sumber sekolah. Tidak dinafikan bahawa kerajaan memperuntukkan dana untuk pusat sumber tetapi untuk meningkatkan lagi mutu pusat sumber, sekolah saya memerlukan dana yang lebih untuk memastikan perjalanan pusat sumber lancar.” Hal ini disokong oleh guru 3, guru 5 dan guru 6 yang menyatakan bahawa pengetua mereka sentiasa berusaha mencari dana untuk PSS.

Aspek ini turut ditekankan oleh BTPN 4 iaitu “...kena cari duit bagi staf buat kerja... apa yang program NILAM perlukan kena sedia tanpa menyusahkan staf. Bila

keperluan yang diminta dipenuhi, cikgu akan semangat, bila semangat dia akan bagi impak positif pada pelajar balik.” Ini menunjukkan bahawa sumber kewangan yang mencukupi membolehkan pelbagai pelaksanaan program dijalankan.

4.6.5 Menjadikan Guru sebagai Teladan

Amalan seterusnya ialah menjadikan guru sebagai teladan. Hal ini kerana guru lebih rapat dengan pelajar di sekolah. Oleh itu, amalan membaca guru mampu menjadi inspirasi dan contoh kepada pelajar. Sehubungan dengan itu, guru-guru digalakkan untuk berkongsi bahan bacaan.

“ ...pengetua, barisan pentadbir berkongsi buku yang dibaca...menunjukkan contoh.” (Guru 2).

“...berkongsi sinopsis cerita yang menarik dan memiliki nilai pengajaran mendalam. Contoh yang paling diminati ialah kisah benar yang berunsurkan nilai tabah dan cekal ke arah menggapai kejayaan.”(Pelajar 2).

“...pengetua mencadangkan dalam Pekula.FM slot resensi buku” (Guru 5).

Selain itu usaha menggalakkan guru-guru membaca dapat memberi kesan baik kepada pelajar seperti yang dinyatakan oleh responden.

“...apabila wujudnya suasana membaca di sekolah, para pelajar akan mudah menerima program-program yang berteraskan membaca” (Pelajar 2).

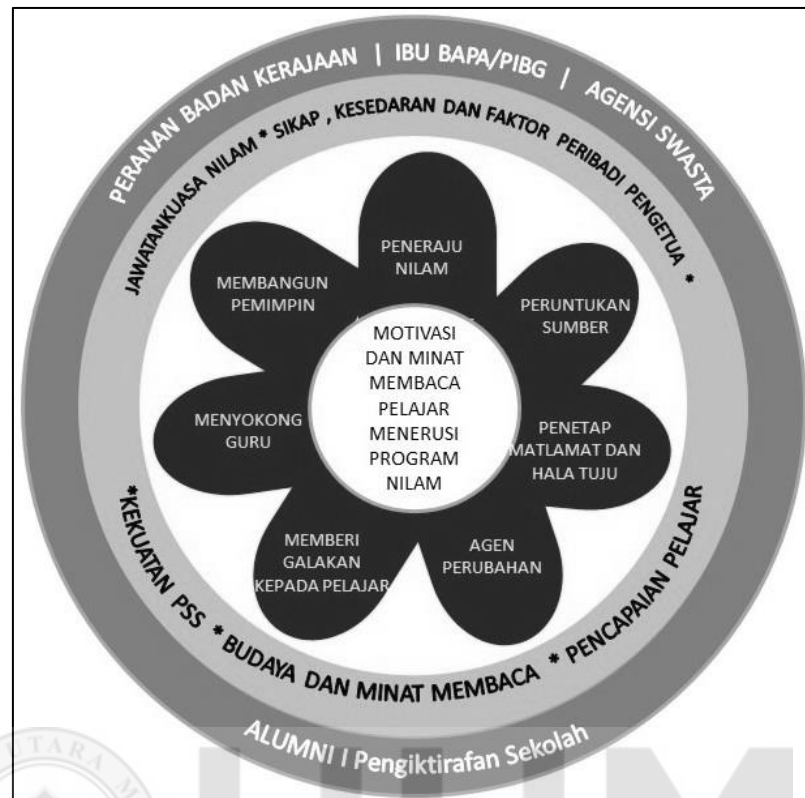
“...pengetua kena ada inisiatif .. pandai tarik cikgu supaya pelajar ikut” (Pengetua 2).

Oleh itu, pelajar lebih berminat untuk membaca apabila pengetua menjadikan guru sebagai teladan.

4.7 Soalan Kajian 5: Apakah reka bentuk Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang dapat dijadikan garis panduan pentadbir sekolah ?

Temu bual separa berstruktur dan analisis 55 dokumen sekolah tahun 2005 hingga 2015 yang terdiri daripada dokumen perancangan NILAM dan PSS, majalah sekolah, laporan aktiviti NILAM dan PSS serta buku pelawat telah berjaya mengumpulkan maklumat untuk menghasilkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah. Model ini memberi fokus kepada amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua.

Oleh itu, model ini dibangunkan berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada soalan kajian 1 berkaitan amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua iaitu 1) peneraju Program NILAM, 2) penetap matlamat dan hala tuju, 3) pengurus sumber, 4) agen perubahan, 5) memberi galakan kepada pelajar, 6) menyokong guru dan 7) membangunkan pemimpin. Bagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua, hasil dapatan kajian bagi soalan kajian 2 digunakan untuk mengenal pasti faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Reka bentuk Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang dibangunkan adalah seperti dalam Rajah 4.5.



Rajah 4.5. Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah Adaptasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007)

Rajah 4.5 menunjukkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang dibangunkan berasaskan dapatan analisis temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen bagi menjawab soalan kajian 1 dan soalan kajian 2. Model ini diadaptasi daripada Irvin, Meltzer dan Dukes (2007). Model ini terhasil berdasarkan amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua berdasarkan kajian kes yang telah dijalankan.

Matlamat utama model ini ialah meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Matlamat ini ditunjuk berdasarkan bulatan utama dalam

model. Bagi mencapai hasrat meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM, para pengetua telah mengamalkan tujuh amalan terbaik selaku pemimpin literasi iaitu sebagai 1) peneraju NILAM, 2) pengurus sumber, 3) penetap matlamat dan hala tuju, 4) agen perubahan, 5) memberi galakan kepada pelajar, 6) menyokong guru dan 7) membangun pemimpin.

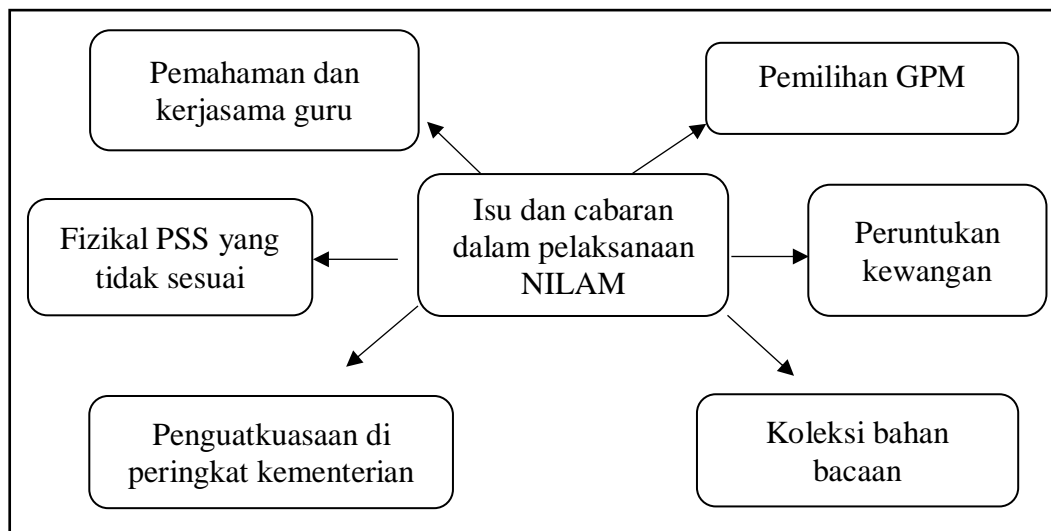
Dalam melaksanakan tugas bagi meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam Program NILAM, kepimpinan literasi pengetua dipengaruhi oleh faktor dalaman iaitu 1) Jawatankuasa NILAM, 2) sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, 3) kekuatan PSS, 4) budaya dan minat membaca pelajar dan 5) pencapaian pelajar. Faktor dalaman ini ditunjukkan menerusi gelung pertama yang mengelilingi tujuh komponen kepimpinan literasi pengetua. Gelung kedua pula menunjukkan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua iaitu 1) peranan badan kerajaan, 2) ibu bapa dan PIBG, 3) agensi swasta, 4) alumni dan 5) pengiktirafan sekolah

Oleh itu, reka bentuk Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah ini boleh dijadikan panduan kepada para pengetua untuk melaksanakan tugas selaku pemimpin literasi di sekolah.

4.8 Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM

Di samping dapatan yang diperolehi dalam kajian, terdapat beberapa isu yang telah dikenal pasti berpotensi menjadi cabaran dalam pelaksanaan NILAM di sekolah. Isu-

isu ini wajar diberi perhatian oleh pihak berwajib, pentadbir mahupun guru-guru di sekolah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.6.



Rajah 4.6. Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM.

Rajah 4.6 menunjukkan isu dan cabaran dalam pelaksanaan NILAM. Terdapat enam isu yang telah dikenal pasti berdasarkan temu bual bersama responden iaitu 1) pemahaman dan kerjasama guru, 2) pemilihan GPM, 3) peruntukan kewangan, 4) koleksi bahan bacaan, 5) penguatkuasaan di peringkat kementerian dan 6) fizikal PSS yang tidak sesuai.

4.8.1 Pemahaman dan Kerjasama Guru

Temu bual yang dijalankan turut mendapati bahawa tidak semua guru-guru memahami pelaksanaan Program NILAM. Hal ini telah dinyatakan oleh beberapa responden.

“...Cikgu biasa pun tak semua tahu, jadi secara awalnya konsep asas apa itu NILAM sepatutnya mereka dah tahu lah kan” (Guru 2).

“...Guru semua kena faham. Panitia pun kena faham. Sekurang-kurangnya satu sediakan aktiviti” (BTPN 1.)

“...bukan faham setakat pelajar saja, dia kena guru sama. Kalau kita push pelajar tapi guru tu tak Malaysia faham jadi cikgu pun dia buat sambil lewa NILAM tu....” (Guru 6).

“...Bukan setiap guru tahu tentang kepentingan NILAM tu... tidak menyelami kepentingan ke tahap seperti yang guru PSS dan Pengetua” (Pelajar 2).

Masalah ini menyebabkan mereka kurang memberi kerjasama dalam menjayakan aktiviti NILAM terutama semasa peringkat awal program pembangunan NILAM dijalankan. Perkara ini dinyatakan oleh Pengetua 2 *“...memang peringkat awal bermasalah bab kerjasama dengan guru. Guru nampak macam satu bebanan untuk menyuruh pelajar baca... jadi maknanya pendedahan tu perlu sangatlah, complain (rungkutan) ada juga kan, guru-guru tidak menyokong”*. Kenyataan ini turut disokong oleh Guru 3 yang berpendapat bahawa *“...guru lain memang la ada yang terlibat, ada yang tak. Ada yang akan bekerjasama ada yang PSS tak naik”*. Malah menurut Guru 1 *“...AJK ada tapi on paper sahaja”*.

Seperti yang dinyatakan oleh JU 1 *“...paling penting teamwork... kena bina teamwork....”* Oleh itu Pelajar 3 berpendapat bahawa *“...cikgu-cikgu lain pun kena kerjasama la. Kesimpulannya senang sahaja. Kalau masing-masing tahu peranan masing-masing dan buat, kira semuanya boleh jadi...”*. Namun Guru 2 berpandangan bahawa secara realitinya *“Memanglah organisasi pusat sumber itu cikgunya ramai*

tapi tak ada apa pun. cikgu PSS itu kena gerak sendiri.” Hal ini menunjukkan bahawa pemahaman dan kerjasama semua guru merupakan satu cabaran dalam melaksanakan NILAM dengan lebih berkesan.

4.8.2 Pemilihan GPM .

Analisis temu bual juga menunjukkan bahawa pemilihan GPM turut menjadi isu dalam pelaksanaan NILAM. Seperti yang dinyatakan oleh Pengetua 1 “...*nak pilih GPM ni mesti nampak orang yang maula.. kita tak boleh pilih sembarang...*” Perkara yang sama turut disebut oleh BTPN 2 bahawa “...*payah juga nak cari GPM...*” Hal ini kerana menurut BTPN 4 “...*pengetua tu kena pilih GPM yang sesuai... jangan tangkap muat saja. Bila kata tak minat... tentulah tak komited bila buat kerja.*” Menurut para responden, melaksanakan program pembangunan NILAM memerlukan GPM yang berpengetahuan luas, berkemahiran dan mempunyai motivasi yang tinggi.

“...GPM ni satu dia mesti pengetahuan luas” (BTPN 3.)

“...Ada motivasi, motivasi bukan setakat itu saja. Kadang naik kadang turun..

Patutnya GPM itu kena agihkan kerja” (Guru 2).

“...dia seharusnya tau dalam PSS kurang apa, buku tak cukup ka, dia kena jadi lebih prihatin dan tengok apa yang kurang dalam sekelilingnya” (Pelajar 2).

Oleh itu, pihak sekolah khasnya pengetua perlu memilih guru yang sesuai untuk menjadi GPM supaya Program NILAM dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.

4.8.3 Peruntukan Kewangan

Dapatan mendapati bahawa isu peruntukan kewangan yang sedikit dan tidak mencukupi turut menjadi cabaran dalam pelaksanaan Program NILAM. Perkara ini dinyatakan oleh BTPN1 yang berpendapat “...dari segi peruntukan pun tidak mencukupi.” Hal yang sama turut disebut oleh BTPN 4 bahawa “...peruntukan memang ada tapi tak mencukupi... terlampau kecil. Kalau kata tiada bantuan daripada korporat atau alumni memang tak bolehlah.” Isu ini turut disokong oleh Guru 3 yang menyatakan bahawa “...perlu usahakan sumber kewangan untuk program NILAM”. Ini kerana menurut BTPN 4 “...Bila ada sumber kewangan yang banyak, semua jadi....”. (BTPN 4)

Oleh hal yang demikian, sekolah-sekolah yang dikaji mengambil langkah mendapatkan sumbangan kewangan daripada pihak luar bagi membiayai program NILAM seperti yang dinyatakan oleh para responden.

“...kita nak bergantung dengan duit kerajaan tak cukup kan? Maksudnya sama-sama cari dana” (Guru 6).

“...Bantuan daripada pihak luar. Jika ada pembiayaan, aktiviti akan lebih rancak, kewangan boleh digunakan untuk menambah infrastruktur”(JU 2).

“...perlukan modal banyak. Pengetua mungkin find fund ataupun sokongan dari mana-mana pihak”(Pelajar 2).

“...cari sponsor. Pentadbir perlu tahu cara urus kewangan agar semua aktiviti yang dirancang ada sumber yang mudah dan dapat wang”(JU 1).

Sumbangan kewangan daripada pihak luar yang diperolehi diharap dapat membantu mengurangkan bebanan kewangan sekolah.

4.8.4 Koleksi Bahan Bacaan

Dapatan turut menunjukkan bahawa koleksi bahan bacaan yang kurang menarik, kurang pelbagai dan tidak mencapai nisbah yang ditetapkan menjadi isu pelaksanaan Program NILAM. Isu ini dinyatakan oleh responden.

“...bawa-bawa pergi library buku tak menarik... dia (pengetua) pun tak beli buku baru” (BTPN 1).

“...jenguk, lihat dan cuba untuk memahami, apakah jenis buku yang digemari oleh remaja.” (Pelajar 2).

“...buku cukup tak cukup dengan jumlah pelajar kita, ada nisbah (cukup atau tidak nisbah)” (Pengetua 2).

“... perlu penambahan buku menarik...buku baru” (Pelajar 3).

“... buku pun tiada” (Guru 1).

Ini bermakna, untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca, pihak sekolah perlu memberi tumpuan kepada penyediaan koleksi bahan bacaan yang mencukupi, menarik dan pelbagai mengikut keperluan pelajar.

4.8.5 Pelaksanaan dan Penguatkuasaan di Peringkat Kementerian

Dapatan mendapati bahawa aspek pelaksanaan dan penguatkuasaan di peringkat KPM turut menjadi isu dalam pelaksanaan Program NILAM. Pandangan ini disuarakan oleh

BTPN 1 bahawa “...satu ketika dulu kementerian dah berjanji bahawa peluang untuk melanjutkan pelajaran ke asrama penuh, universiti ada sijil NILAM. Mesti ada satu pencapaian tertentu dalam NILAM. Tapi sekarang ini apabila perkara tersebut telah ditiadakan dalam borang, maka NILAM dah menjadi tidak begitu penting di sekolah. Kena laksana baru menjadi wajib... apa-apa pun dia kena dari pucuk”.

Isu yang sama turut disebut oleh Pengetua 2 bahawa “...dia bagi maklumat macam tu saja (tiada penekanan daripada pihak kementerian)... tiada pemantauan”. Perkara ini turut mendapat sokongan daripada Pengetua 1 yang berpendapat “...pencerahan tu tak berlaku dengan baik. Pencerahan dan juga pemantauan. Jadinya kalau kita tak cerah, kita tak faham, kita buat ikut kita punya pemikiran... saya faham macam ni, you pi you faham yang lain....”

Selain itu, isu penguatkuasaan dan pelaksanaan Program NILAM di peringkat kementerian turut disebut oleh responden berikut.

“...dia kena mula daripada kementerian apa-apa pun... penegasan” (BTPN 2)

“...apa-apa pun dia kena dari pucuk” (Guru 2)

“...kita ada macam-macam tapi pemantauan?” (Pengetua 3)

“...kementerian sendiri kena pandang bahawa pusat sumber dan NILAM ini, tabiat membaca ini penting bukan boleh pandang remeh sebelah mata saja”
(Guru 4)

Oleh itu, penguatkuasaan yang longgar di peringkat kementerian menyebabkan terdapat sekolah yang kurang memberi penekanan terhadap pelaksanaan NILAM.

4.8.6 Fizikal PSS yang Tidak Sesuai

Isu lain yang turut dikenal pasti berdasarkan temu bual bersama responden ialah fizikal PSS yang tidak sesuai. Perkara ini menyebabkan para pengguna berasa kurang selesa dan kurang berminat untuk membaca.

“...dari segi bangunan, bilik kecil” (BTPN 2).

“...library ada yang panas.... letak di tingkat atas. Ruang yang sempit, ruang yang tinggi susah nak pergi” (BTPN 3).

“...bila tempat tak selesa, pelajar tengok tak muat dia pun malas (Guru 6)

“...environmentnya tak supportive” (Pelajar 2).

“...sempit-sempit dengan pelajar-pelajar lain” (Pelajar 3).

“...terlalu padat tak selesa” (Pelajar 5)

“...kena ada ruang yang sesuai” (Pengetua 2)

Oleh itu, ruang fizikal PSS yang kecil dan berada di tingkat atas sehingga sukar untuk dikunjungi menjadi satu cabaran kepada pihak sekolah untuk menggalakkan pelajar membaca dan menyertai Program NILAM.

4.9 Rumusan

Hasil dapatan daripada analisis temu bual dan analisis 55 dokumen sekolah mulai 2005 sehingga 2015 yang terdiri daripada perancangan NILAM dan PSS, majalah sekolah, laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah serta buku pelawat PSS,

telah merumuskan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian kes ini memainkan peranan aktif selaku pemimpin literasi dalam usaha meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM di sekolah. Analisis data temu bual bagi menjawab persoalan pertama menunjukkan bahawa amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi ialah 1) peneraju Program NILAM, 2) penetap matlamat dan hala tuju, 3) pengurus sumber, 4) agen perubahan, 5) memberi galakan kepada pelajar, 6) menyokong guru dan 7) membangunkan pemimpin.

Terdapat faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi yang diamalkan oleh pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian kes ini, seterusnya menjawab persoalan kajian kedua. Dalam konteks faktor dalaman, didapati aspek 1) Jawatankuasa Program NILAM, 2) sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, 3) kekuatan PSS 4) budaya dan minat membaca dan 5) pencapaian pelajar mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua.

Sementara itu, faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua dalam usahanya meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM pula ialah 1) peranan badan kerajaan, 2) peranan ibu bapa dan PIBG, 3) agensi swasta, 4) alumni dan 5) pengiktirafan sekolah.

Bagi menjawab persoalan ketiga, didapati para pengetua meningkatkan motivasi membaca menerusi amalan 1) ganjaran dan pengiktirafan, 2) mendorong pelajar

supaya membaca, 3) mendekati pelajar, 4) Ikon NILAM dan 5) sasaran bacaan sekolah.

Seterusnya, dalam konteks meningkatkan minat membaca pelajar dan menjawab persoalan keempat didapati, para pengetua melaksanakan 1) aktiviti sokongan secara kolaboratif dan terancang 2) tingkatkan kualiti PSS dan persekitaran membaca di sekolah, 3) penglibatan dalam aktiviti membaca, 4) mencari dana, dan 5) menjadikan guru sebagai teladan.

Selain itu, hasil dapatan temu bual turut disokong oleh dapatan daripada analisis dokumen perancangan NILAM dan PSS (12), majalah sekolah (15), laporan aktiviti NILAM dan Pusat Sumber Sekolah mulai 2005 sehingga 2015 (25) serta buku pelawat PSS (3). Dapatan daripada analisis 55 dokumen sekolah ini telah mengesahkan hasil analisis temu bual 22 orang responden yang terlibat, menyokong data yang diperolehi, meningkatkan lagi kebolehpercayaan data, dan seterusnya menjawab persoalan kajian.

Di samping itu, selain menjawab persoalan kajian, temu bual yang dijalankan turut mengenal pasti enam isu dan cabaran dalam pelaksanaan NILAM iaitu 1) pemahaman dan kerjasama guru, 2) pemilihan GPM, 3) peruntukan kewangan, 4) koleksi bahan bacaan, 5) pelaksanaan dan penguatkuasaan di peringkat Kementerian dan 6) fizikal PSS yang tidak sesuai.

Bab seterusnya akan membincangkan rumusan hasil dapatan berdasarkan persoalan kajian dan implikasi kajian dari aspek teori dan amalan kepada pengamal praktis. Penyelidik turut menyentuh aspek sumbangan kepada tubuh ilmu iaitu Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah dan sekolah berwatak pembaca. Cadangan kepada pengamal praktis dan kajian akan datang turut dibincangkan.

.



BAB LIMA

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini merumuskan hasil dapatan temu bual dan analisis dokumen yang dipaparkan dalam bab lima dan bab enam. Hasil dapatan kemudian dibincangkan mengikut persoalan kajian dan dikaitkan dengan dapatan-dapatan pengkaji terdahulu. Penyelidik turut menyentuh aspek isu dan cabaran dalam pelaksanaan Program NILAM yang didapati sepanjang kajian dijalankan serta implikasi kajian dari aspek teori dan amalan kepada pengamal praktis. Selain itu, bab ini turut membincangkan aspek sumbangan kajian kepada tubuh ilmu iaitu cadangan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang terhasil daripada dapatan kajian dan adaptasi Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Duke (2007). Bahagian seterusnya menyentuh aspek cadangan dan rumusan kajian secara keseluruhan.

5.2 Ringkasan Kajian

Penyelidikan ini dijalankan atas isu minat membaca yang rendah dalam kalangan pelajar sekolah menengah akibat kurangnya penekanan kepada aspek membaca oleh kepimpinan sekolah. Kajian literatur menunjukkan bahawa para pengetua kurang pengetahuan, kurang latihan (Brisson, 2010; Danner, 2014; Overholt & Szabocsik, 2013; Pinello, 2015) dan kurang garis panduan berkaitan peranan mereka dalam memimpin program pembangunan bacaan di sekolah (Matsumura & Wang, 2014). Hal itu berlaku kerana para pengetua tidak melihat diri mereka selaku pemimpin literasi

(Dempster et al., 2014; Hoewing, 2011; Johnson et al., 2014; Porter, 2001) iaitu pemimpin yang memberi keutamaan kepada aspek membaca dalam membangunkan sekolah. Senario ini perlu diambil perhatian kerana amalan membaca dapat melahirkan pelajar yang berpengetahuan, mempunyai pemikiran kritis, menguasai kemahiran menulis dan berkomunikasi dengan lebih bermakna.

Oleh hal yang demikian, KPM telah memperkenalkan Program Galakan Membaca atau NILAM yang wajib dilaksanakan di sekolah-sekolah. Kajian lalu menunjukkan bahawa aspek pelaksanaan NILAM perlu ditambah baik khususnya dalam kepimpinan pengetua. Selain itu, dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia, kepimpinan literasi masih dianggap baru dan perlu diperkenal secara meluas. Namun begitu, terdapat beberapa sekolah yang dipimpin oleh pengetua yang telah mengamalkan kepimpinan literasi sehingga sekolah mereka berjaya menggondol pelbagai pengiktirafan di peringkat kebangsaan dalam pembangunan NILAM dan Pusat Sumber Sekolah.

Oleh itu, kajian kualitatif berbentuk kajian kes ini dijalankan untuk mengenal pasti amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua, faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua serta bagaimana pengetua yang terlibat dalam kajian kes ini meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar. Penyelidik telah memilih tiga buah sekolah sebagai lokasi kajian kes. 22 orang responden yang terdiri daripada 4 orang pengetua, 6 orang guru GPM/ NILAM, 6 orang pelajar/bekas pelajar, 4 orang Pegawai BTPN dan 2 orang Jurulatih Utama PSS

telah dipilih menggunakan pendekatan persampelan bertujuan. Kaedah persampelan ini telah memberi maklumat yang lebih bermakna dalam menjawab soalan kajian.

Bagi menjawab soalan kajian, penyelidik menggunakan kaedah kajian pelbagai kes kualitatif menerusi temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen. Kebolehpercayaan dan kesahan hasil dapatan kajian ditingkatkan menerusi proses triangulasi kajian yang melibatkan kepelbagaian kaedah pengumpulan data (temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen), mendapatkan maklumat daripada responden yang berbeza, semakan semula transkrip temu bual oleh responden dan pengesahan bagi kategori tema oleh rakan penyelidik lain.

Selain itu, kajian ini menggunakan Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007), Teori Kognitif Sosial Bandura (1989) dan Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979) sebagai kerangka teoritikal kajian. Hasil dapatan kajian dapat menyediakan satu garis panduan amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua dan seterusnya menjawab persoalan kajian berikut iaitu:

- i. Apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah?
- ii. Apakah faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam Program NILAM?
- iii. Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi Program NILAM?

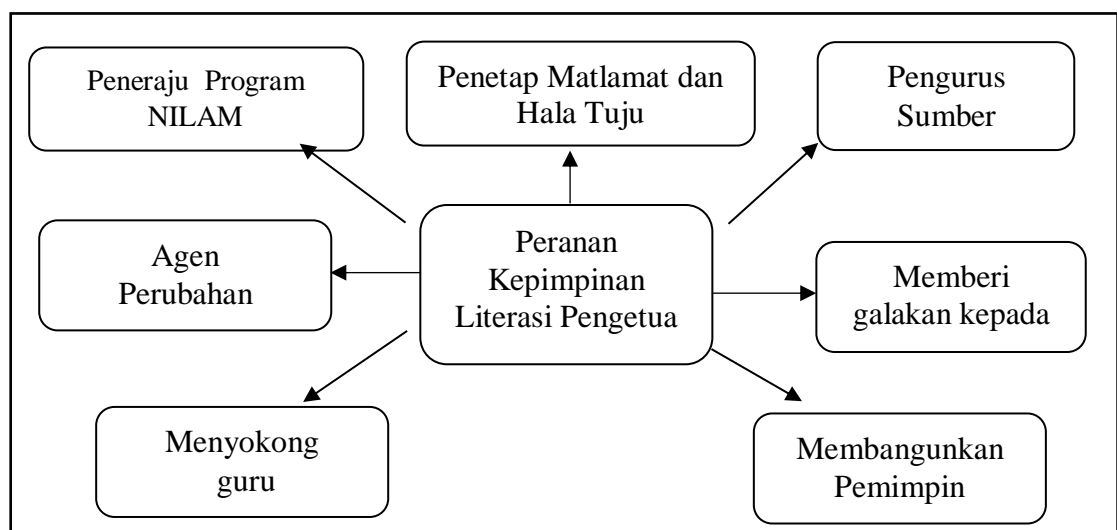
- iv. Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan minat membaca pelajar dalam Program NILAM?

Bahagian seterusnya akan membahaskan rumusan dan perbincangan dapatan kajian secara lebih terperinci. Perbincangan ini diperkukuhkan lagi dengan kajian-kajian terdahulu berkaitan kepimpinan literasi.

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

5.3.1 Soalan Kajian 1: Apakah amalan terbaik pengetua selaku pemimpin literasi di sekolah?

Dapatan kajian mendapati terdapat tujuh tema amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua iaitu 1) peneraju Program NILAM, 2) penetap matlamat dan hala tuju, 3) pengurus sumber, 4) memberi galakan kepada pelajar, 5) membangunkan pemimpin, 6) menyokong guru dan 7) agen perubahan seperti Rajah 5.1



Rajah 5.1. Amalan Kepimpinan Literasi Pengetua.

5.3.1.1 Peneraju Program NILAM

Dapatan menunjukkan bahawa pengetua berperanan selaku peneraju Program NILAM. Dalam hal ini, analisis temu bual dan dokumen menunjukkan bahawa para pengetua ini terlibat dalam kerja-kerja 1) perancangan NILAM, 2) promosi NILAM, 3) pelaksanaan NILAM, 4) penglibatan dalam aktiviti dan 5) pemantauan. Ini menunjukkan bahawa para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi memberi penekanan kepada pembangunan Program NILAM yang sistematik, terancang dan berfokus.

Dalam aspek perancangan, didapati para pengetua dalam kajian ini menjana idea, menyemak dan meneliti perancangan NILAM bersama-sama dengan pihak pengurusan sekolah, GPM serta Jawatankuasa NILAM. Dalam hal ini, strategi program NILAM digubal berasaskan analisis SWOT demi mengatasi masalah, seterusnya dibuat penambahbaikan. Dapatan yang sama turut diperoleh menerusi kajian lalu apabila guru-guru dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan (Nor Asma Sheir nawani Abdul Rahman, Mohd Asri Mohd Noor, Rohaila Yusof, & Hamidah Yusof, 2015) khususnya dalam program pembangunan bacaan (Fetters & Cheek, 2016; Chantal Francois, 2014; Lear, 2017) agar dapat memberi kesan yang lebih positif kepada pencapaian pelajar.

Selain itu, ketiga-tiga sekolah yang dikaji juga mempunyai perancangan strategik, perancangan taktikal dan perancangan operasi NILAM yang lengkap serta sistematik. Seperti yang dinyatakan oleh Biancarosa dan Snow (2004) serta Irvin, Meltzer dan

Dukes (2007), program bacaan yang berjaya perlu mempunyai pelan perancangan yang komprehensif dan dikordinasi oleh pengetua secara sistematik dengan kerjasama para guru.

Dapatan juga mendapati bahawa pelaksanaan Program NILAM ditingkatkan menerusi promosi hebat untuk menampakkan kepentingan amalan membaca di sekolah. Pelancaran NILAM telah dilaksanakan secara tahunan dengan menjemput tokoh-tokoh ternama. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan kepada pihak luar program NILAM yang telah dijalankan dan pencapaian pelajar yang membanggakan pihak sekolah. Selain itu, promosi turut dibuat menerusi brosur, pengumuman, radio sekolah dan buletin serta turut disebar luas kepada ibu bapa menerusi Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) serta komuniti luar. Kepentingan elemen promosi dalam aktiviti membaca turut dinyatakan oleh pengkaji yang lalu (Dai, 2013; Huang, Tsai, & Huang, 2015), namun bentuk promosi adalah pelbagai kerana Malaysia kesesuaian sekolah dan pelajar.

Dalam konteks kajian, sebagai peneraju Program NILAM, para pengetua ini sentiasa memastikan pelaksanaan program dijalankan secara bersungguh-sungguh mengikut Surat Pekeliling Iktisas Bil 13/1998 berkenaan mekanisme pelaksanaan bagi menyemai tabiat membaca. Kajian ini mendapati pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi telah melaksanakan tindakan-tindakan berikut iaitu:

- i. Aktiviti NILAM dimasukkan ke dalam jadual waktu persekolahan bagi memastikan pelaksanaan secara menyeluruh dan berjadual.

- ii. Pelaksanaan program NILAM yang sistematis dan terancang menerusi penyediaan manual pengurusan pelaksanaan NILAM, kertas kerja perancangan, laporan aktiviti, brosur dan album bergambar bagi setiap aktiviti NILAM yang dijalankan.
- iii. Mewajibkan pelajar memiliki buku rekod NILAM.
- iv. Memastikan aktiviti membaca yang dijalankan oleh PSS mengikut peredaran semasa agar bersesuaian dengan minat dan kehendak pelajar.
- v. Program NILAM turut diintegrasikan dalam kurikulum dan aktiviti kokurikulum sekolah. Pelaksanaan aktiviti dijalankan secara kolaboratif supaya menyeluruh dan menampakkan keutamaan sekolah kepada aktiviti NILAM.
- vi. Aktiviti NILAM sebagai medium untuk mendisiplinkan para pelajar agar senyap, menjalankan aktiviti yang berfaedah dan menyemai rasa tanggungjawab “sayang kepada sekolah” menerusi penyediaan persekitaran membaca bersama-sama pelajar.

Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pengetua ini ternyata selari dengan saranan kajian terdahulu berkaitan perancangan dan pelaksanaan program membaca komprehensif serta usaha memaksimumkan masa bacaan pada waktu persekolahan (Biancarosa & Snow, 2004; Fox, 2010; Murphy, 2004; Puzio, Newcomer, & Goff, 2015).

Seterusnya, dapatan turut mendapati bahawa para pengetua ini sentiasa melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti Program NILAM. Mereka sentiasa komited dengan setiap aktiviti dan turun padang bersama pelajar. Kehadiran pengetua mempamerkan kesungguhan beliau dalam aktiviti membaca. Hal ini terbukti apabila para pengetua ini duduk membaca bersama pelajar dan turut mengendalikan aktivitinya sendiri supaya lebih dekat dengan pelajar. Dapatan ini selari dengan kenyataan Phillips (2005) dan Brisson (2010) yang telah membuktikan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi akan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam semua aktiviti yang dijalankan.

Selain itu, aspek pemantauan turut diberi perhatian supaya sebarang masalah dapat dibuat penambahbaikan. Dalam hal ini, dapatan kajian mendapati yang para pengetua telah mengambil tindakan berikut sebagai langkah pemantauan iaitu:

- i. Pemeriksaan buku NILAM dan prestasi bacaan pelajar.
- ii. Mendapatkan maklum balas aktiviti daripada guru khasnya guru GPM/ NILAM.
- iii. Mewujudkan program pemantauan khas untuk NILAM secara terancang dan berjadual.
- iv. Membincangkan pencapaian NILAM dalam mesyuarat pengurusan sekolah bagi memastikan pelajar mencapai sasaran bacaan yang telah ditetapkan.
- v. Mempamerkan prestasi bacaan pelajar di dalam kelas dan papan kenyataan sekolah.

- vi. Mengagihkan tugas pemantauan dan semakan buku NILAM pelajar kepada guru-guru kanan mata pelajaran.
- vii. Menyediakan ruangan semakan dan tandatangan pihak pengurusan sekolah pada buku rekod NILAM pelajar.
- viii. Membuat tindakan susulan yang sesuai bagi pelajar yang tidak mencapai sasaran bacaan.
- ix. Menyediakan borang untuk merekod pelaksanaan aktiviti NILAM sepanjang tahun bagi tujuan pelaporan aktiviti kepada pihak pengurusan sekolah.

Oleh itu, dapatan ini selari dengan saranan Dempster et. al (2012), Overholt dan Szabocsik (2013) serta Spector dan Jay (2011), yang menyatakan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi menjadi peneraju sekolah dalam tugas-tugas merancang, mempromosi, melaksana dan memantau program program bacaan di sekolah masing-masing.

5.3.1.2 Penetap Matlamat dan Hala Tuju

Dapatan juga mendapati bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi turut berperanan sebagai penetap matlamat dan hala tuju. Sub tema yang terhasil berdasarkan tema penetap matlamat dan hala tuju ini ialah 1) kenal pasti kekuatan sekolah, 2) fahami NILAM, 3) hala tuju dan sasaran NILAM serta 4) memberi keutamaan kepada Program NILAM.

Kajian mendapati bahawa para pengetua memberi fokus kepada pembangunan program NILAM apabila mendapati kekuatan sekolah dalam aspek pembangunan PSS. Aspek ini merupakan satu keistimewaan dan nilai tambah sekolah berbanding sekolah lain. Sehubungan dengan itu, menggunakan analisis SWOT, kekuatan sekolah dalam aspek pengurusan manusia, persekitaran, sumber, kemudahan dan jaringan luar telah dikenal pasti untuk merancang strategi yang berkesan dalam pelaksanaan NILAM.

Kajian turut mendapati yang para pengetua ini telah mengambil inisiatif memahami NILAM dengan lebih mendalam menerusi bacaan mahupun dengan bantuan GPM masing-masing. Pemahaman ini membolehkan mereka menjadikan NILAM sebagai salah satu hala tuju sekolah dengan melaksanakan pendekatan-pendekatan berikut:

- i. Fokus kepada pembangunan dan imej Pusat Sumber Sekolah.
- ii. Mempunyai visi dan misi dalam NILAM
- iii. Mempunyai data pengunjuran berkaitan tahap bacaan pelajar
- iv. Menetapkan sasaran bacaan tahunan pelajar
- v. Fokus dan matlamat disampaikan kepada semua guru dan pelajar dalam perhimpunan
- vi. Menggunakan data NILAM untuk membuat perancangan dan tindakan penambahbaikan.

Oleh hal yang demikian, NILAM menjadi kebitaraan dan sekolah memberi fokus kepada usaha memupuk budaya membaca. Oleh itu, pengetua sentiasa menyebut

Program NILAM dalam perhimpunan, Program NILAM bertindak sebagai “payung” dan semua aktiviti pelajar perlu melibatkan komponen membaca dan carian maklumat. Program NILAM juga turut disebar luaskan kepada ibu bapa terutama semasa mesyuarat PIBG. Malah para pengetua ini juga mengutamakan Program NILAM dalam peruntukan sumber kewangan dan kejayaan NILAM dipelbagai peringkat diraikan.

Seperti mana yang telah dibuktikan dalam kajian lepas, pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi akan menentukan hala tuju aktiviti membaca menerusi misi dan visi sekolah (Huguet, 2017; Pinello, 2015), memberi keutamaan kepada program membaca dalam pentadbiran (Bean & Lillenstein, 2012; Booth & Roswell, 2007; Brinson, Dwyer, Scott, & Foley, 2012; Fетters & Cheek, 2016; Riley & Webster, 2016) dan matlamat ini dikongsi bersama warga sekolah dalam bentuk tindakan (Antoniou, 2014). Oleh itu, ternyata bahawa peranan pengetua yang dikaji selaku penetap matlamat dan hala tuju menepati peranan kepimpinan literasi yang disarankan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu.

5.3.1.3 Pengurus Sumber

Kajian turut mendapati bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi bertindak selaku pengurus sumber dalam menjayakan program NILAM di sekolah. Analisis temu bual dan dokumen mendapati bahawa para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi ini bertindak selaku pengurus 1) sumber kewangan, 2)

pembangunan fizikal dan prasarana, 3) semangat kerja berpasukan dan 4) pengurusan bahan bacaan.

Selaku pemimpin sekolah, para pengetua didapati menguruskan peruntukan kewangan kerajaan mengikut prosedur dan berhemah. Para pengetua ini juga turut mengambil inisiatif mencari dana tambahan menerusi permohonan tajaan agensi swasta dan kerajaan seperti yang disarankan oleh Husaina Banu Kenayathulla, Ranjeetham Subramaniam dan Muhamad Faizal A. Ghani (2015). Aspek ini penting bagi memastikan perancangan Program NILAM mempunyai sumber yang cukup apabila dilaksanakan.

Kajian juga mendapati para pengetua yang dikaji menguruskan pembangunan fizikal dan prasarana dengan menyediakan kemudahan bacaan di semua rangkaian sumber. Kemudahan ini terdiri daripada ruang bacaan di bilik-bilik khas, pondok bacaan, laluan dan kiosk yang dilengkapi dengan bahan pameran dan maklumat. Usaha ini telah mewujudkan persekitaran membaca yang kondusif di seluruh kawasan sekolah dan sebagai alternatif kepada ruang pusat sumber yang terhad. Oleh itu setiap ruang fizikal sekolah dimanfaatkan sebaiknya untuk aktiviti membaca.

Dapatan ini lanjutan kepada kajian terdahulu apabila didapati kepimpinan literasi pengetua akan bertindak sebagai pengurus kewangan dan infrastuktur (Fox, 2010; Francois, 2014; Spencer, 2010), menyedia kemudahan fizikal yang kondusif (Bean & Lillenstein, 2012) dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang memotivasikan

pelajar membaca dan berfikir (Fetters & Cheek, 2016; Irvin, Meltzer & Dukes, 2007). Ini bermakna para pengetua juga memberi fokus kepada peranan mereka selaku pengurus kewangan dan kemudahan fizikal sekolah untuk aktiviti Program NILAM.

Dalam konteks peranan pengetua selaku pengurus sumber seterusnya, kajian juga mendapati bahawa fokus turut diberikan kepada aspek pengurusan sumber manusia. Para pengetua yang dikaji menekankan usaha pembinaan satu pasukan kerja. Oleh itu, bagi mengukuhkan pelaksanaan Program NILAM, para pengetua yang dikaji telah mewujudkan Jawatankuasa Program NILAM sebagai penggerak. Tindakan ini ternyata menyokong kajian-kajian lepas berkaitan keperluan membina pasukan kerja yang mantap (Fetters & Cheek, 2016; Fletcher & Nicholas, 2016; Massey, 2012) dalam menjayakan pembangunan program bacaan. Konsep kerja berpasukan ini telah menjadikan setiap guru mempunyai rasa tanggungjawab dan sedar peranan masing-masing untuk memberi sumbangan (Fairman & Mackenzie, 2014). Seperti yang dinyatakan oleh JU 2, perkara ini berbeza berbanding sekolah lain kerana tanggungjawab pengurusan NILAM di sekolah lain diletakkan di bawah Guru NILAM dan GPM sahaja.

Selain itu, fokus turut diberikan kepada usaha memperoleh bahan bacaan yang bersesuaian dengan keperluan pelajar. Oleh itu, sebagai usaha mencukupkan nisbah bilangan buku, kerjasama turut dibuat dengan agensi swasta dan badan korporat bagi mendapatkan bahan bacaan berkualiti seperti saranan Irvin, Meltzer dan Duke (2007) serta Mohd Nazri Latiff Azmi (2013).

5.3.1.4 Agen Perubahan

Analisis temu bual dan dokumen mendapati bahawa kesemua pengetua yang terlibat memainkan peranan sebagai agen perubahan dalam merubah budaya sekolah ke arah sekolah “berwatak pembaca”. Sub tema yang terhasil daripada tema ini ialah menjadi 1) suri teladan, 2) pemudah cara, 3) berpengetahuan dan 4) penggerak.

Dapatan mendapati bahawa pengetua-pengetua dalam kajian ini menjadikan diri mereka sebagai suri teladan kepada seluruh warga sekolah khususnya para pelajar. Mereka mempamerkan diri sebagai seorang yang minat membaca, sentiasa bersama buku dan berkongsi info semasa serta sering berkunjung ke PSS. Malah mereka juga turut meminjam buku di PSS.

Hal ini selaras dengan kajian terdahulu yang dijalankan oleh Rosnah Ishak dan Muhamad Faizal A. Ghani (2014) yang membuktikan bahawa pengetua merupakan suri teladan dan pencetus budaya ilmu di sekolah. Selaras dengan peranan kepimpinan literasi pengetua sebagai penetap matlamat dan hala tuju dalam Program NILAM, pengetua perlu menjadi inspirasi kepada para pelajar untuk mencapai objektif sekolah (Karadağ et al., 2015). Ini bermakna pengetua yang dikaji telah menjadikan diri mereka teladan dan ikutan.

Dapatan turut mendapati pengetua-pengetua ini meletakkan diri mereka sebagai pemudah cara dalam menyelesaikan masalah khususnya dalam Program NILAM. Dalam konteks ini, para pengetua memberi fokus kepada elemen inovasi sebagai salah

satu cara menyelesaikan masalah dan memudahkan kerja. Oleh itu, pelbagai inovasi telah menyebabkan berlakunya transformasi sekolah. Malah analisis temu bual menunjukkan bahawa berlaku perubahan kepada perkembangan persekitaran dan fizikal sekolah sejak kehadiran para pengetua yang dikaji. Bagi menyelesaikan masalah, didapati ketiga-tiga pengetua yang dikaji memberi sumbangan peribadi untuk membiayai Program NILAM. Amalan ini telah membuktikan kesungguhan mereka sehingga sanggup mengeluarkan wang sendiri, dengan harapan agar dapat meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar.

Dapatan ini konsisten dengan kajian terdahulu bahawa selaku agen perubahan, para pengetua perlu bertindak sebagai penyelesaian masalah (Eacott, 2012; Fullan, 2002; Handford & Leithwood, 2013; Spector & Jay, 2011) dan menggalakkan inovasi dan kreativiti dalam kalangan guru (Anderson & Sun, 2017; Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll, & Mackay, 2014; Rosnah Ishak & Muhamad Faizal A. Ghani, 2014). Ini bermakna, pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi bersifat lebih terbuka dalam membuat perubahan demi kemajuan sekolah.

Selain itu, para pengetua yang dikaji merupakan seorang yang berpengetahuan luas berkaitan pembacaan. Hal ini berkait rapat dengan latar belakang dan pengalaman mereka sendiri. Sebagai contoh Pengetua 1 dan Pengetua 2 misalnya berpengalaman menjadi guru Jawatankuasa Pusat Sumber Sekolah semasa berkhidmat sebagai guru penolong yang membolehkan mereka terdedah dengan pelbagai ilmu pengurusan

aktiviti bacaan. Malah Pengetua 2 pernah menjadi Guru NILAM dan Penyelaras Pusat Sumber.

Kajian literasi yang lepas menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi perlu berpengetahuan luas (Lear, 2017; Overholt & Szabocsik, 2013) dan berpengalaman (Hoewing, 2011; Lockard, 2013). Gabungan pengetahuan dan pengalaman adalah sangat penting kerana kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perhubungan antara pengetahuan secara teori dan latar belakang pendidikan dengan tahap kepimpinan literasi yang efektif (Kathleen, 2015). Oleh itu, pengetahuan dan pengalaman lalu semasa menjadi guru membolehkan para pengetua yang dikaji melaksanakan peranan selaku pemimpin literasi dengan lebih berkesan.

Kejayaan program NILAM di sekolah kajian turut dikaitkan dengan fungsi pengetua selaku penggerak, menyedarkan guru dan pelajar berkaitan kepentingan NILAM. Malah dapatan menunjukkan bahawa para pengetua ini telah berjaya membuat perubahan dalam aspek pembangunan NILAM dan PSS sehingga mencetus pelbagai kejayaan dan mengukir nama di persada kebangsaan.

Namun begitu, selaras dengan kajian terdahulu berkaitan peranan pengetua selaku agen mengatasi krisis amalan membaca di sekolah (Ayers & Miller, 2009; Mohd Nazri Latif Azmi, 2013; Raja Abdullah Yaakob et al., 2011), peranan kepimpinan literasi pengetua sebagai agen perubahan dalam konteks pembangunan bacaan perlu kajian lanjut. Malah, kepimpinan literasi pengetua dilihat sebagai satu “titik perubahan”

kepada pembangunan sekolah dan peningkatan pencapaian pelajar yang lebih positif dalam pelbagai aspek.

Selari dengan pandangan pengkaji terdahulu, para pengetua yang bertindak sebagai agen perubahan ini berpandangan jauh dalam melihat sesuatu aspek dalam gambaran yang luas (Azizi Yahaya, Noordin Yahaya, & Lim, 2010; Fullan, 2002), mengatasi masalah untuk membuat perubahan (Ong, 2015) dan berani berubah sesuai dengan keperluan semasa (Azizi Yahaya et al., 2010). Oleh hal yang demikian, pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi bertindak sebagai agen perubahan untuk memberi impak yang lebih berkesan kepada visi sekolah khususnya dalam aktiviti NILAM.

5.3.1.5 Memberi Galakan kepada Pelajar

Dapatan turut menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi turut memberi galakan kepada pelajar. Sub tema yang terhasil daripada tema memberi galakan kepada pelajar ialah 1) ganjaran dan penghargaan, 2) motivasi dan galakan, 3) membimbing pelajar supaya membaca dan 4) mendapatkan pandangan pelajar.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua sekolah sangat menitikberatkan aspek pemberian ganjaran dan penghargaan kepada pelajar untuk menarik penglibatan mereka dalam aktiviti NILAM. Ganjaran diberi dalam bentuk hadiah, tawaran anugerah yang pelbagai kategori, sijil penghargaan, jamuan makan, pakej lawatan dan piala khas semasa Hari Anugerah Cemerlang. Selain itu, pelajar yang mewakili sekolah dan menang dalam Pertandingan Tokoh NILAM sama ada di peringkat negeri

mahupun kebangsaan, akan dirai seumpama wira seperti yang dilakukan oleh Pengetua 3.

Malah Pengetua 4 juga mewujudkan hadiah makan malam bersama penyanyi terkenal, Dato' Siti bagi pelajar yang telah mencapai tahap NILAM. Lima pelajar terbaik juga menerima hadiah tajaan peribadi Dato' Siti di samping dipakaikan selempang khas semasa perhimpunan sekolah. Penghargaan menarik ini merupakan satu idea yang telah meningkatkan pencapaian NILAM di sekolah berkenaan sehingga mencapai target sekolah.

Dalam konteks ini, penghargaan yang diberikan telah mengangkat aktiviti NILAM dan memotivasikan pelajar lain untuk meningkatkan bacaan. Perubahan tingkah laku pelajar ini telah membuktikan kajian lalu berkaitan peranan ganjaran sebagai salah satu bentuk galakan (Chen & Wu, 2010; Kubanek, Snyder, & Abrams, 2015). Namun, para guru dan pengetua perlu mengkaji terlebih dahulu bentuk ganjaran yang disukai pelajar untuk mengelakkan mereka berasa bosan atau perkara tersebut tidak mampu meningkatkan motivasi pelajar (Ilegbusi, 2013). Malah, Chen dan Wu (2010) berpendapat bahawa ganjaran yang efektif adalah dalam bentuk pujian dan galakan berbanding ganjaran berbentuk fizikal. Hal ini kerana ganjaran berbentuk fizikal lebih bersifat sementara dan diklasifikasikan sebagai motivasi ekstrinsik seperti yang telah dibincangkan pada bab sebelumnya.

Dalam aspek memberi galakan kepada pelajar, para pengetua ini sendiri bertindak sebagai motivator dengan memberi motivasi membaca kepada para pelajar. Mereka menggunakan kejayaan insan-insan yang rajin membaca agar dapat menjadi inspirasi dan menampakkan faedah membaca. Malah pelajar yang tidak gemar membaca juga, biasanya dari kelas belakang turut diberi galakan dengan bacaan genre yang mudah. Galakan turut diberi dalam bentuk sokongan kepada peserta NILAM yang mewakili sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian Klauda dan Wigfield (2012) yang mendapati bahawa galakan dan sokongan berterusan oleh pihak sekolah dalam aktiviti membaca penting supaya pelajar lebih cenderung meluangkan masa terutama bacaan untuk tujuan rekreasi.

Selain itu, para pengetua yang dikaji juga meluangkan masa membimbing pelajar menerusi pendekatan menegur khususnya dalam perhimpunan. Bimbingan turut diberikan kepada pelajar yang akan mewakili sekolah dalam Pertandingan NILAM. Namun begitu, secara amnya tidak semua pelajar mempunyai minat membaca. Oleh itu, unsur paksaan dan tekanan seperti yang disarankan oleh Schiefele et al. (2012) serta Unrau dan Quirk, (2014) telah meningkatkan bilangan pelajar yang membaca. Unsur paksaan ini ternyata berkesan apabila pelajar kelas belakang juga turut membaca dan merekod bacaan mereka bagi mencapai sasaran yang ditetapkan.

Dalam hal ini, pandangan dan cadangan pelajar juga turut diambil kira untuk tujuan penambahbaikan. Penglibatan pelajar dalam memberi pandangan bagi program NILAM sekolah mampu membantu pihak pengurusan merancang program yang

sesuai dengan minat mereka dan seterusnya membuat penambahbaikan bagi program sedia ada. Oleh hal yang demikian, para pengetua telah mendapatkan pandangan pelajar menerusi soal selidik dan pertemuan dua hala apabila turun padang berbual bersama pelajar. Hal ini selaras dengan pandangan Ong (2015) yang berpendapat bahawa pengetua yang turun padang untuk mendapatkan maklum balas bagi mengenal pasti masalah lebih dihormati dan dipercayai. Oleh itu, langkah intervensi bagi mengatasi masalah pelajar tidak suka membaca yang bersesuaian dapat dilaksanakan.

5.3.1.6 Menyokong Guru

Analisis turut memperlihatkan bahawa menyokong guru merupakan salah satu peranan yang dimainkan oleh pengetua selaku pemimpin literasi sekolah. Sub tema yang terhasil daripada tema menyokong guru ialah 1) hubungan baik dengan guru, 2) pembangunan profesionalisme serta 3) ganjaran, penghargaan dan motivasi kepada guru.

Dapatan menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian mempunyai hubungan yang baik dengan para guru di sekolah. Antara pendekatan yang digunakan ialah pendekatan berlembut, komunikasi tanpa halangan, kaedah komunikasi yang bukan berbentuk arahan dan sentiasa memotivasikan guru. Sehubungan itu, para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi menggunakan pendekatan humanistik dalam memimpin guru seperti yang disarankan oleh (Fullan, 2002; Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson, & Merchant, 2015; Karadağ, Bektaş,

Çoğaltay, & Yalçın, 2015; Sharma, 2015). Kesannya, para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi mempunyai hubungan baik dengan para guru.

Tambahan pula, para pengetua juga turut memberi sokongan dengan menerima dan memberi kebebasan kepada guru-guru untuk menjana idea bagi pelaksanaan aktiviti membaca. Malah ketiga-tiga pengetua yang dikaji menekankan konsep turun padang bersama-sama guru dalam pelaksanaan aktiviti. Kaedah ini didapati berkesan untuk menggerakkan guru-guru bekerja secara berpasukan biarpun melibatkan tugas yang mencabar.

Dapatan ini diperkukuhkan lagi menerusi kajian lalu yang menyatakan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi perlu memberi bimbingan, sokongan dan menggalakkan kolaboratif dengan guru-guru (Bongarten, 2006; Bean & Lillenstein, 2012; Brisson, 2010; Karadağ et al., 2015). Hal ini menunjukkan bahawa pengetua berusaha memberi sokongan supaya guru-guru dapat menyumbang kejayaan yang lebih besar kepada sekolah.

Selain itu, sokongan turut ditunjukkan menerusi usaha pengetua menggalakkan guru-guru membaca dan melibatkan diri dalam pelbagai kursus pembangunan profesional NILAM. Didapati para pengetua ini mengambil inisiatif berkolaboratif dengan BTPN yang mempunyai kepakaran dalam aktiviti NILAM untuk memberi pendedahan kepada para guru.

Di samping itu, perbincangan secara berkala berkaitan NILAM juga diadakan di sekolah agar dapat meningkatkan kefahaman dan menyelesaikan masalah dalam pelaksanaan aktiviti. Pengetua juga turut menyampaikan sendiri taklimat NILAM dari masa ke masa untuk memberi info terkini terutama apabila menerima arahan daripada pihak atasan. Penekanan ini selari dengan kajian terdahulu berkaitan peranan kepimpinan literasi pengetua dalam memberi fokus kepada bimbingan dan pembangunan staf (Fletcher, 2017; Hoewing, 2011; Matsumura & Wang, 2014).

Dapatan juga mendapati para pengetua yang terlibat dengan kajian ini turut memberi ganjaran dan penghargaan kepada guru yang aktif sebagai pemangkin menggalakkan pelajar membaca. Para pengetua ini berusaha mendapatkan tajaan hadiah. Antara kategori hadiah yang ditawarkan ialah guru pembaca terbanyak, guru kelas pencapaian NILAM terbaik, panitia paling aktif dan rangkaian sumber terbaik.

Secara amnya, aspek kemanusiaan dalam kepimpinan lebih mendapat sokongan untuk menggerakkan warga sekolah dengan berkesan seperti yang dibuktikan oleh kajian Alred, Labat, Eadens, Labat, & Eadens, (2016). Ini kerana apabila pengetua memberi penekanan kepada aspek humanistik, iklim sekolah akan lebih positif kerana para guru seronok bekerja (Alred et al., 2016), para guru lebih bersifat terbuka dengan pembaharuan (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Matsumura & Wang, 2014; Sanzo, Sherman, & Clayton, 2015) dan mudah membawa guru ke arah hala tuju sekolah (Au, 2013). Oleh itu, elemen humanistik dalam memberi sokongan

kepada para guru perlu diamalkan oleh para pengetua untuk membentuk organisasi yang lebih cemerlang.

5.3.1.7 Membangunkan Pemimpin

Tema seterusnya bagi soalan kajian yang pertama mengenai peranan kepimpinan literasi pengetua ialah membangunkan pemimpin. Dalam hal ini, para pengetua memberi fokus kepada usaha membangunkan 1) kepimpinan GPM, 2) membangunkan kepimpinan guru, 3) membangunkan kepimpinan pengurusan sekolah, 4) membangunkan kepimpinan pelajar, 5) penurunan kuasa dan 6) membentuk AJK NILAM.

Kajian menunjukkan bahawa para pengetua memberi tumpuan kepada usaha membangunkan kepimpinan GPM kerana GPM merupakan tulang belakang utama dalam pelaksanaan Program NILAM di sekolah. Oleh itu, guru yang dipilih sebagai GPM perlu mempunyai minat yang tinggi, berkaliber dan mendapat sokongan penuh pengetua dalam pelaksanaan tugas, kewangan dan mempunyai bebanan tugas mengajar yang sedikit berbanding guru lain. Ini bertujuan untuk membolehkan GPM memberi fokus kepada Program NILAM. Dalam hal ini, GPM dibimbing sebagai pengurus pertengahan yang dapat mengurus program pembangunan bacaan dan membantu menyelesaikan masalah dengan lebih cepat.

Peranan penting GPM turut dinyatakan oleh Taylor, Zugelder, & Bowman (2013) yang mendapati bahawa GPM merupakan individu yang layak menguruskan aktiviti,

berkongsi amalan dan idea tentang aktiviti membaca dengan guru lain. Namun Huggins, Klar, Hammonds, & Buskey (2016) berpendapat konsep GPM sebagai pengurus pertengahan hanyalah sekadar angan-angan kerana secara realitinya, harapan pihak sekolah terhadap GPM yang tinggi tidak selari dengan kemampuan yang mereka miliki. Walau bagaimanapun kajian terdahulu oleh Porter (2001) menentang pandangan ini kerana telah membuktikan bahawa kebanyakan pengetua percaya dan bergantung sepenuhnya kepada GPM dalam pelaksanaan aktiviti membaca di sekolah.

Selain GPM, para pengetua ini juga turut mengenal pasti kekuatan guru-guru. Oleh itu, bakat kepimpinan dan potensi guru dibimbing khususnya mengikut bidang kepakaran ijazah pertama. Kekuatan ini digunakan oleh para pengetua untuk membangunkan sekolah dalam konteks aktiviti NILAM. seperti yang disebut oleh Pengetua 3 *“...kekuatan kita dah banyak...melimpah ruah. Seorang guru membawa satu perkara baru”*. Ini menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi memberi kebebasan kepada para guru untuk memimpin pelbagai aktiviti yang bermanfaat khasnya berasaskan amalan membaca.

Malah, memberi tugas mengikut kekuatan akan menimbulkan keseronokan bekerja kerana dapat menyerlahkan bakat dan potensi guru untuk menyumbang kepada sekolah (Ong, 2015). Seperti yang dinyatakan oleh Fairman dan Mackenzie (2014), bimbingan dan latihan pengetua berasaskan kelebihan guru-guru akan menyebabkan mereka lebih menghargai antara satu sama lain, seterusnya membentuk kolaboratif kerja, kemahiran berunding dan membuat keputusan. Tambahan pula, semakin ramai

guru terlibat dalam membuat keputusan, semakin tinggi komitmen dan penyertaan untuk mencapai matlamat sekolah (Nor Asma Sheirnowani Abdul Rahman et al., 2015). Oleh itu, penglibatan menyeluruh para guru turut menyumbang kejayaan dalam pembangunan NILAM sekolah masing-masing.

Dalam pada itu, para pengetua juga mendedahkan guru-guru dengan kerja-kerja pengurusan sekolah yang terancang dan sistematik menerusi penggunaan instrumen prosedur kerja. Pendedahan ini membolehkan para guru mempunyai pengalaman melakukan kerja-kerja pentadbiran sekolah dan para pengetua ini telah menjadikan setiap individu sebagai pemimpin dalam konteks peranan masing-masing (Fairman & Mackenzie, 2014). Senario ini telah menjadikan organisasi sekolah kajian lebih kukuh dan memudahkan pengetua mencapai matlamat.

Hal yang sama turut dilakukan kepada kumpulan pengurusan sekolah yang terdiri daripada Penolong-penolong Kanan dan Guru-guru Kanan Mata Pelajaran. Barisan pengurusan sekolah ini dilatih supaya dapat menjadi pemimpin literasi yang baik kepada guru-guru terutama apabila menjadi pengetua kelak. Di samping itu, pengetua menyampaikan taklimat NILAM dalam Mesyuarat Pengurusan Sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian lalu yang menunjukkan bahawa pengetua perlu bertindak sebagai fasilitator (Huggins et al., 2016) dan menekankan aspek kolaboratif dalam pengurusan sekolah (Fletcher, 2017; Francois, 2014; Puzio, Newcomer, & Goff, 2015).

Satu perkara yang menarik di sekolah-sekolah kajian kes ini ialah pendekatan pengetua dalam membangunkan para pelajar sebagai pemimpin bacaan. Analisis menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang dikaji menggunakan pendekatan pengaruh rakan sebaya untuk menarik pelajar lain membaca dan seterusnya mencapai sasaran bacaan. Oleh itu, pelajar-pelajar yang berketerampilan dan mempunyai bakat kepimpinan dilatih supaya membantu sekolah melancarkan aktiviti NILAM menerusi jawatan Pengawas PSS, Rakan Pembaca dan AJK NILAM pelajar setiap kelas. Para pelajar ini menerima latihan secara berterusan menerusi bengkel dan taklimat yang terancang dalam aspek pengurusan aktiviti NILAM, komunikasi dan kerja berpasukan.

Di samping itu, para pengetua ini juga menggunakan slogan untuk meningkatkan motivasi khususnya pelajar kelas belakang. Pendekatan ini telah mendorong pelajar yang kurang berminat untuk membaca menyertai aktiviti yang dijalankan. Pendekatan ini ternyata selari dengan Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979) yang menekankan fungsi pengaruh persekitaran khasnya menerusi interaksi sosial bagi mengubah tingkah laku. Aspek ini akan dibincangkan lebih lanjut pada bahagian implikasi kajian.

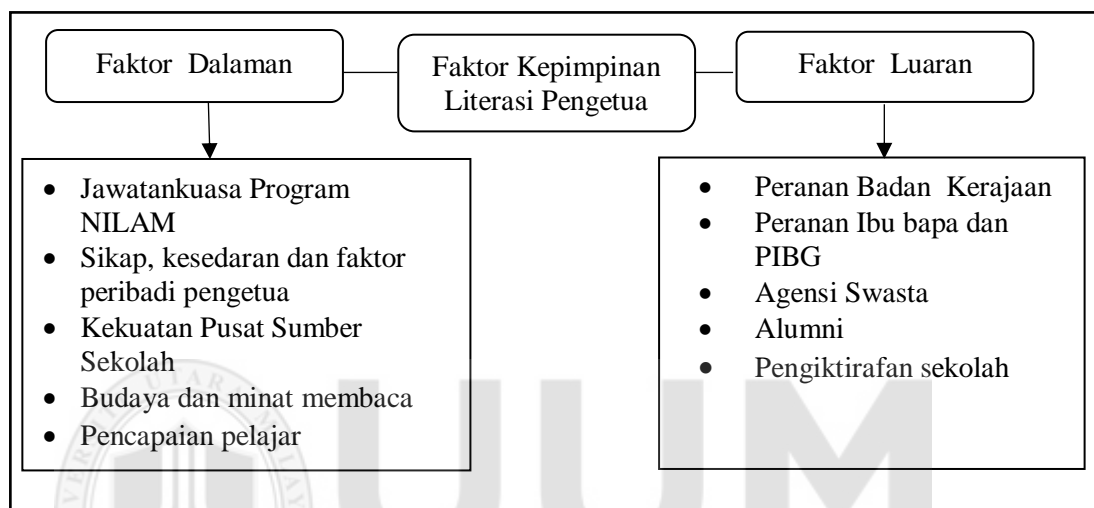
Usaha pengetua membangunkan pemimpin dalam kalangan GPM, guru-guru, kumpulan pengurusan sekolah dan para pelajar ini juga menyebabkan para pengetua memberi kepercayaan melalui konsep penurunan kuasa. Hal ini bertujuan untuk menjana idea dan melancarkan aktiviti NILAM. Biarpun konsep penurunan kuasa khasnya kepada pelajar agak terbatas namun hal ini telah berjaya meningkatkan keyakinan mereka terhadap potensi diri masing-masing.

Konsep penurunan kuasa ini menunjukkan para pengetua lebih bersikap terbuka, percaya kepada kemampuan orang bawahan dan memberi ruang kepada para guru untuk membuat keputusan bersama. Ini bermaksud para pengetua mengiktiraf kebolehan guru-guru di sekolah dan memberi autoriti khususnya kepada penolong dan guru-guru kanan untuk melicinkan urusan pengurusan dan pentadbiran sekolah (Handford & Leithwood, 2013). Senario ini memudahkan proses membuat keputusan di peringkat bawahan.

Kajian juga mendapati bahawa semua pengetua di sekolah kajian telah mewujudkan AJK NILAM yang berfungsi menyelaras pelaksanaan aktiviti NILAM. AJK NILAM yang merupakan pemimpin peringkat guru ini mempercepatkan proses penyelesaian masalah terutama yang melibatkan perkara-perkara kecil. Kepentingan AJK NILAM membangunkan pemimpin turut dinyatakan oleh Massey (2012), Huggins, Klar, Hammonds, dan Buskey, (2016) sebagai salah satu langkah berkesan meningkatkan pencapaian murid dalam bacaan. Oleh itu, seperti yang dinyatakan oleh Crum, Sherman dan Myran (2009), usaha membangun pemimpin merupakan amalan terbaik pengetua di sekolah-sekolah yang berjaya.

5.3.2 Soalan Kajian 2: Apakah faktor dalaman dan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar ?

Dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan literasi pengetua dipengaruhi oleh faktor dalaman dan faktor luaran seperti yang ditunjukkan oleh Rajah 5.2.



Rajah 5.2. Faktor Mempengaruhi Kepimpinan Literasi Pengetua.

5.3.2.1 Faktor Dalaman

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat lima faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua di sekolah –sekolah kajian kes iaitu 1) Jawatankuasa Program NILAM, 2) sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, 3) kekuatan PSS, 4) budaya dan minat membaca pelajar dan 5) pencapaian pelajar

5.3.2.1.1 Jawatankuasa Program NILAM

Dapatan menunjukkan Jawatankuasa Program NILAM merupakan salah satu faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua. Jawatankuasa Program NILAM ini terdiri daripada GPM, guru-guru, pembantu PSS dan pengurusan sekolah. Dalam konteks ini, GPM merupakan ahli yang paling kerap disebut oleh responden dalam menjayakan Program NILAM. Ini menunjukkan bahawa peranan GPM penting dan kejayaan Program NILAM sekolah turut bergantung kepada prestasi kerja yang ditunjukkan. Oleh itu adalah disarankan bahawa hanya guru yang benar-benar mampu, berkebolehan dan berkelayakan dipilih menjadi GPM. Dapatan ini selari dengan kajian terdahulu yang dijalankan oleh Porter (2001) dan Fletcher (2017) yang menunjukkan bahawa kebanyakan pengetua percaya dan Malaysia GPM sepenuhnya dalam melaksanakan aktiviti bacaan sekolah.

Namun, GPM tidak boleh bergerak bersendirian untuk meningkatkan pembacaan murid. Hal ini kerana usaha membudayakan amalan membaca memerlukan permuafakatan seluruh warga guru. Oleh itu, kolaboratif pengetua dan GPM sangat penting dan perlu saling menyokong dalam mempromosi dan mencari dana untuk aktiviti membaca (Hussain Hashim et al., 2017). Para pengetua juga perlu bergantung penuh kepada GPM untuk menyediakan sumber bacaan dan melatih murid dengan pelbagai kemahiran pencarian maklumat. Oleh itu, GPM merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Faktor ini boleh dikaitkan dengan dapatan soalan kajian pertama berkenaan peranan kepimpinan literasi pengetua dalam membangunkan pemimpin. GPM merupakan individu yang paling kerap disebut oleh

responden mendapat bimbingan dan latihan kepimpinan dalam konteks bacaan daripada pengetua.

Selain itu, sokongan dan komitmen barisan guru amat diperlukan. Hal ini kerana guru-guru lebih rapat dan banyak meluangkan masa bersama pelajar berbanding pengetua, seterusnya mendorong pelajar secara langsung untuk membaca. Guru-guru yang positif ini telah mewujudkan budaya kerja yang menyeronokkan, mencetus iklim sekolah yang kondusif seterusnya dapat memudahkan pengetua mencapai matlamat sekolah. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru yang komited akan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman berkaitan amalan teori dan praktis berkenaan kemahiran membaca dan diterjemahkan kepada pelajar dalam aktiviti yang dirancang. Interaksi guru-pelajar ini memberi kesan kepada tingkah laku membaca pelajar (Fletcher, 2017). Oleh itu, peranan yang dimainkan oleh guru memberi kesan positif kepada usaha pengetua meningkatkan motivasi dan menarik minat pelajar membaca.

Di samping itu, komitmen kerja pembantu PSS yang ditempatkan di perpustakaan turut memudahkan usaha pengetua untuk menggalakkan pelajar membaca. Hal ini kerana pembantu PSS yang ditempatkan di PSS mengikut waktu pejabat membolehkan para pelajar membuat urusan kaunter pada bila-bila masa dan keadaan di PSS lebih teratur. Malah pembantu PSS turut membantu sekolah-sekolah kajian dalam Majlis Pelancaran NILAM terutama melibatkan kerja-kerja pengkeranian.

Keperluan pembantu di PSS dinyatakan dalam Garis Panduan Perpustakaan Sekolah yang dikeluarkan oleh IFLA/UNESCO pada tahun 2002 bagi meningkatkan keberkesanan amalan membaca. Walau bagaimanapun, dalam realiti sebenar sekolah-sekolah di Malaysia, bebanan tugas mengurus PSS diletakkan sepenuhnya pada GPM dan AJK NILAM lain yang turut menjalankan tugas mengajar, guru kokurikulum dan tugas-tugas lain di sekolah (Kamal & Normah Othman, 2012b; Raja Abdullah Yaakob et al., 2011). Oleh itu, tindakan pengetua sekolah kajian menempatkan seorang kakitangan sepenuh masa di PSS wajar dicontohi oleh para pengetua lain.

Selain itu, komitmen pasukan pengurusan sekolah yang sentiasa berada di belakang memberi sokongan turut menjadi faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua. Sokongan yang diberikan oleh penolong-penolong kanan dan guru-guru kanan ini membolehkan kerja-kerja pemantauan dan penyelarasan aktiviti dapat dijalankan dengan lancar terutama sekiranya ketiadaan pengetua. Dapatan ini sealiran dengan pandangan Kamal dan Normah Othman (2012) berkaitan peranan pengurusan sekolah sebagai nadi melaksanakan idea pengetua supaya program bacaan yang dirancang berjaya.

Kajian juga mendapati faktor kehadiran guru ETA (Pembantu Guru Bahasa Inggeris) di sekolah turut memberi kesan kepada minat membaca pelajar khususnya bacaan buku berbahasa Inggeris. Menerusi program “*English Reading Reward*”, para pelajar berpeluang memenangi hadiah dan cabutan bertuah apabila melengkapkan borang sinopsis buku bahasa Inggeris yang dibaca.

Faktor jawatankuasa khas dalam menjayakan program membaca turut dinyatakan dalam kajian-kajian lepas (Bean & Lillenstein, 2012; Chew, 2012; Massey, 2012; Mcanuff-gumbs & Verbeck, 2012; Meltzer & Ziemba, 2006). Aspek ini telah menunjukkan bahawa pasukan kerja NILAM yang cemerlang menjadi faktor kejayaan kepimpinan literasi pengetua yang lebih berkesan. Malah dalam buku panduan pengurusan NILAM yang dikeluarkan oleh Bahagian Teknologi Pendidikan (2008) turut menyenaraikan pengurusan sekolah, GPM, guru-guru AJK PSS dan pembantu PSS sebagai jawatankuasa yang menggerakkan aktiviti NILAM.

5.3.2.1.2 Sikap, Kesedaran dan Faktor Peribadi Pengetua

Faktor seterusnya yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua ialah sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua ini sendiri. Hal ini kerana keberkesanan kepimpinan literasi yang diamalkan Malaysia minat membaca dan kesedaran pengetua tentang peri pentingnya amalan membaca. Minat yang tinggi ini juga turut mendorong para pengetua yang dikaji menetapkan NILAM sebagai Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dalam kerjaya mereka. Didapati, para pengetua ini telah menaikkan nama sekolah setelah memenangi Pertandingan PSS Cemerlang dan Anugerah NILAM di peringkat Kebangsaan.

Sementara itu, keperibadian pengetua yang mesra menyebabkan mereka mudah didekati. Faktor ini turut memperkukuhkan dapatan yang diperoleh daripada soalan kajian pertama berkaitan peranan kepimpinan literasi pengetua yang menunjukkan bahawa para pengetua ini sering membaca bersama pelajar, melibatkan diri dalam

aktiviti dan menjadikan dirinya sebagai suri teladan untuk dicontohi. Keperibadiannya yang sangat mesra dan pandai menarik perhatian merupakan antara faktor yang menyumbang dalam usaha menarik minat pelajar untuk membaca. Malah peranan pengetua selaku motivator menggalakkan pelajar membaca yang telah dikenal pasti menerusi soalan kajian pertama juga turut memperkukuhkan dapatan ini.

Biarpun pengetua merupakan figura yang disegani di sekolah namun aura unik yang dimiliki oleh para pengetua ini menyebabkan mereka mudah didekati. Namun minat dan keutamaan pengetua kepada aktiviti membaca mendorong beliau menjadikan membaca sebagai salah satu polisi sekolah. Oleh itu, seperti yang dinyatakan oleh Huang, Tsai, dan Huang (2015), pelajar berkemungkinan membaca kerana keterpaksaan akibat polisi sekolah. Aspek ini perlu penelitian lanjut.

5.3.2.1.3 Kekuatan Pusat Sumber Sekolah (PSS)

Dapatan kajian menunjukkan juga bahawa kekuatan PSS turut mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua. PSS yang lengkap, mempunyai koleksi buku terkini yang mencukupi, persekitaran membaca kondusif dan perkhidmatan yang berkualiti telah berjaya menarik para pelajar untuk membaca. Malah PSS sekolah-sekolah kajian yang telah memenangi Anugerah PSS Cemerlang Kebangsaan, Anugerah NILAM Kebangsaan dan lain-lain pengiktirafan yang berasaskan Program NILAM telah menjadi penanda aras kepada sekolah lain. Kekuatan ini telah mendorong para pengetua memberi fokus kepada kepimpinan literasi untuk menonjolkan watak sekolah sebagai sekolah pembaca.

Dapatan ini juga sealiran kajian terdahulu bahawa amalan membaca di sekolah dapat ditingkatkan sekiranya sekolah berkenaan mempunyai PSS yang lengkap dan berkualiti (Haslinda Hussaini et al., 2012; Kamal & Normah Othman, 2012a), persekitaran yang menggalakkan pembacaan (Fayaz Ahmad Lone, 2011; Huang et al., 2015) dan PSS yang mempunyai bahan bacaan yang lengkap (Mohd Nazri Latiff Azmi, 2013). Tambahan pula dapatan kajian ini juga selari dengan kajian lepas yang membuktikan bahawa kekuatan PSS merupakan faktor yang sangat membantu pengetua dalam usahanya menggalakkan pelajar membaca (Meltzer & Ziemba, 2006; Mohd Nazri Latiff Azmi, 2013). Oleh itu, kepimpinan literasi pengetua yang berkesan dipengaruhi oleh PSS yang cemerlang.

5.3.2.1.4 Budaya dan Minat Membaca

Analisis turut menunjukkan bahawa faktor budaya dan minat membaca pelajar sedia ada turut mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Pandangan responden menerusi temu bual menunjukkan bahawa kumpulan pelajar yang mempunyai minat membaca menyokong apa yang dilakukan oleh pengetua. Sokongan kumpulan pelajar ini dalam aktiviti membaca telah menarik rakan yang kurang berminat untuk sama-sama terlibat.

Tambahan pula, faktor rakan sebaya turut menjadi faktor pemangkin minat membaca di sekolah. Seperti yang dinyatakan dalam Modul Pelaksanaan NILAM Kementerian Pelajaran Malaysia, para pelajar akan dilantik sebagai Rakan Pembaca apabila telah membaca 100 buah buku dan mempunyai ciri-ciri kepimpinan. Rakan Pembaca ini berfungsi untuk membantu pihak sekolah mempengaruhi rakan-rakan lain menerusi

aktiviti meminjamkan buku, bercerita, resensi buku, membaca bersama dan aktiviti-aktiviti lain yang menjurus kepada usaha meningkatkan amalan membaca di bawah seliaan guru yang ditetapkan oleh pihak sekolah.

Biarpun kajian Azlin Norhaini Mansor, Mohd Sattar Rasul, Rose Amnah Abd. Rauf dan Koh (2012) telah membuktikan peranan rakan sebaya sebagai pengaruh dalam Program NILAM, namun Merga (2014) berpendapat bahawa sokongan rakan sebaya dalam aktiviti membaca adalah rendah. Pandangan ini disangkal oleh Klauda dan Wigfield (2012) yang menyatakan bahawa perhubungan persahabatan merupakan pemangkin yang kuat kepada minat membaca terutama apabila meningkat remaja. Dapatan ini dikaitkan dengan masa remaja yang banyak dihabiskan di sekolah dan aktiviti sosial bersama rakan sebaya. Oleh itu, peranan rakan sebaya penting dalam membantu usaha pengetua meningkatkan minat membaca.

5.3.2.1.5 Pencapaian Pelajar

Analisis turut membuktikan bahawa faktor peningkatan dalam pencapaian akademik, markah PAJSK dan kokurikulum juga turut mempengaruhi pengetua dalam melaksanakan tugas selaku pemimpin literasi. Hal ini dikaitkan dengan faedah yang diperoleh oleh para pelajar apabila mengamalkan budaya membaca seperti yang telah dibuktikan dalam kajian lalu (Bergman, 2013; Chew, 2012; Haslinda Hussaini et al., 2012; Inderjit, 2014). Tambahan pula, dapatan menunjukkan bahawa ketiga-tiga sekolah yang terlibat dengan kajian kes ini telah menunjukkan peningkatan pencapaian akademik pelajar dalam peperiksaan awam yang memberangsangkan

terutama bagi mata pelajaran berbentuk pembacaan. Malah pembacaan pelajar turut membantu meningkatkan pencapaian kokurikulum terutama dalam aktiviti koakademik seperti Resensi Buku, “Choral Speaking”, Syarahan dan lain-lain lagi.

Selain itu, pelaksanaan PAJSK (Penilaian Aktiviti Jasmani, Sukan dan Kokurikulum) yang diperkenalkan pada tahun 2013 turut mempengaruhi penglibatan dalam Program NILAM secara lebih serius. Pencapaian pelajar dalam NILAM diambil kira dalam pengiraan markah PAJSK setiap penghujung tahun menerusi sistem atas talian. Aspek ini turut diperkukuhkan lagi dengan penetapan markah bonus bagi pencapaian Program NILAM pelajar dalam pengiraan markah kokurikulum. Keperluan kepada pencapaian pelajar dalam Program NILAM telah menyumbang kepada peranan pengetua selaku pemimpin literasi.

Namun, dapatan ini bertentangan dengan kajian terdahulu oleh Cox (2010), Shin, Slater dan Backhoff, (2012) yang mendapati bahawa pencapaian pelajar adalah sukar untuk dikaitkan dengan kepimpinan pengetua. Walau bagaimanapun, secara langsung atau tidak langsung, pengetua ternyata masih mempengaruhi aktiviti membaca pelajar mahupun pencapaian akademik menerusi kepimpinannya terhadap guru di sekolah.

5.3.2.2 Faktor Luaran

Analisis kajian mendapati terdapat lima sub tema yang mewakili lima faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua di sekolah-sekolah kajian

kes iaitu 1) peranan badan kerajaan, 2) peranan ibu bapa dan PIBG, 3) agensi swasta, 4) alumni dan 5) pengiktirafan sekolah.

5.3.2.2.1 Peranan Badan Kerajaan

Hasil temu bual dan analisis dokumen mendapati peranan badan kerajaan menerusi JPN, BTPN, PKG dan Perbadanan Perpustakaan Awam Negeri menjadi faktor luaran yang mempengaruhi peranan pengetua selaku pemimpin literasi. Sistem pendidikan Malaysia yang mengamalkan konsep “top –down” menyebabkan para pengetua perlu akur dengan arahan pihak atasan. Malah pihak JPN menerusi Ketua Sektor Akademik telah mengeluarkan arahan berkaitan perlunya agenda NILAM/PSS dalam mesyuarat kurikulum sekolah. Oleh itu, para pengetua perlu akur dan menjalankan tugas mengikut apa yang diarahkan khususnya menerusi surat pekeliling ikhtisas dan surat siaran yang dikeluarkan. Hal ini berlaku kerana menurut Harris, Jones, Cheah, dan Adams (2017), pengetua merupakan individu yang berperanan besar sebagai pelaksana polisi dan pemacu transformasi pendidikan negara.

Walaupun kajian Azlin Norhaini Mansor et al., (2012) mendapati kebanyakan pengetua hanya mengambil tindakan setelah mendapat arahan pihak atasan, namun dalam konteks kajian, pengetua-pengetua yang terlibat bertindak proaktif berbincang dengan pegawai di PKG, PPD dan BTPN untuk mendapatkan khidmat nasihat. Ini bermakna, tindakan yang diambil oleh para pengetua dipengaruhi oleh saranan dan arahan pihak atasan.

Selain arahan yang dikeluarkan, JPN, PPD, BTPN dan PKG banyak membantu dalam khidmat nasihat, kursus dan bengkel, peruntukan kewangan dan pelaksanaan aktiviti. Selain mengeluarkan arahan pelaksanaan, badan ini juga turut memberi bantuan mengikut keperluan sekolah terutama semasa sekolah-sekolah berkenaan mewakili negeri menyertai Pertandingan PSS Kebangsaan. Hal ini selari dengan kajian lalu bahawa bantuan khidmat nasihat, kursus, bengkel mahupun keperluan bahan bacaan yang diberikan telah mempengaruhi para pengetua ini untuk berperanan dengan lebih berkesan (Herridge, 2014; Overholt & Szabocsik, 2013; Puzio, Newcomer, & Goff, 2015). Ini membuktikan pengaruh badan-badan yang terlibat dalam kepimpinan literasi pengetua.

Selaras dengan usaha untuk menarik minat membaca, pihak sekolah turut mengadakan pelbagai aktiviti kolaboratif dengan agensi-agensi kerajaan antaranya Perbadanan Perpustakaan Awam Negeri (PPANK), Kolej Komuniti, Pejabat Kesihatan Daerah, Polis di-Raja Malaysia dan Agensi Antidadah Kebangsaan. Penglibatan pelbagai agensi ini telah meluaskan skop aktiviti yang tidak hanya terikat kepada pembacaan secara tradisional sebaliknya turut melibatkan aktiviti carian maklumat, pameran dan lawatan sambil belajar. Kepelbagaian aktiviti ini menjadikan aktiviti membaca lebih menyeronokkan.

Perkara ini dinyatakan oleh SaifulFarik Mat Yatin, Shahrom TM Sulaiman, Hasnah Shuhaimi, Mansor Ibrahim dan Mirahida Murad (2014) serta Fletcher (2017) bahawa inisiatif peranan agensi kerajaan dalam aspek peruntukan kewangan, bahan bacaan

tambahan dan penganjuran aktiviti dapat mempertingkatkan lagi keberkesanan Program NILAM. Oleh itu, badan kerajaan memainkan peranan besar dalam mempengaruhi kejayaan kepimpinan literasi pengetua.

5.3.2.2.2 Peranan Ibu bapa dan PIBG

Faktor luaran kedua yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua ialah faktor peranan Ibu bapa dan PIBG. Ibu bapa merupakan salah satu faktor dalam menentukan kesinambungan usaha pengetua di rumah. Sehubungan dengan itu, pihak sekolah turut melibatkan ibu bapa di rumah dalam aktiviti pengesahan bacaan anak-anak mereka dan sumbangan buku kepada PSS.

Dalam konteks kajian, semua sekolah mempunyai PIBG yang berperanan aktif menjayakan usaha pengetua. PIBG sekolah-sekolah yang dikaji telah memberi sumbangan dalam bentuk buku NILAM kepada semua pelajar secara percuma, sumbangan buku, peruntukan untuk aktiviti dan peruntukan untuk membeli rak buku di kelas masing-masing. Pembiayaan PIBG ini telah banyak membantu mengurangkan bebanan pihak sekolah dalam usaha menanam budaya membaca pelajar.

Peranan ibu bapa dan PIBG ini turut dinyatakan dalam kajian-kajian lepas (Busayo, 2011; Edwards, 2010; Massey, 2012; Mcanuff-gumbs & Verbeck, 2012). Dalam konteks ini, faktor keluarga turut menjadi pendorong kepada minat dan penglibatan pelajar dalam NILAM (Haslinda Hussaini et al., 2012; Hasnalee Tubah & Zulkifley

Hamid, 2011; Jafre Zainol Abidin et al., 2011). Dapatan yang diperoleh ternyata selari dengan kajian lalu.

Tambahan pula, penyelidikan lalu menunjukkan bahawa minat membaca bermula dari rumah kerana pelajar yang membaca biasanya mempunyai ibu bapa yang membaca (Fox, 2010; Fletcher, 2017; Irvin, Meltzer dan Duke, 2007; Riley & Webster, 2016) dan mempunyai persekitaran membaca yang baik di rumah dan sekolah (Dai, 2013). Oleh itu, para pelajar yang datang daripada keluarga pembaca merupakan satu bonus dan mampu mempercepatkan matlamat pengetua untuk mewujudkan sekolah pembaca. Namun, menurut Barr dan Saltmarsh (2014), para ibu bapa hanya terlibat dengan aktiviti sekolah sekiranya pengetua itu sendiri mengalu-alukan kehadiran mereka.

5.3.2.2.3 Agensi Swasta

Agensi swasta turut bertindak sebagai faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Agensi-agensi ini khasnya syarikat penerbitan dan penjual buku sering memberi sumbangan dan menyediakan hadiah kepada para pelajar. Oleh itu, sumbangan ini dapat mengurangkan beban kewangan sekolah dan membantu usaha pengetua mempertingkatkan jumlah koleksi bahan bacaan mengikut nisbah buku dan bilangan murid yang diperlukan. Selain itu, agensi yang terlibat juga turut menaja program-program sekolah yang berkaitan dengan galakan membaca.

Dapatan ini menyokong kajian terdahulu apabila mendapati pengetua-pengetua yang berjaya memupuk minat membaca, sering bekerjasama dengan agensi luar menerusi perkongsian pintar (Fletcher et al., 2011; E. Garza et al., 2015; Green, 2017; Townsend et al., 2017). Kerjasama ini membolehkan aktiviti membaca pelajar dapat dilaksanakan secara berterusan dalam suasana yang kondusif di rumah mahupun di luar persekitaran sekolah. Hal ini menunjukkan kerjasama komuniti luar untuk meningkatkan pembacaan pelajar di sekolah.

5.3.2.2.4 Alumni

Di samping itu, dapatan kajian juga mendapati bahawa sekolah-sekolah kajian ini mempunyai hubungan rapat dengan Persatuan Bekas Pelajar atau alumni sekolah masing-masing. Pihak sekolah telah mengambil inisiatif mengenal pasti bekas-bekas pelajar yang “berpotensi” untuk memberi sumbangan dalam bentuk kepakaran, idea dan kewangan. Malah Pengetua 2 sendiri misalnya merupakan alumni sekolah B. Kekuatan ini digunakan sebaik mungkin untuk mendapatkan pembiayaan bagi sebarang aktiviti NILAM yang dijalankan.

Sebagai contoh di sekolah C, bekas belajar yang kini merupakan tokoh korporat terkenal, telah memberi sumbangan kewangan dalam jumlah yang besar setiap tahun sehingga PSS dinamakan bersempena nama beliau. Selain memberi sumbangan kewangan, pihak sekolah turut menjadikan Alumni sebagai ikon NILAM seperti yang dilakukan oleh Pengetua 4 apabila memilih Dato’ Siti sebagai Ikon NILAM atas kriteria penyanyi tersohor itu pernah menjadi pengawas PSS semasa zaman

persekolahannya. Dapatan ini sealiran dengan kajian yang dijalankan oleh Scholastica dan Terhile (2015) yang membuktikan bahawa penglibatan alumni mampu memberi kesan positif kepada pelajar dan pembangunan sekolah. Oleh itu para pengetua dicadangkan supaya mengenal pasti bekas pelajar yang berpotensi agar dapat bekerjasama demi kemajuan sekolah.

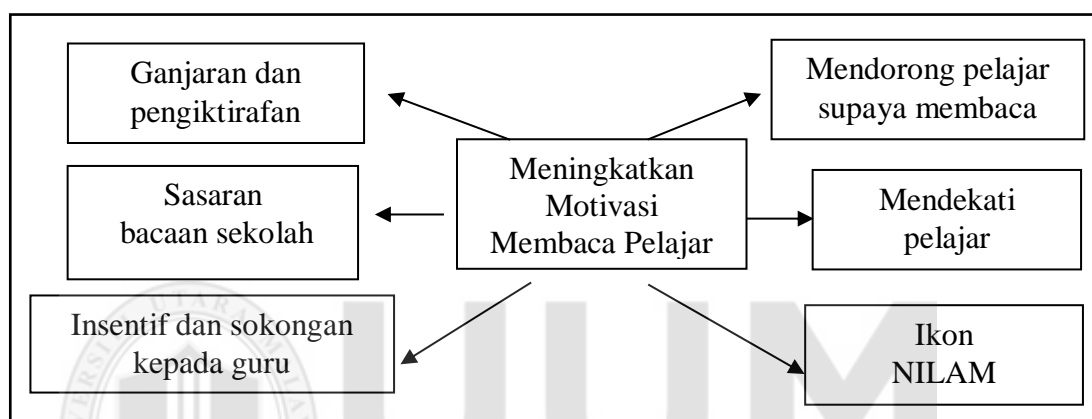
5.3.2.2.5 Pengiktirafan Sekolah

Faktor luaran lain yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua ialah faktor pengiktirafan sekolah. Kajian mendapati bahawa tawaran anugerah daripada pihak KPM menjadi daya tarikan kepada pengetua untuk memberi fokus kepada usaha membudayakan amalan membaca sehingga menjadi kebitaraan sekolah. Tambahan pula, membangunkan sekolah berteraskan pendekatan membaca merupakan sesuatu yang berbeza dan unik. Dalam hal ini, pengiktirafan sekolah selaku PSS Cemerlang Kebangsaan dan Anugerah Tokoh NILAM turut membantu pengetua untuk memasarkan sekolah masing-masing.

Hal ini sealiran dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Noordin Yahay, dan Theng (2011) serta Azizi Yahaya, Noordin Yahaya, dan Lim (2010) yang mendapati bahawa pentadbir di sekolah-sekolah cemerlang dipengaruhi oleh gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan. Oleh itu, semua aspek digembelang dan disesuaikan dengan situasi demi kejayaan sekolah.

5.3.3 Soalan Kajian 3: Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan motivasi membaca pelajar menerusi program NILAM?

Hasil dapatan kajian menerusi analisis temu bual dan dokumen mendapati bahawa pengetua-pengetua yang terlibat dengan kajian meningkatkan motivasi membaca pelajar dengan melaksanakan amalan seperti dalam Rajah 5.3.



Rajah 5.3. Peranan Pengetua Meningkatkan Motivasi Membaca Pelajar

Dapatan kajian menunjukkan terdapat enam amalan yang digunakan oleh pengetua untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar iaitu 1) ganjaran dan pengiktirafan, 2) mendorong pelajar supaya membaca, 3) mendekati pelajar, 4) Ikon NILAM, 5) insentif dan sokongan kepada guru serta 6) sasaran bacaan sekolah.

5.3.3.1 Ganjaran dan Pengiktirafan

Dapatan menunjukkan bahawa pengetua memberi ganjaran dan pengiktirafan kepada pelajar. Sehubungan dengan itu, penglibatan aktif pelajar dalam Program NILAM diberi pengiktirafan dan penghargaan dalam bentuk sijil pencapaian NILAM, jamuan

makan di hotel, hadiah terutama buku, pakej lawatan sambil belajar, majlis pengiktirafan NILAM dan anugerah khas semasa Hari Anugerah Cemerlang. Pencapaian NILAM keseluruhan turut dicatat dalam sijil berhenti sekolah. Sekolah-sekolah kajian juga turut mengguna pakai pemakaian lencana NILAM yang menunjukkan tahap pembacaan seperti gangsa, emas, perak dan NILAM. Lencana ini telah memberi motivasi kepada pelajar untuk membaca dan merekod supaya dapat mencapai tahap yang seterusnya.

Dapatan mendapati semua pengetua memberi ganjaran secara berkala tetapi berterusan secara mingguan dan juga bulanan. Hal ini kerana ganjaran yang dibuat pada penghujung tahun dikhuatiri akan menyebabkan pelajar cepat berputus asa kerana persaingan agak sengit. Amalan pemberian ganjaran ini turut disokong oleh kajian lalu (Meltzer, 2002 ; Froiland & Oros, 2014). Hal ini kerana pemberian ganjaran mencetus motivasi ekstrinsik dan menggalakkan penglibatan pelajar (Schiefele et al., 2012; Mcgeown, Osborne, Warhurst, Norgate, & Duncan, 2016) kerana mereka lebih seronok untuk bersaing dengan adanya ganjaran hadiah mahupun pujian (Chen & Wu, 2010; Froiland & Oros, 2014). Ini bermakna, para pelajar mematuhi arahan dan bermotivasi kerana adanya ganjaran.

Walau bagaimanapun, didapati bahawa fokus ganjaran lebih berbentuk kebendaan berbanding bentuk ucapan atau pujian. Senario ini ternyata berbeza dengan dapatan kajian lalu oleh Chen dan Wu (2010) serta Guthrie, Wigfield dan Klauda (2012) yang menunjukkan bahawa motivasi membaca perlu diberi dalam bentuk pujian dan kata-

kata berbanding kebendaan supaya motivasi para pelajar akan terus berkekalan. Hal ini dikatakan demikian kerana para pelajar berkemungkinan tidak akan membaca sekiranya tidak mendapat ganjaran. Di samping itu, seperti yang disarankan oleh Ilegbusi (2013), pihak sekolah disaran mengkaji terlebih dahulu ganjaran yang disukai pelajar untuk mengelakkan mereka berasa bosan atau tidak mampu meningkatkan motivasi.

5.3.3.2 Mendorong Pelajar Supaya Membaca

Dapatan turut menunjukkan bahawa pengetua menggunakan nasihat menyeru pelajarnya membaca dan memaklumkan ganjaran-ganjaran yang bakal diperoleh semasa berucap di perhimpunan. Dorongan turut diberikan kepada pelajar menerusi kisah-kisah kejayaan tokoh-tokoh cemerlang supaya dapat dijadikan contoh teladan. Para pengetua turut mengambil inisiatif mengadakan pelbagai Program Motivasi Membaca dengan mengambil kira perbezaan gaya pembacaan pelajar, antaranya “*English Summer Camp*”, ganjaran hadiah bagi pembacaan buku berbahasa Inggeris, ceramah-ceramah motivasi tokoh-tokoh berjaya dan Program Kembara Ilmu iaitu lawatan sambil membaca. Program sebegini boleh meningkatkan minat membaca.

Hal ini sejajar dengan dapatan kajian lepas yang menunjukkan bahawa dorongan motivasi yang berterusan akan meningkatkan pembacaan (Bergman, 2013; Lau, 2009; McGeown et al., 2015). Namun begitu, menurut Affidah Morni dan Siti Huzaimah Sahari (2013), dorongan daripada guru lebih berkesan kerana guru lebih banyak

meluangkan masa bersama pelajar berbanding pengetua. Oleh hal yang demikian, para pengetua boleh memberi dorongan kepada pelajar menerusi guru masing-masing.

5.3.3.3 Mendekati Pelajar

Selain itu, dapatan menjelaskan bahawa para pengetua yang dikaji juga menggunakan kaedah mendekati, berkomunikasi dan bersama pelajar. Mereka akan melawat kelas-kelas dan bertanya khabar terutama berkaitan aspek pencapaian dalam NILAM. Pujian diberikan bagi kelas yang pelajarannya gemar membaca manakala bagi kelas yang pelajarannya tidak gemar membaca, pengetua akan berbincang bersama-sama.

Selain itu, media sosial khususnya “facebook” turut menjadi saluran pengetua untuk berkomunikasi kerana sesuai dengan situasi remaja kini yang sukakan teknologi. Sehubungan dengan itu, komunikasi serta hubungan rapat yang terjalin telah mencetuskan motivasi membaca pelajar seperti saranan pengetua. Aspek ini turut disentuh oleh Arumugam Raman, Ruuhina Mohd Sani, dan Paramjit Kaur (2014) dan Merga (2014) yang berpendapat bahawa amalan untuk memotivasikan pelajar membaca perlu sesuai dengan persekitaran semasa pelajar selaras dengan era digital pada masa kini.

5.3.3.4 Ikon NILAM

Dapatan turut menunjukkan bahawa Ikon NILAM merupakan tema keempat yang terhasil berkaitan amalan pengetua untuk memotivasikan pelajar membaca. Dalam hal ini, para pengetua menjadikan Tokoh NILAM khususnya yang telah berjaya mewakili

sekolah ke peringkat kebangsaan sebagai idola untuk dicontohi oleh pelajar lain. Gambar-gambar kejayaan, keratan akhbar dan biodata Tokoh NILAM tersebut didokumentasi dan dipamerkan sebagai inspirasi. Bahan ini juga turut menjadi rujukan kepada pelajar yang bertanding pada tahun berikutnya.

Sementara itu, Pengetua 4 telah memilih Dato' Siti, seorang tokoh seni terkenal sebagai Ikon NILAM. Dato' Siti merupakan bekas pengawas PSS pada zaman persekolahannya dan berjaya dalam kerjaya. Sebagai Ikon, Dato' Siti telah menyumbang lima hadiah utama NILAM dan jamuan makan malam untuk meningkatkan motivasi pelajar.

5.3.3.5 Insentif dan Sokongan kepada Guru

Dapatan menunjukkan bahawa para pengetua turut memberi insentif kepada guru. Pelbagai anugerah motivasi diberikan kepada para guru apabila pelajar mereka berjaya mendapat pengiktirafan dalam NILAM. Seperti yang dibincangkan sebelum ini, para guru lebih rapat dengan pelajar dan masa yang diluangkan lebih banyak berbanding dengan pengetua. Oleh itu, para pengetua yang dikaji berpendapat usaha untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar perlulah bermula daripada sokongan dan galakan para guru.

Pemberian ganjaran kepada guru turut disentuh dalam kajian lepas (Handford & Leithwood, 2013; Rosnah Ishak & Muhamad Faizal A. Ghani, 2014). Para pengkaji ini berpendapat bahawa penghargaan kepada guru merupakan amalan terbaik yang

perlu diberi fokus supaya para guru dapat mencetuskan idea-idea baru, meningkatkan kemahiran serta menghasilkan amalan yang tentunya memberi impak positif kepada pelajar.

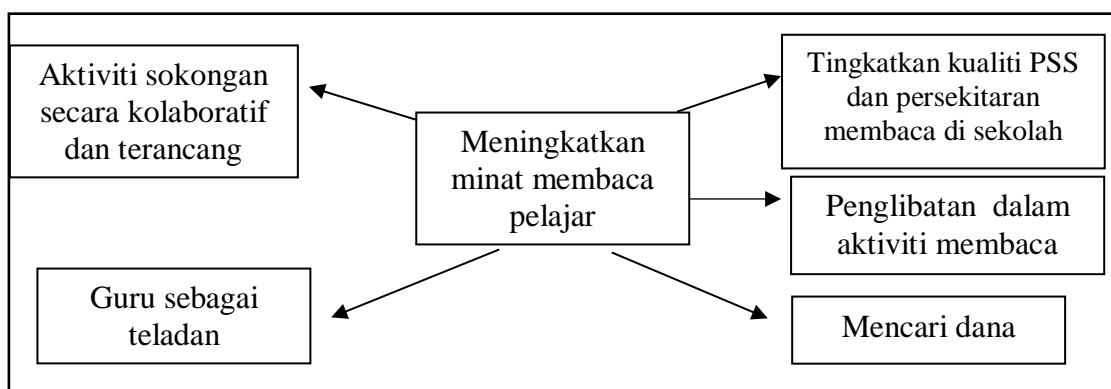
5.3.3.6 Sasaran Bacaan Sekolah

Selain itu, pengetua-pengetua yang dikaji juga meletakkan sasaran bacaan. Penetapan ini merupakan satu motivasi supaya pelajar berusaha mencapai sasaran yang ditetapkan. Sebagai contoh, Pengetua 1 mewajibkan pelajarnya mendapat sekurang-kurangnya pengiktirafan gangsa iaitu dengan bacaan buku antara 72 hingga 143 buah buku sebelum tamat persekolahan. Kaedah ini juga telah dinyatakan dalam kajian Torgesen, Houston dan Rissman (2007) bagi meningkatkan motivasi membaca murid. Namun begitu, sasaran hanya memberi tumpuan kepada pelajar-pelajar lemah yang berada di bawah tahap kecekapan membaca.

5.3.4 Soalan Kajian 4: Bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi dalam meningkatkan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM?

Bahagian ini membincangkan persoalan kajian yang keempat berkaitan bagaimanakah pengetua berperanan selaku pemimpin literasi pengetua dalam meningkatkan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Dapatan yang diperoleh menunjukkan bahawa terdapat lima amalan yang digunakan oleh pengetua-pengetua kajian untuk menarik pelajar membaca iaitu 1) aktiviti sokongan secara kolaboratif dan terancang, 2) tingkatkan kualiti PSS, 3) penglibatan dalam aktiviti membaca, 4) mencari dana

dan 5) menjadikan guru sebagai teladan. Ringkasan hasil analisis temu bual dan dokumen bagi soalan kajian keempat adalah seperti yang dapat dilihat dalam Rajah 5.4.



Rajah 5.4. Peranan Pengetua Meningkatkan Minat Membaca Pelajar.

5.3.4.1 Aktiviti Sokongan Secara Kolaboratif dan Terancang

Pelaksanaan aktiviti sokongan secara kolaboratif dan terancang merupakan amalan yang paling kerap dinyatakan oleh responden menerusi analisis temu bual. Dapatan menunjukkan bahawa aktiviti sokongan bertujuan untuk menarik lebih ramai penglibatan pelajar kerana membaca dan merekod bacaan semata-mata mampu mewujudkan rasa bosan dan hilang minat membaca. Oleh itu, pelbagai aktiviti sokongan yang menyeronokkan dirancang antaranya pameran buku, sesi bersama penulis, kuiz, jejak maklumat, permainan dan pengucapan awam. Pelaksanaan aktiviti-aktiviti ini juga diintegrasikan dalam aktiviti kokurikulum supaya dapat menarik lebih ramai pelajar khususnya yang kurang berminat untuk membaca.

Dalam konteks ini, semua aktiviti galakan membaca yang dilaksanakan dirancang secara berjadual dan berfokus. Setiap sekolah mempunyai program inovasi membaca

yang menjadi tunjang kejayaan program NILAM, sebagai contoh Program JOM Baca di sekolah A dan Mari Membaca di sekolah B. Pelaksanaan program yang terancang ini bertujuan untuk memastikan aktiviti NILAM dijayakan dengan lebih berkesan. Di samping itu, semua aktiviti dilaksanakan secara kolaboratif yang melibatkan panitia dan unit-unit kokurikulum agar penglibatan dalam NILAM lebih menyeluruh. Sebagai kesinambungan, peranan ibu bapa turut dilibatkan supaya usaha yang dilaksanakan di sekolah dapat diteruskan di rumah.

Dapatan ini memperkukuhkan hasil kajian lalu bahawa minat membaca pelajar akan meningkat jika pihak sekolah melaksanakan aktiviti sokongan (John T Guthrie et al., 2012; Heri Hidayat & Siti Aishah, 2013; McGaha & Igo, 2012; Ratnawati Mohd Asraf et al., 2013). Ini bermaksud, aktiviti sokongan yang dijalankan dapat menarik pelajar membaca kerana lebih menyeronokkan.

5.3.4.2 Tingkatkan Kualiti PSS dan Persekitaran Membaca Di Sekolah

Kajian turut menunjukkan bahawa perkhidmatan PSS yang berkualiti contohnya mempunyai ruang bacaan berhawa dingin yang selesa dapat menarik minat membaca pelajar. Oleh itu, para pengetua yang terlibat dengan kajian ini memberi tumpuan kepada keadaan fizikal PSS. Di samping itu, pengetua juga berusaha mewujudkan persekitaran membaca di kawasan sekolah menerusi konsep sudut bacaan, pondok-pondok bacaan, papan kenyataan dan informasi di sekitar kawasan sekolah. Persekitaran yang bermaklumat di seluruh kawasan sekolah ini sebahagian cara membantu merangsang minat membaca pelajar.

Di samping itu, pengetua juga menambah bahan bacaan mengikut kehendak, tahap dan keperluan pelajar. Oleh itu, PSS di sekolah kajian turut menyediakan bahan bacaan yang lebih ringan pada peringkat awal untuk menarik pelajar membaca contohnya komik, novel remaja dan majalah tren semasa. Hal ini kerana minat membaca pelajar perlu dipupuk bermula daripada bahan bacaan yang mudah difahami seperti yang disarankan oleh Wigfield et al., (2016). Malah pemilihan bahan bacaan memberi kesan kepada minat membaca (Guthrie, Wigfield, & Klauda, 2012; McGaha & Igo, 2012; Mcgeown et al., 2016) kerana minat membaca menjadi positif sekiranya disediakan bahan bacaan yang diminati (Haslinda Hussaini et al., 2012). Justeru, kesesuaian bahan bacaan mengikut minat pelajar adalah perlu untuk menarik mereka membaca terutama pada peringkat awal.

Usaha lain yang dilakukan oleh pengetua sekolah-sekolah kajian ialah menasihati pelajarnya agar mengekalkan imej PSS sekolah yang cemerlang. Oleh itu, para pelajar dinasihatkan untuk terus membaca supaya penggunaan PSS meningkat. Oleh hal yang demikian, apabila minat membaca meningkat maka penglibatan aktiviti membaca juga akan meningkat (Yah Awang Nik, Farok Zakaria, Azizah Hamzah, & Hasif Rafidee Hasbollah, 2012) dan PSS dapat menjalankan fungsinya dengan lebih berkesan (Yushiana Mansor & Norhiyah Mohd Noor, 2011). Oleh itu, pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi akan memastikan PSS mereka sentiasa pada tahap cemerlang untuk menarik dan mengekalkan minat membaca pelajar.

5.3.4.3 Penglibatan dalam Aktiviti Membaca

Kajian juga menunjukkan bahawa para pengetua yang dikaji sering melibatkan diri dalam aktiviti membaca bersama pelajar. Kehadiran pengetua telah menarik perhatian pelajar biarpun dipaksa membaca pada peringkat awal. Selain itu, semua pengetua yang terlibat dalam kajian kes ini juga mengesahkan buku rekod bacaan pelajar sebagai salah satu langkah pemantauan.

Hal ini memperkukuhkan lagi dapatan bagi soalan kajian pertama berkaitan peranan pengetua selaku agen perubahan. Pengetua perlu bertindak sebagai suri teladan untuk memperlihatkan diri mereka sebagai seorang yang suka membaca dan senantiasa berdamping dengan buku. Imej sebagai pembaca adalah penting supaya dapat membentuk tanggapan kepada pelajar bahawa beliau sendiri suka membaca. Amalan pengetua melibatkan diri dalam aktiviti membaca turut dinyatakan dalam kajian terdahulu (Dempster, 2012; Dempster et al., 2014; Hallinger, 2009; Rosnah Ishak & Muhamad Faizal A. Ghani, 2014). Dengan kata lain, penglibatan yang lebih bersifat pemantauan ini dapat meningkatkan lagi keberkesanan aktiviti.

5.3.4.4 Mencari Dana

Selain daripada itu, kajian turut mendapati bahawa pengetua-pengetua ini mencari dana tambahan untuk membiayai pelbagai aktiviti galakan membaca. Hal ini kerana hanya sekolah yang mempunyai sumber kewangan yang mencukupi sahaja dapat menjalankan pelbagai program dengan lebih berkesan. Dapatan ini selari dengan kajian Francois (2014) serta Shin, Slater dan Backhoff (2012) yang mendapati

bahawa pengetua perlu mencari sumber kewangan tambahan untuk melaksanakan aktiviti membaca dengan lebih berkesan.

Pandangan ini sealiran dengan kajian Husaina Banu Kenayathulla, Ranjeetham Subramaniam dan Muhamad Faizal A. Ghani (2015) yang menyatakan bahawa walaupun peruntukan diberi kepada sekolah-sekolah kerajaan, namun jumlahnya adalah mengikut bilangan murid dan bukannya mengikut keperluan sekolah. Pernyataan ini ternyata menunjukkan bahawa jumlah peruntukan yang diberi tidak mencukupi sedangkan aspek kewangan merupakan nadi dalam semua program sekolah. Oleh itu, demi untuk menarik pelajar membaca dengan lebih berkesan, para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi perlu kreatif mencari dana bagi membiayai program NILAM yang dirancang.

5.3.4.5 Menjadikan Guru sebagai Teladan

Analisis turut mendapati bahawa para pengetua telah menjadikan guru sebagai teladan untuk menarik pelajar membaca kerana guru lebih rapat dengan pelajar di sekolah. Oleh itu, amalan membaca guru mampu memberi kesan baik dan inspirasi kepada pelajar untuk dicontohi. Hal ini kerana apabila seluruh warga sekolah membaca khususnya guru-guru, para pelajar yang asalnya kurang berminat akan cenderung untuk turut serta.

Kajian lalu oleh Chen (2009), Dai (2013), Haslinda Hussaini et al. (2012) dan Sullivan (2010) telah membuktikan bahawa kesungguhan guru berkongsi ilmu dan keseronokan

membaca akan mempengaruhi minat pelajar terhadap buku. Malah dapatan kajian ini juga turut menyokong kajian lalu berkaitan usaha pengetua menjadikan para guru sebagai teladan untuk menggalakkan budaya membaca (Nor Asma Sheirnowani Abdul Rahman et al., 2015; Rosnah Ishak & Muhamad Faizal A. Ghani, 2014). Selain itu, dapatan turut membuktikan Teori Kognitif Sosial Bandura (1989) berkaitan peranan pembelajaran menerusi peniruan dan guru-guru dijadikan model.

5.3.5 Soalan Kajian 5: Apakah reka bentuk Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang dapat dijadikan garis panduan pentadbir sekolah ?

Dapatan kajian bagi menjawab soalan 1 dan soalan 2 membolehkan penyelidik membangunkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah. Model ini memberi fokus kepada amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua seperti dalam Rajah 5.5.



Rajah 5.5 . Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah Adaptasi daripada Irvin, Meltzer dan Dukes (2007).

Rajah 5.5 menunjukkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang diadaptasi daripada Model Irvin, Meltzer dan Dukes (2007). Matlamat utama model ini ialah meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM yang ditunjukkan menerusi bulatan utama dalam model. Bagi mencapai hasrat meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM, para pengetua telah mengamalkan tujuh amalan terbaik selaku pemimpin literasi iaitu sebagai 1) peneraju NILAM, 2) pengurus sumber, 3) penetap matlamat dan hala tuju, 4) agen perubahan, 5) memberi galakan kepada pelajar, 6) menyokong guru dan 7) membangun pemimpin. Tujuh amalan pengetua selaku pemimpin literasi ini mengelilingi bulatan utama model.

Dalam melaksanakan tugas bagi meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dalam Program NILAM, kepimpinan literasi pengetua dipengaruhi oleh faktor dalaman iaitu 1) Jawatankuasa NILAM, 2) sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, 3) kekuatan PSS, 4) budaya dan minat membaca pelajar dan 5) pencapaian pelajar. Faktor dalaman ini ditunjukkan menerusi gelung pertama yang mengelilingi tujuh komponen kepimpinan literasi pengetua. Gelung kedua pula menunjukkan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua iaitu 1) peranan badan kerajaan, 2) ibu bapa dan PIBG, 3) agensi swasta, 4) alumni dan 5) pengiktirafan sekolah

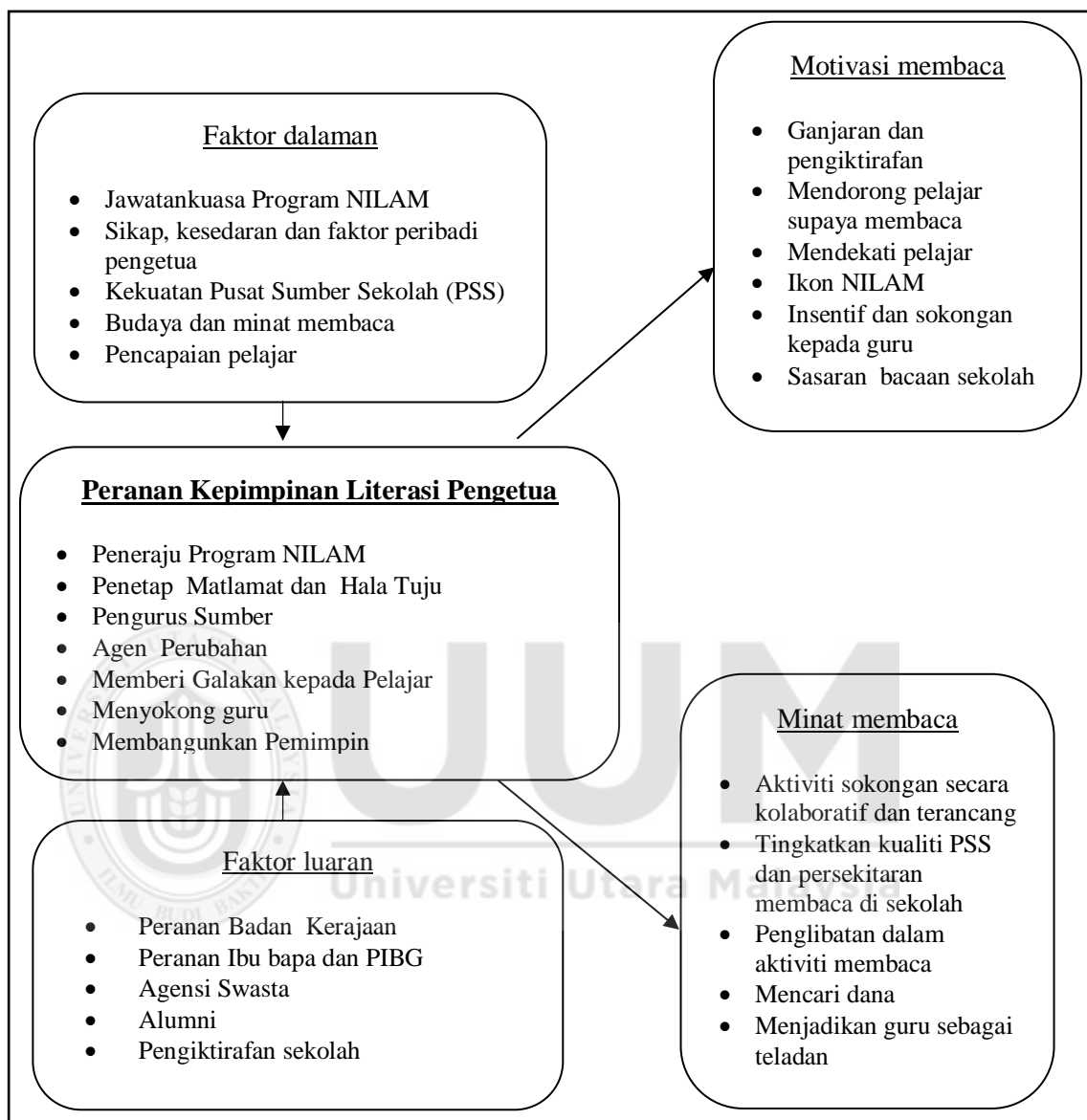
Dalam konteks kajian, didapati terdapat tiga amalan pengetua selaku pemimpin literasi yang tidak dinyatakan dalam Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan

Dukes (2007) iaitu penetap matlamat dan hala tuju, agen perubahan dan memberi galakan kepada pelajar. Oleh itu, penyelidik mendapati bahawa tiga aspek yang dinyatakan ini merupakan penemuan baru berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua.

Dalam hal ini didapati bahawa ketiga-tiga peranan yang dikenal pasti merupakan peranan yang bersesuaian dengan konteks iklim sekolah, budaya tempatan dan sistem persekolahan di Malaysia. Hal ini bersesuaian dengan pandangan Harris, Jones, Cheah dan Adams (2017) serta Karadağ, Bektas dan Cogaltay, (2015) yang berpendapat bahawa model kepimpinan sekolah perlu mengambil kira sistem dan budaya setempat.

Memandangkan amalan membaca di Malaysia masih lagi rendah, pengetua selaku pemimpin di sekolah perlu menjadi agen perubahan dengan menetapkan matlamat dan hala tuju sekolah dalam konteks NILAM. Pengetua juga perlu memberi galakan berterusan untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca seperti yang disarankan oleh Noraein Mansor (2017). Oleh hal yang demikian, para pengetua di Malaysia disarankan untuk menggunakan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah ini untuk mengatasi masalah tabiat membaca di sekolah.

5.4 Rumusan Dapatan Kajian Berasaskan Kerangka Konseptual



Rajah 5.6. Rumusan Dapatan Kajian Berasaskan Kerangka Konseptual

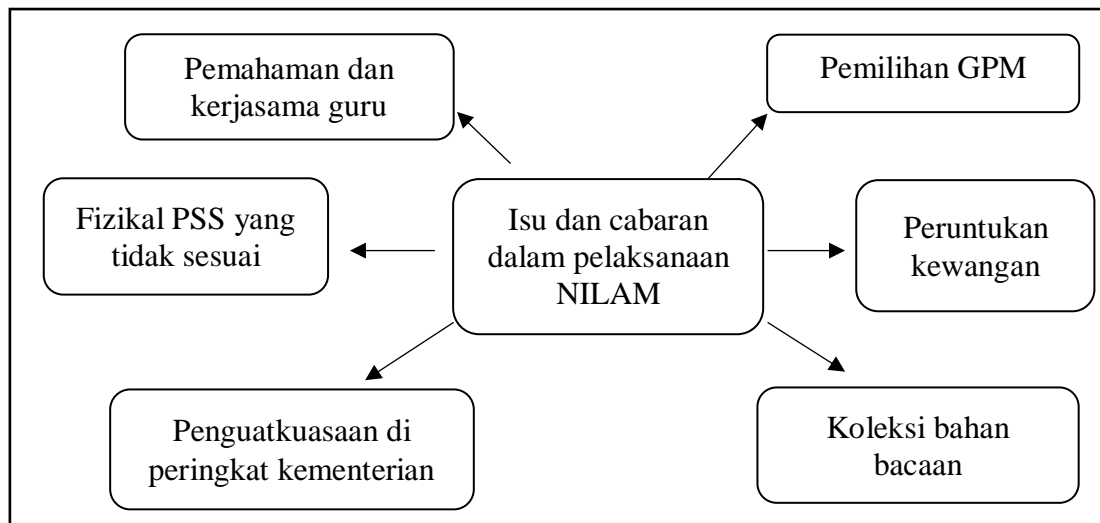
Rajah 5.6 menunjukkan rumusan dapatan kajian berasaskan kerangka konseptual. Terdapat tujuh amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua yang dikenal pasti menerusi kajian iaitu 1) peneraju Program NILAM, 2) penetap matlamat dan hala tuju, 3) Pengurus Sumber, 4) memberi galakan kepada pelajar 5) membangunkan

pemimpin, 6) menyokong guru dan 7) agen perubahan. Kepimpinan literasi pengetua ini dipengaruhi oleh faktor dalaman dan faktor luaran. Faktor dalaman yang dikenal pasti ialah 1) Jawatankuasa Program NILAM, 2) sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, 3) kekuatan PSS, 4) budaya dan minat membaca pelajar dan 5) pencapaian pelajar. Kepimpinan literasi pengetua turut dipengaruhi oleh faktor luaran iaitu 1) peranan badan kerajaan, 2) peranan ibu bapa dan PIBG, 3) agensi swasta, 4) alumni, dan 5) pengiktirafan sekolah

Dalam usaha meningkatkan motivasi dan minat membaca, para pengetua yang terlibat dengan kajian kes ini berperanan memberi 1) ganjaran dan pengiktirafan 2) mendorong pelajar supaya membaca 3) mendekati pelajar 4) Ikon NILAM 5) insentif dan sokongan kepada guru 6) dan sasaran bacaan sekolah. Bagi meningkatkan minat membaca pula, para pengetua memberi fokus kepada 1) aktiviti sokongan secara kolaboratif dan terancang, 2) tingkatan kualiti PSS, 3) penglibatan dalam aktiviti membaca, 4) mencari dana dan 5) menjadikan guru sebagai teladan.

5.5 Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM

Selain menjawab persoalan kajian, dapatan turut mengenal pasti beberapa isu yang berpotensi menjadi cabaran dalam pelaksanaan Program NILAM di sekolah. Isu-isu ini perlu diberi perhatian oleh pihak berwajib, pentadbir mahupun guru-guru demi memastikan agenda pemupukan amalan membaca dapat dijalankan dengan berkesan di sekolah. Isu-isu yang dikenal pasti ditunjukkan dalam Rajah 5.7.



Rajah 5.7. Isu dan Cabaran dalam Pelaksanaan NILAM

Rajah 5.7 menunjukkan isu dan cabaran dalam pelaksanaan NILAM. Terdapat enam isu yang dikenal pasti berdasarkan temu bual bersama responden iaitu 1) pemahaman dan kerjasama guru, 2) pemilihan GPM, 3) peruntukan kewangan, 4) koleksi bahan bacaan, 5) penguatkuasaan di peringkat kementerian dan 6) fizikal PSS yang tidak sesuai.

5.5.1 Pemahaman dan Kerjasama Guru

Dapatan menunjukkan bahawa guru-guru kurang memahami pelaksanaan Program NILAM. Seperti yang dinyatakan oleh BTPN 1, pemahaman berkaitan Program NILAM perlu dikuasai oleh semua guru supaya setiap panitia dapat melaksanakan sekurang-kurangnya satu aktiviti bacaan. Pemahaman ini juga membolehkan para guru melaksanakan aktiviti NILAM secara lebih berkesan. Seperti mana yang dinyatakan oleh Fletcher (2017), Heri Hidayat dan Siti Aishah (2013), pemahaman guru dalam

aktiviti membaca memberi kesan positif kepada tingkah laku dan keberkesanan aktiviti membaca pelajar.

Namun, akibat guru-guru sendiri kurang pendedahan dalam aktiviti membaca (Chew, 2012), maka tanggung jawab melaksanakan program NILAM di sekolah diserahkan sepenuhnya kepada GPM. Kesan pemahaman guru-guru yang kurang juga telah menyebabkan mereka tidak memberi kerjasama yang baik terutama pada peringkat awal program pembangunan NILAM dilaksanakan oleh pengetua. Perkara ini merupakan satu cabaran besar kepada para pengetua sekolah-sekolah yang dikaji. Guru-guru juga merasakan bahawa Program NILAM merupakan satu bebanan.

5.5.2 Pemilihan GPM .

Dapatan turut menunjukkan bahawa pemilihan guru yang bersesuaian untuk menjadi GPM merupakan salah satu isu yang menjadi perhatian pentadbir sekolah. Hal ini kerana menurut responden, adalah sukar untuk memilih guru yang mempunyai minat yang tinggi terhadap aktiviti membaca, rajin dan berdedikasi. Menurut para responden, melaksanakan program pembangunan NILAM memerlukan GPM yang berpengetahuan luas, berkemahiran, mempunyai motivasi yang tinggi dan komited seperti yang disarankan oleh Kamal dan Normah Othman (2012) dan Raja Abdullah Yaakob, Raja Ahmad Iskandar dan Kamaruzaman Jusoff (2011).

Selain itu, tugas GPM yang melibatkan pembangunan NILAM secara menyeluruh memerlukan seseorang itu mampu membina hubungan yang baik dengan kumpulan

pengurusan sekolah serta mempunyai karisma dalam memimpin rakan-rakan guru yang lain (Lo et al., 2014). Oleh itu, guru yang dipilih perlu bijak mengurus, sentiasa mahu belajar, mampu bekerja dalam pasukan dan biasanya diberi “*empowerment*” dalam melaksanakan pelbagai aktiviti membaca di peringkat sekolah. Namun begitu, secara realitinya, adalah sukar untuk memperoleh GPM yang memenuhi ciri-ciri yang dinyatakan (Hussain Hashim et al., 2017; Kamal & Normah Othman, 2012b). Masalah turut timbul apabila GPM yang berdedikasi dinaikkan pangkat atau berpindah sekolah. Kesannya, pengetua selaku pentadbir perlu melatih guru baru yang kurang menguasai NILAM.

5.5.3 Peruntukan Kewangan

Dapatan turut mendapati bahawa sekolah-sekolah yang dikaji menghadapi isu peruntukan kewangan yang sedikit dan tidak mencukupi. Perkara ini dinyatakan oleh BTPN1, BTPN 2, BTPN 3 dan BTPN4 yang berpendapat bahawa peruntukan kewangan yang disalurkan ke sekolah terhadap aktiviti NILAM hanya lebih berkesan sekiranya pihak sekolah mendapat pembiayaan daripada pihak luar. Hal ini kerana semua aktiviti yang dirancang memerlukan sumber kewangan (Riley & Webster, 2016; Townsend et al., 2017). Oleh itu para pengetua perlu bekerja keras dan mencari inisiatif sendiri mengadakan perkongsian pintar dengan pihak luar khasnya syarikat korporat dan agensi kerajaan (Hussaina Banu, Rajeetham & Muhamad Faizal, 2015; SaifulFarik, Shahrom, Hasnah, Mansor & Mirahida, 2014). Sumbangan kewangan daripada pihak luar yang diperolehi diharap dapat membantu mengurangkan bebanan kewangan sekolah.

5.5.4 Koleksi Bahan Bacaan

Dapatan turut menunjukkan bahawa isu koleksi bahan bacaan yang kurang menarik, kurang pelbagai dan tidak mencapai nisbah yang ditetapkan turut menjejaskan pelaksanaan Program NILAM. Biarpun aktiviti yang menarik dilaksanakan, namun minat membaca pelajar sukar untuk ditingkatkan jika pihak PSS gagal menawarkan buku yang dikehendaki. Seperti yang dinyatakan oleh BTPN 1, kekangan kewangan dan bekalan bahan bacaan daripada pihak KPM yang semakin berkurang merupakan satu cabaran besar kepada pihak sekolah untuk mengekalkan minat membaca pelajar.

Seerti yang dinyatakan oleh Pengetua 2 dan Pelajar 2, isu koleksi bahan bacaan yang tidak mengikut nisbah pelajar sepatutnya perlu diberi fokus terlebih dahulu berbanding aspek pembangunan NILAM lain. Cabaran dalam penyediaan koleksi bahan bacaan ini juga turut dinyatakan dalam kajian-kajian yang lalu (Haslinda Hussaini, Rafidah Abdul Aziz, Mohd Sharif Mohd Saad, Dang Merduwati & Mohd Fazli Baharuddin, 2012; Mohd Nazri Latiff Azmi, 2013; Mohd Zairol Masron, Haslinda Hussaini & Sobariah Awang Mukhtar, 2010). Sehubungan itu, untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca dalam Program NILAM, pihak sekolah perlu memberi tumpuan kepada penyediaan koleksi bahan bacaan yang mencukupi, menarik dan pelbagai mengikut keperluan pelajar.

5.5.5 Pelaksanaan dan Penguatkuasaan di Peringkat Kementerian

Kajian mendapati aspek pelaksanaan dan penguatkuasaan di peringkat KPM turut menjadi isu dalam pelaksanaan Program NILAM. Pandangan ini disuarakan oleh

BTPN 1 yang menyatakan bahawa Program NILAM pada peringkat awal pelaksanaannya merupakan satu keperluan penting untuk melanjutkan pelajaran khususnya ke sekolah berasrama penuh dan universiti. Namun kini, Program NILAM hanyalah merupakan sebahagian komponen ekstra kurikulum dalam PAJSK yang bersifat pilihan untuk diambil kira selain daripada perkhidmatan yang disumbangkan di sekolah, anugerah-anugerah khas atau program Khidmat Masyarakat yang disertai pelajar. Oleh itu, markah Program NILAM tidak semestinya diambil kira dan pelajar bebas memilih markah elemen ekstra kurikulum tertinggi. Bentuk pengiraan baru ini pada pandangan BTPN 1 boleh menjejaskan penglibatan menyeluruh pelajar dalam NILAM.

Selain itu, Pengetua 1 dan Pengetua 2 berpendapat bahawa penguatkuasaan dan pemantauan program NILAM perlu dipertingkatkan kerana tiada tindakan yang diambil bagi sekolah yang tidak melaksanakannya. Tambahan pula, maklumat yang disampaikan terlalu umum dan para pengetua memerlukan pencerahan yang lebih mendalam. Oleh itu, para pengetua melaksanakan program pembangunan NILAM atas inisiatif sendiri mengikut pemahaman masing-masing sedangkan perkara ini perlu diselaraskan. Oleh itu, Pengetua 1 mencadangkan perlunya instrumen khas pelaksanaan NILAM selain Buku Panduan Pengurusan NILAM yang dikeluarkan oleh Bahagian Teknologi Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (2008).

Aspek penguatkuasaan ini turut dinyatakan dalam kajian terdahulu oleh SaifulFarik Mat Yatin, Shahrom TM Sulaiman, Hasnah Shuhaimi, Mansor Ibrahim dan Mirahida

Murad (2014) serta Fletcher (2017) yang berpendapat bahawa inisiatif peranan agensi kerajaan dapat mempertingkatkan lagi keberkesanan aktiviti membaca di sekolah. Tambahan pula, dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia, pelaksanaan menyeluruh dalam aktiviti program NILAM hanya berlaku apabila mendapat arahan daripada pihak atasan (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012). Oleh itu, pihak KPM perlu mengambil inisiatif untuk memperkasakan pelaksanaan Program NILAM.

5.5.6 Fizikal PSS yang Tidak Sesuai

Isu lain yang turut dikenal pasti berdasarkan temu bual bersama responden ialah keadaan fizikal PSS yang tidak sesuai iaitu ruang yang sempit, berada di tingkat atas dan panas kerana tiada pendingin hawa. Lokasi PSS yang tinggi dan jauh dalam bangunan sekolah turut menjadi isu. Perkara ini menyebabkan pengguna tidak selesa dan tidak mengunjungi PSS.

Hal ini merupakan satu cabaran kepada pihak sekolah untuk menggalakkan pelajar membaca dan menyertai Program NILAM. Dapatan ini ternyata menyokong kajian lalu oleh Mohd Nazri Latiff Azmi (2013) dan Saidatul Akmar Ismail (2014) berkaitan isu pembangunan PSS dan prasarana bacaan yang tidak lengkap sekolah-sekolah di Malaysia. Oleh itu, sekolah-sekolah yang dikaji telah melaksanakan pelbagai inisiatif antaranya mewujudkan rangkaian sumber di sekitar kawasan sekolah sebagai alternatif kepada penggunaan PSS. Namun membangunkan rangkaian sumber juga memerlukan perbelanjaan yang tinggi dan pihak sekolah perlu mencari pembiayaan tambahan untuk mengatasi masalah ini.

5.6 Implikasi Kajian

Bahagian ini membincangkan secara umum implikasi kajian daripada aspek teori, amalan kepada praktis dan implikasi polisi.

5.6.1 Teori

Dari aspek teoritikal, kajian ini menyumbang pengetahuan baru dalam konteks amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua di sekolah -sekolah berprestasi cemerlang dalam aktiviti NILAM sehingga mendapat pelbagai pengiktirafan. Kajian ini menggunakan Model Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007), Teori Kognitif Sosial Bandura (1989) dan Teori Sosiobudaya Vygotsky (1979) sebagai kerangka teoritikal.

Kajian ini dijalankan berasaskan andaian bahawa pengetua melaksanakan peranan selaku pemimpin literasi seperti yang disarankan oleh Model Irvin, Meltzer dan Duke (2007) untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca. Oleh itu, para pengetua akan mewujudkan persekitaran sosial di sekolah untuk menggalakkan para pelajar membaca. Seperti yang dinyatakan oleh Vygotsky (1979), interaksi sosial dengan mereka yang lebih berpengetahuan seperti rakan sebaya, guru dan pengetua menerusi pelbagai aktiviti membaca akan memberi kesan kepada perkembangan kognitif pelajar.

Dalam hal ini, para pelajar yang kurang berminat akan memerhati, terpengaruh dan meniru perlakuan rakan sebaya untuk menyertai kumpulan pembaca seperti yang dinyatakan menerusi Teori Kognitif Sosial Bandura (1989). Langkah ini memberi

kesan positif kepada usaha pengetua untuk mewujudkan amalan membaca di sekolah. Sehubungan dengan itu, perbincangan selanjutnya akan melihat implikasi kajian dalam konteks menyokong, mengukuhkan dan memberikan idea untuk penambahbaikan model dan teori sedia ada.

- **Model Kepimpinan Irvin, Meltzer dan Dukes (2007)**

Model ini dibangunkan berasaskan dapatan lalu berkaitan amalan terbaik kepimpinan literasi yang diamalkan di negara –negara barat. Meskipun begitu, hasil dapatan kajian ini mendapati bahawa terdapat beberapa amalan yang konsisten dengan peranan yang diamalkan oleh para pengetua dalam kajian kes ini. Amalan yang ternyata konsisten ialah pelaksanaan pelan literasi, membangunkan kapasiti pemimpin, menyokong guru dan peruntukan sumber. Oleh itu aspek ini secara tidak langsung membuktikan bahawa model-model yang dibentuk di negara barat boleh diaplikasikan dalam konteks masyarakat tempatan dengan langkah-langkah penyesuaian.

Namun begitu dalam konteks ini, terdapat tiga peranan kepimpinan literasi yang telah dikenal pasti tidak selari dengan Model Irvin Meltzer dan Dukes (2007). Peranan yang dimaksudkan ialah penetapan matlamat dan hala tuju, memberi galakan kepada pelajar dan agen perubahan. Ketiga-tiga peranan ini telah dikenal pasti dilaksanakan oleh pengetua yang terlibat dengan kajian kes tetapi tidak dinyatakan di dalam model. Perbezaan ini dapat dikaitkan dengan aspek kepimpinan literasi itu sendiri yang masih baru dan amalan membaca yang rendah di Malaysia (Azlin Norhaini Mansor et al., 2012; Inderjit, 2014; Mohamad Jafre Zainol Abidin et al., 2011). Hal ini menunjukkan

bahawa para pengetua di Malaysia perlu melaksanakan tiga peranan yang dinyatakan demi membuat perubahan.

Selaras dengan usaha ini, para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi perlu mengambil langkah yang signifikan dan berani menjadikan amalan membaca sebagai salah satu matlamat sekolah, sentiasa memberi galakan kepada pelajar untuk membaca dan terlibat dalam NILAM. Oleh itu, para pengetua di Malaysia yang ingin mengamalkan kepimpinan literasi perlu berperanan sebagai agen perubahan dengan bertindak sebagai suri teladan, pemudah cara kepada guru-guru, mempunyai pengetahuan yang luas dalam aktiviti membaca dan penggerak utama kepada aktiviti NILAM di sekolah. Aspek inilah yang tidak dibincangkan dalam Model Irvin, Meltzer dan Dukes (2007).

Sebaliknya dalam konteks lain pula, kajian ini mendapati elemen membuat keputusan berasaskan data tidak dinyatakan secara jelas menerusi temu bual dan analisis dokumen yang dijalankan. Biarpun para pengetua melaksanakan pengunjuran NILAM dan meletakkan pelajar mengikut kumpulan sasaran, namun tindakan ini lebih bertujuan dalam pembentukan hala tuju NILAM. Perkara ini berbeza dengan amalan yang disarankan oleh Irvin, Meltzer dan Dukes (2007) yang berpendapat bahawa data perlu digunakan untuk merancang, membuat keputusan dan melaksanakan program intervensi mengikut pencapaian pelajar. Model ini juga menyarankan agar pengetua perlu memberi fokus kepada kualiti, capaian, prosedur dan polisi dalam pengurusan

data. Oleh itu, dapatlah dikatakan bahawa implementasi keputusan berasaskan data dalam pendidikan di Malaysia masih rendah dan perlu diberi perhatian.

- **Teori Kognitif Sosial Bandura (1989)**

Teori ini menekankan kepada pembelajaran berasaskan pemerhatian tingkah laku dan pengamatan model. Dalam konteks sekolah, model pelajar ialah rakan sebaya, guru dan pengetua sekolah. Oleh hal yang demikian, berdasarkan dapatan kajian, pengetua menggunakan pendekatan teori ini untuk menarik perhatian pelajar terutama golongan “*reluctant reader*” iaitu pelajar yang tahu membaca tetapi tidak mahu membaca. Golongan pelajar ini akan menjadikan rakan sebaya, guru dan pengetua sebagai teladan dan akan meniru tingkah laku membaca tersebut.

Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa salah satu peranan yang dimainkan oleh para pengetua ialah bertindak sebagai agen perubahan. Dalam menjalankan peranan ini, para pengetua menjadikan diri mereka sebagai model untuk ditiru oleh warga sekolah. Mereka mempamerkan diri sebagai seorang yang minat membaca, sentiasa bersama buku, berkongsi info semasa, sering berkunjung serta meminjam buku di PSS. Dapatan kajian ini juga konsisten dengan kajian lalu bahawa pengetua perlu menjadi suri teladan dalam aktiviti membaca di sekolah (Dempster, 2012; Dempster et al., 2014; Hallinger, 2009; Rosnah Ishak & Muhamad Faizal A. Ghani, 2014). Oleh itu, tingkah laku pengetua sebagai model terbaik di samping pengaruh guru dan rakan sebaya menyokong andaian Teori Kognitif Sosial Bandura (1989) ini.

Selain itu, menurut Bandura, dalam mencapai sesuatu yang besar, penetapan matlamat yang kecil demi kepuasan diri perlu dilaksanakan supaya lebih bermotivasi. Oleh itu, kajian ini mendapati para pengetua telah menetapkan sasaran bacaan pelajar supaya pada akhir persekolahan, semua pelajar akan mencapai pengiktirafan NILAM untuk dicatat dalam sijil berhenti sekolah.

Malah permodelan yang dinyatakan Bandura tidak terhad kepada perlakuan fizikal semata-mata tetapi turut melibatkan rangsangan verbal iaitu para pengetua menerangkan matlamat yang ingin dicapai oleh pihak sekolah supaya seluruh warga sekolah membaca. Oleh itu, para pengetua bercakap di perhimpunan, memberi motivasi dan menyatakan misi dan visi sekolah kepada para pelajar supaya para pelajar berminat untuk membaca. Rangsangan verbal ini juga turut dinyatakan kepada ibu bapa supaya usaha di sekolah mempunyai kesinambungan di rumah. Ini bermakna, dapatan kajian ini menyokong dan selari dengan andaian Teori Kognitif Sosial Bandura (1989).

- **Teori Motivasi Jangkaan - Nilai Wigfield dan Eccles (2002)**

Teori yang dibangunkan oleh Allan Wigfield dan Jacquelynne Eccles (2002) ini berasaskan andaian bahawa seorang individu itu melakukan sesuatu jika menjangka tugas itu memberi manfaat dan bernilai tinggi. Oleh itu, motivasi terhasil apabila individu mempunyai persepsi bahawa mereka mampu melakukan sesuatu tugas dan meletakkan nilai yang tinggi apabila tugas itu dapat disempurnakan (Eccles & Wighfield, 2000).

Dalam konteks kajian, teori ini sesuai menjelaskan elemen motivasi membaca yang diterapkan oleh para pengetua dalam diri pelajar. Seperti yang dinyatakan oleh Bowditch (2011), Schaffner, Schiefele dan Ulferts (2013), pelajar yang mempunyai motivasi membaca menjangkakan diri mereka akan menjadi pembaca yang baik dan meletakkan nilai yang tinggi kepada aktiviti membaca. Hal ini kerana para pelajar ini percaya bahawa pembaca yang baik lebih berjaya pada masa hadapan (Malloy, Marinak, Gambrell & Mazzoni, 2013). Oleh itu, pelajar yang menjangkakan bahawa mereka akan memperoleh manfaat daripada aktiviti membaca lebih bermotivasi untuk membaca.

Oleh itu, berdasarkan dapatan kajian, didapati para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi telah mengambil langkah mendorong pelajar supaya membaca, mendekati pelajar dan menjadikan individu lain sebagai ikon NILAM. Tindakan-tindakan ini bertujuan untuk meningkatkan keyakinan pelajar bahawa mereka mampu menjadi pembaca yang baik. Aspek kepercayaan pelajar dalam aktiviti membaca konsisten dengan teori ini iaitu para pelajar bermotivasi untuk membaca apabila pengetua sentiasa mendorong pelajar dengan berkongsi kisah-kisah kejayaan, mengadakan ceramah motivasi tokoh-tokoh berjaya dan pelbagai Program Motivasi Membaca. Langkah ini bukan sahaja dapat meningkatkan motivasi membaca pelajar malah telah meletakkan aktiviti membaca sebagai suatu aspek yang utama dan bernilai tinggi.

Selain itu, para pengetua yang dikaji turut mendekati pelajar dengan sering berkomunikasi, menggunakan saluran media sosial untuk berhubung dengan murid, melawat kelas-kelas dan bertanya khabar terutama berkaitan aspek pencapaian dalam NILAM. Pujian diberikan bagi kelas yang pelajarnya gemar membaca manakala bagi kelas yang pelajarnya tidak gemar membaca, pengetua akan berbincang bersama-sama.

Hal ini menunjukkan bahawa para pengetua yang terlibat dengan kajian ini menggunakan pelbagai pendekatan untuk memberi motivasi kepada pelajar yang mempunyai tahap kepelbagaian yang berbeza seperti yang disarankan oleh Louick, Leider, Daley, Proctor dan Gardner (2016). Menurut Guthrie, Wigfield dan Klauda (2012), motivasi yang berterusan menyebabkan pelajar meletakkan nilai yang tinggi terhadap aktiviti membaca dan berusaha meningkatkan pembacaan supaya seiring dengan pencapaian rakan lain. Oleh itu, langkah yang dilaksanakan oleh para pengetua dikaji konsisten dengan teori ini.

Tambahan pula, usaha pengetua menjadikan individu lain sebagai ikon NILAM membolehkan pelajar melihat sendiri contoh mereka yang berjaya kerana banyak membaca. Seperti yang dinyatakan oleh Malloy, Marinak, Gambrell dan Mazzoni (2013), kepercayaan bahawa pembaca yang baik lebih berjaya pada masa hadapan telah memberi motivasi kepada para pelajar ini mengikut jejak langkah Ikon NILAM. Selain itu, sasaran bacaan yang ditetapkan oleh pihak sekolah menjadi pengukur kepada kemampuan pelajar dalam aktiviti membaca. Pelajar bersaing dan melihat

kemampuan diri berdasarkan jumlah bacaan dan penglibatan dalam aktiviti membaca. Oleh itu, dapatan ini selari dengan Teori Motivasi Jangkaan- Nilai ini bahawa motivasi terhasil apabila individu mempunyai persepsi bahawa mereka mampu melakukan sesuatu tugas dan meletakkan nilai yang tinggi apabila tugas itu dapat disempurnakan

Selain itu, pendapat pelajar turut perlu diambil kira dalam pelaksanaan aktiviti kerana aspek ini mempengaruhi kepercayaan mereka berkaitan nilai aktiviti membaca yang dijalankan (Cohen, 2011). Aspek ini selaras dengan penemuan kajian, yang menunjukkan bahawa para pengetua yang mengamalkan kepimpinan literasi mendapatkan pandangan pelajar menerusi temu bual dan soal selidik berkaitan sesuatu aktiviti dalam program pembangunan bacaan. Pandangan ini membantu proses penilaian dan penambahbaikan dalam aktiviti yang dijalankan supaya bersesuaian dengan kehendak, minat dan keperluan pelajar. Oleh itu, langkah mendapatkan pandangan pelajar boleh diaplikasikan bagi merancang aktiviti yang lebih bersesuaian untuk meningkatkan motivasi pelajar.

- **Teori Sosiobudaya Vygotsky (1976)**

Menurut teori ini, aktiviti membaca dilihat sebagai satu perkembangan sosiobudaya kerana wujud interaksi antara pelajar-guru dan pelajar-pelajar dalam aktiviti membaca. Selain itu, para pelajar mendapat bimbingan daripada guru-guru dan dipantau oleh pengetua dalam persekitaran membaca yang diwujudkan. Oleh hal yang demikian, seperti yang disarankan oleh Vygotsky (1979), dapatan kajian mendapati bahawa

aktiviti membaca pelajar lahir menerusi usaha pengetua mewujudkan persekitaran membaca di sekolah dengan bantuan dan bimbingan para guru khasnya GPM.

Oleh itu, pengetua memberi galakan yang berterusan menerusi ganjaran dan pengiktirafan, motivasi serta bimbingan berterusan supaya para pelajar menjadi pembaca yang baik. Ini bermakna, interaksi sosial para pelajar dengan rakan, guru dan pengetua yang lebih berpengetahuan memberi kesan kepada perkembangan kognitif (Hernández, 2013; Marsh & Farrell, 2015). Dalam konteks ini, amalan membaca tidak lahir secara sendiri tetapi perlu dipupuk menerusi persekitaran sekolah. Oleh hal yang demikian, usaha meningkatkan kualiti PSS, menyediakan bahan bacaan yang memenuhi keperluan pelajar, meningkatkan fungsi rangkaian sumber dan persekitaran maklumat di seluruh kawasan sekolah telah memberi motivasi dan meningkatkan minat membaca pelajar.

Kajian juga mendapati bahawa aspek budaya dan minat membaca pelajar yang sedia ada merupakan faktor dalaman yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Biarpun jumlah pelajar yang minat membaca adalah kecil, namun interaksi mereka dengan rakan-rakan lain khususnya pelajar yang dipilih sebagai Ikon NILAM secara tidak langsung telah mempengaruhi para pelajar lain untuk turut serta. Tambahan pula, perhubungan dengan rakan lebih kuat pada peringkat remaja kerana lebih banyak masa dihabiskan bersama-sama. Oleh itu, dapatan kajian ini selari dengan andaian Teori Sosiobudaya Vygotsky (1976).

Namun begitu, biarpun pelajar bebas berinteraksi dengan rakan sebaya, kajian mendapati bahawa pelajar lebih suka dan rasa dihargai dengan kehadiran pengetua. Seperti yang dinyatakan oleh pelajar yang ditemu bual, para pengetua telah memberi peringatan supaya membaca semasa membuat rondaan. Tambahan pula, para pelajar di Malaysia masih bergantung sepenuhnya kepada bahan yang diberi oleh guru dan mendapatkan ilmu untuk peperiksaan berbanding pembelajaran sendiri. Senario ini telah menyebabkan para pengetua perlu mengambil inisiatif agar pelajar membaca (Choy et al., 2015). Ini bermakna, aktiviti membaca perlu dipaksa kerana tidak semua suka membaca. Oleh itu, para pengetua ini telah mewujudkan persekitaran yang dapat “memaksa dan mempengaruhi” orang lain membaca.

Selain itu, dalam konteks kajian yang telah dijalankan, aktiviti NILAM dilaksanakan secara integrasi dalam aktiviti kurikulum dan kokurikulum. Seperti yang dinyatakan dalam Teori Sosiobudaya Vygotsky ini, interaksi sosial berlaku antara pelajar dan orang yang lebih dewasa dalam aktiviti membaca. Interaksi ini membolehkan pelajar dibimbing ke tahap pengetahuan yang lebih tinggi. Aspek sosial yang diutarakan menerusi teori ini sangat penting untuk perkembangan motivasi membaca seperti yang diusahakan oleh para pengetua kajian.

5.6.2 Amalan Kepada Praktis

Dalam konteks implikasi dari sudut amalan, dapatan kajian ini dapat membantu pihak-pihak terbabit khususnya kepimpinan sekolah dan pentadbiran pendidikan di peringkat daerah, negeri mahupun kebangsaan dengan pengetahuan baru berkaitan kepimpinan

literasi pengetua. Dapatan ini juga telah memberi bukti bagaimana amalan terbaik peranan kepimpinan literasi diamalkan dalam membangunkan sekolah sehingga berjaya mendapat pelbagai pengiktirafan. Oleh itu, penemuan ini diharap dapat disebar luas agar dapat diimplementasikan dan membantu para pengetua lain melaksanakan Program NILAM dengan lebih berkesan.

Selain itu, dapatan boleh membantu pengetua sekolah yang dikaji memperbaiki aspek-aspek kepimpinan yang lemah dan menjadi panduan bagi pihak pentadbir sekolah lain merangka pelan pembangunan program membaca yang berkesan. Aspek-aspek yang dikaji dalam kepimpinan literasi pengetua boleh dijadikan panduan kepada pentadbir sekolah dan guru-guru sama ada di sekolah yang dikaji mahupun sekolah lain untuk memperbaiki amalan sedia ada dan dibuat penambahbaikan.

Hasil dapatan juga mampu memberi sumbangan dengan menyediakan satu penanda aras (*benchmarking*) kepada pengkaji-pengkaji dalam bidang pendidikan, pentadbir sekolah, guru-guru serta pihak-pihak yang berminat berkaitan amalan membaca di sekolah supaya perbandingan dapatan hasil kajian yang lalu dapat dibuat untuk tujuan penambahbaikan. Tambahan pula, kajian kepimpinan literasi terdahulu dilaksanakan di barat, oleh itu dapatan kajian kepimpinan literasi dalam konteks tempatan lebih sesuai dijadikan panduan.

Hasil dapatan kajian ini juga boleh dijadikan panduan kepada pengetua-petgetua lain selaku pemimpin sekolah agar memberi fokus dan membangunkan faktor-faktor yang

mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua. Dalam hal ini, faktor alumni telah dikenal pasti mampu memberi impak berkesan namun kurang disentuh secara khusus dalam kajian-kajian lampau. Faktor alumni sekadar dilihat sebagai faktor yang menyumbang kepada pembangunan sekolah terutama aspek kewangan. Oleh itu, adalah dicadangkan agar para pengetua dapat mengenal pasti bekas-bekas pelajar yang berjaya dan memaksimumkan potensi ini untuk memberi motivasi membaca dan kecemerlangan kepada pelajar dalam pelbagai aspek.

Dalam konteks kajian, didapati terdapat beberapa amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua yang memberi impak berkesan kepada program pembangunan NILAM. Sehubungan dengan itu, amalan-amalan ini adalah disarankan kepada para pengetua lain iaitu:

- i. Meletakkan seorang pembantu di PSS yang terdiri daripada kakitangan sekolah untuk menjalankan kerja-kerja pengkeranian.
- ii. Melaksanakan perancangan strategik NILAM dan dimasukkan ke dalam takwim sekolah.
- iii. Menjadikan NILAM sebagai “payung” dalam pelaksanaan semua aktiviti sekolah. Ini bermakna, semua aktiviti pelajar dikaitkan dengan aktiviti membaca dan elemen penerokaan maklumat. Apabila pelajar membaca, pengetahuan mereka dapat ditingkatkan dan mampu memberi saingan kepada pelajar lain terutama semasa mewakili sekolah dalam sesuatu pertandingan. Aktiviti NILAM juga dilaksanakan secara integrasi dalam pelbagai aspek dan berkolaboratif dengan semua pihak di sekolah.

- iv. Mewujudkan KPI untuk NILAM seperti pengunjuran akademik. Pencapaian terkini pelajar diuar-uarkan supaya pelajar bermotivasi untuk meningkatkan pencapaian. Pencapaian pelajar dalam NILAM juga ditunjukkan kepada ibu bapa semasa sesi perjumpaan waris.
- v. Pihak sekolah perlu melibatkan ibu bapa secara lebih agresif dalam program galakan membaca supaya ada kesinambungan dan keberkesanan dapat ditingkatkan. Ibu bapa perlu menyemak rekod membaca pelajar di rumah.
- vi. Memperkasakan PSS sebagai nadi sekolah. Semua bilik-bilik khas dan rangkaianannya merupakan sebahagian daripada PSS kerana dapat memberi maklumat kepada pelajar. Semua hiasan dan paparan pada papan kenyataan perlu berinformasi dan boleh digunakan untuk tujuan pendidikan. Ini bermaksud, aktiviti keceriaan sekolah bukan bertujuan untuk hiasan sebaliknya memberi maklumat dalam pendidikan. Apabila transformasi maklumat berlaku di sekolah, seluruh kawasan sekolah dibangunkan secara menyeluruh sehingga sekolah menjadi “sekolah bermaklumat”.
- vii. Memberi ganjaran yang berkala dan berterusan kerana ganjaran memberi kesan besar kepada motivasi dan minat membaca pelajar.
- viii. Pengetua perlu beri penekanan kepada hubungan yang positif dengan para guru dan pembangunan staff yang berterusan supaya dapat mewujudkan iklim bekerja yang menyeronokkan.
- ix. Tumpuan perlu diberikan kepada usaha pembangunan kepimpinan guru kerana lebih ramai pemimpin dilahirkan, lebih banyak “keajaiban” berlaku. Pengetua tidak dapat melakukan transformasi sekolah secara bersendirian dan perlu

kerjasama dengan semua pihak. Oleh itu Jawatankuasa NILAM yang mantap adalah disarankan.

- x. Pengetua perlu memberi tumpuan mewujudkan hubungan luar bagi membentuk jalinan dan jaringan dengan pihak sekolah. Hubungan ini dapat dimanfaatkan oleh pihak sekolah dalam bentuk sumbangan, kolaboratif aktiviti, khidmat nasihat dan kepakaran.
- xi. Sebagai pemimpin literasi, pengetua sendiri perlu mengambil tindakan secara peribadi dengan meningkatkan pembacaan dan menjadi contoh sebagai pemimpin yang rajin membaca. Pembacaan yang berterusan adalah perlu terutama untuk menjana idea-idea baru.

Justeru itu, amalan yang dinyatakan sewajarnya dicontohi dan dilaksanakan oleh pengetua lain untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar, seterusnya melaksanakan Program NILAM dengan lebih berkesan.

5.6.3 Implikasi Polisi

Sistem pendidikan negara mengamalkan konsep pentadbiran secara sentralisasi. Ini bermakna segala dasar dan polisi ditetapkan oleh Pihak KPM dan pengetua hanyalah bertindak selaku ketua di peringkat pelaksanaan sekolah. Selaras dengan sistem pentadbiran yang bersifat “*top-down*” dan keakuran kepada arahan pihak atasan, maka sebarang perubahan dan usaha untuk meningkatkan keberkesanan aspek kepimpinan literasi pengetua sewajarnya bermula di peringkat tertinggi selaku pembuat polisi.

Oleh hal yang demikian, pihak terbabit perlu melihat semula idea asal pelaksanaan NILAM di peringkat sekolah. Hal ini kerana Program NILAM dilaksanakan susulan daripada dasar kerajaan untuk mencapai hasrat tahap literasi 100% menjelang tahun 2020. Oleh itu, pengupayaan pengetua dalam kepimpinan literasi di sekolah perlu dilaksanakan secara lebih agresif dan buku panduan pelaksanaan NILAM yang digunakan di sekolah-sekolah perlu dibuat penambahbaikan khususnya dalam aspek peranan pengetua.

Dapatan ini boleh juga dijadikan panduan kepada penggubal polisi khususnya KPM dalam merangka program latihan kepengetuaan, kursus-kursus serta penambahbaikan peranan pengetua dalam aspek NILAM dengan memberi penekanan kepada amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua yang telah dikenal pasti. Dengan kata lain, dapatan ini diharap dapat membantu pihak-pihak terbabit memperkemaskan lagi modus operandi pelaksanaan NILAM. Hal ini kerana hasil dapatan merupakan amalan terbaik yang terbukti keberkesanannya dalam meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar dalam NILAM.

Di samping itu, anjakan kepada sistem pendidikan negara boleh dilaksanakan dengan memberikan pendedahan kepada para pengetua dan guru-guru tentang integrasi NILAM dalam proses pengajaran dan pembelajaran supaya wujud pembacaan aktif di sekolah. Oleh itu, NILAM tidak dijalankan secara berasingan dan dicadangkan agar elemen NILAM dicatat dalam perancangan harian guru. Aktiviti NILAM juga boleh

dilaksanakan secara kolaboratif merentasi kurikulum dan kokurikulum. Dalam hal ini, sokongan dan tindakan Pihak KPM adalah perlu dalam pembaharuan ini.

Selaras dengan usaha ini juga, didapati penguatkuasaan sijil NILAM di sekolah-sekolah kajian telah memberi impak besar kepada peningkatan jumlah pembacaan. Oleh itu, sijil NILAM perlu diwajibkan kepada semua pelajar tingkatan lima sebagai keperluan tamat persekolahan. Elemen NILAM perlu diambil kira dalam usaha melanjutkan pelajaran. Biarpun pelaksanaan PJASK telah dimasukkan elemen NILAM namun penekanan pelaksanaannya perlu dikuatkuasa dan bukan bersifat pilihan. Selain itu,, makluman melalui edaran dan taklimat khusus perlu dilaksanakan supaya para pengetua lebih akur berkaitan jumlah bacaan pelajar.

Dapatan kajian juga mendapati wujudnya kekangan kewangan bagi memperoleh koleksi bahan bacaan yang berkualiti. Sehubungan dengan itu, bagi menyokong program NILAM yang dirancang, pembiayaan bekalan buku yang berterusan perlu dilaksanakan di sekolah-sekolah. Pihak berwajib perlu mengenal pasti agensi-agensi swasta dan NGO yang dapat memberi sumbangan dan melaksanakan program sekolah angkat khasnya dalam konteks pembiayaan bahan bacaan. Program sekolah angkat ini sewajarnya tidak didominasi oleh kategori sekolah tertentu sebaliknya diberi secara meluas.

Selain itu, peranan Bahagian Teknologi Pendidikan, BTPN dan PKG yang diberi tanggungjawab dalam pentadbiran NILAM di peringkat negeri dan daerah perlu

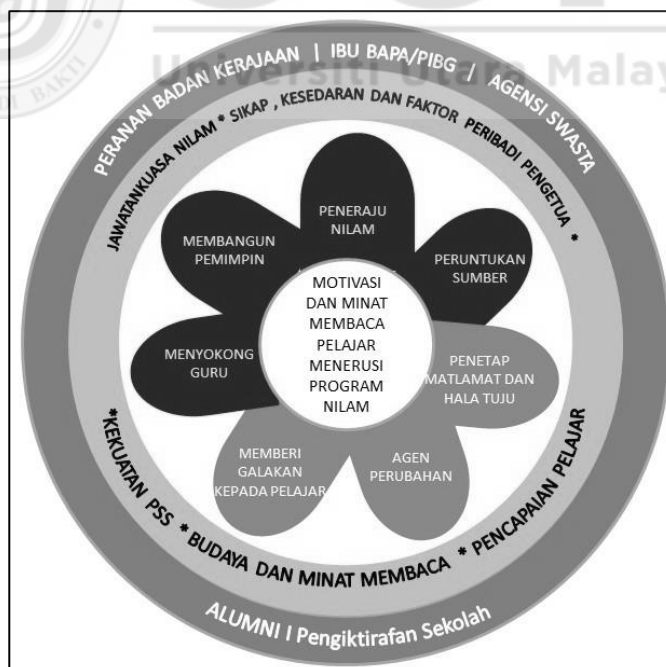
memberi sokongan penuh kepada kepimpinan literasi pengetua. Adalah disarankan agar latihan perancangan NILAM didedahkan kepada para pengetua dan pemantauan serta bimbingan diberi secara berterusan.

5.7 Sumbangan Kajian Kepada Tubuh Ilmu

Bahagian ini membincangkan sumbangan kajian kepada tubuh ilmu yang melibatkan penghasilan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah dan konsep sekolah berwatak pembaca.

5.7.1 Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah

Hasil dapatan kajian berkaitan amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua membolehkan penyelidik membangunkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.8.



Rajah 5.8. Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah Adaptasi daripada Irvin, Meltzer dan Dukes (2007).

Rajah 5.8 menunjukkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah, adaptasi daripada Irvin, Meltzer dan Dukes (2007). Model ini terhasil berdasarkan amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua yang telah dikenal pasti berdasarkan kajian kes yang telah dijalankan. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, matlamat utama model ialah meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Menerusi model ini terdapat tujuh amalan kepimpinan literasi pengetua yang dapat meningkat pembacaan pelajar iaitu bertindak sebagai 1) peneraju NILAM, 2) pengurus sumber, 3) penetap matlamat dan hala tuju, 4) agen perubahan, 5) memberi galakan kepada pelajar, 6) menyokong guru dan 7) membangun pemimpin.

Dalam melaksanakan tugas bagi meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar dengan berkesan, terdapat beberapa faktor dalaman yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua iaitu 1) Jawatankuasa NILAM, 2) sikap, kesedaran dan faktor peribadi pengetua, 3) kekuatan PSS, 4) Budaya dan minat membaca pelajar dan 5) pencapaian pelajar. Faktor dalaman ini ditunjukkan menerusi gelung pertama yang mengelilingi tujuh komponen kepimpinan literasi pengetua. Gelung kedua pula menunjukkan faktor luaran yang mempengaruhi kepimpinan literasi pengetua iaitu 1) peranan badan kerajaan, 2) ibu bapa dan PIBG, 3) agensi swasta, 4) alumni dan 5) pengiktirafan sekolah

Dalam konteks kajian, terdapat tiga peranan yang telah dikenal pasti dilaksanakan oleh pengetua-pengetua yang dikaji tetapi tidak dinyatakan dalam Model Tindakan Kepimpinan Literasi Irvin, Meltzer dan Dukes (2007) iaitu penetap matlamat dan hala

tuju, agen perubahan dan memberi galakan kepada pelajar. Oleh itu, selain penghasilan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah ini sebagai sumbangan kepada tubuh ilmu, penyelidik mendapati bahawa tiga aspek yang dinyatakan ini merupakan penemuan baru berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua.

Sejajar dengan aspek ini, penyelidik mendapati bahawa ketiga-tiga peranan yang dikenal pasti merupakan peranan yang bersesuaian dengan konteks iklim sekolah, budaya tempatan dan sistem persekolahan di Malaysia. Memandangkan amalan membaca di Malaysia masih lagi rendah, pengetua selaku pemimpin di sekolah perlu membuat perubahan dengan menetapkan matlamat dan hala tuju sekolah dalam konteks aktiviti NILAM dan bertindak selaku agen perubahan. Galakan yang berterusan perlu diberi kepada para pelajar untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca. Oleh itu, model ini disarankan kepada para kepimpinan sekolah untuk meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar kerana setiap komponen yang dinyatakan dalam model adalah berasaskan amalan terbaik yang telah terbukti berjaya. Secara tidak langsung, amalan kepimpinan literasi yang cemerlang dapat meningkatkan keberkesanan program NILAM seterusnya mencapai hasrat kerajaan sebagai negara pembaca.

5.7.2 Sekolah Berwatak Pembaca

Selain sumbangan penghasilan Model Kepimpinan Aktiviti Membaca seperti yang dinyatakan, penyelidik turut mengenal pasti wujudnya konsep sekolah berwatak

pembaca atau sekolah NILAM sebagai satu ciri-ciri unik bagi ketiga-tiga sekolah. Sekolah berwatak merupakan imej, identiti dan keistimewaan karakter sesebuah sekolah berbanding sekolah lain (Nurazzura Mohamad Diah & Baidruel Hairiel Abd Rahim, 2014; Samad & Idris, 2017). Menerusi kajian ini didapati sekolah-sekolah kajian kes menjadikan NILAM sebagai “payung” dan wadah dalam pembangunan sekolah. Oleh itu, semua aktiviti dihubungkan dengan aktiviti membaca dan penerokaan ilmu untuk meningkatkan kemenjadian pelajar

Sebagaimana yang disentuh sebelum ini, membangunkan sekolah yang mempunyai watak pembaca memerlukan pengetua yang sanggup membuat perubahan. Oleh itu, seperti yang dinyatakan oleh Fullan (2002), kepimpinan sekolah itu perlu bertindak sebagai agen perubahan untuk membentuk perubahan budaya. Demi membangunkan sekolah dalam dimensi yang berbeza, para pengetua ini melaksanakan kepimpinan literasi dan memberi penekanan kepada aspek kolaboratif dan kerja berpasukan dalam kalangan guru, membentuk sistem sokongan dengan menjalin hubungan luar, menetapkan matlamat dan membuat penambahbaikan kepada proses pembelajaran di sekolah seperti yang disarankan oleh Beabout (2014).

Dalam realiti sistem pendidikan di Malaysia, watak sekolah sebagai Sekolah NILAM atau sekolah pembaca adalah sesuatu yang perlu diketengahkan, apatah lagi kajian kes ini telah membuktikan bahawa aspek NILAM telah menjadi satu “titik perubahan” kepada perubahan dan kejayaan sekolah yang lebih besar. Hal ini kerana para pengetua yang dikaji melihat aspek NILAM dalam konteks yang lebih luas, tidak sekadar

amalan membaca secara tradisional semata-mata. Oleh itu, usaha untuk menjadikan NILAM sebagai satu kebitaraan sekolah telah melahirkan pelbagai inovasi baru dan merubah persekitaran sekolah kepada sekolah yang bermaklumat dan digunakan dalam aktiviti kurikulum mahupun kokurikulum.

Usaha melahirkan sekolah sebagai sekolah berwatak pembaca perlu diketengahkan bersesuaian dengan corak pembelajaran abad ke 21 yang lebih berpusatkan pelajar, melibatkan penerokaan maklumat dan kemahiran berfikir pada aras tinggi. Ini bermaksud sistem pembelajaran tidak hanya berorientasikan peperiksaan sebaliknya melibatkan pelbagai aktiviti ilmiah yang berorientasikan pengayaan kemahiran membaca. Watak sekolah NILAM ini merupakan satu bentuk ciri sekolah yang lebih bersifat holistik dan bersesuaian dengan transformasi pendidikan negara menerusi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 kerana memberi penekanan kepada aspirasi murid iaitu berpengetahuan, mempunyai kemahiran berfikir dan memimpin. Malah sekolah yang berwatak NILAM ini menerima sokongan komuniti yang kuat serta mampu bertindak sebagai satu organisasi pendidikan yang berkesan.

5.8 Cadangan Kepada Pengamal Praktis

Implikasi daripada pelaksanaan kajian, pengkaji mendapati terdapat tiga cadangan utama yang disarankan kepada pengamal praktis dalam bidang ini khususnya para ahli pendidik, PPD, JPN, KPM mahupun pihak berwajib dalam bidang pendidikan. Cadangan ini meliputi aspek elemen kepimpinan literasi dalam latihan kepengetuaan,

integrasi NILAM dalam proses pembelajaran dan peranan kepimpinan literasi pengetua selaku agen perubahan dan konteks NILAM.

Dalam konteks cadangan yang pertama, bagi memperkukuhkan pengetahuan dan peranan kepimpinan literasi pengetua di sekolah, adalah disarankan agar pihak berwajib merangka program pendidikan kepimpinan literasi yang komprehensif dan membantu pusat-pusat latihan kepengetuaan khasnya Institut Aminuddin Baki merancang latihan yang bersesuaian. Sehubungan dengan itu, Program Kelayakan Profesional Keperolehan Kebangsaan (NPQEL) yang wajib dihadiri oleh bakal-bakal pengetua perlu mewujudkan silibus berkaitan kepimpinan literasi. Sebagai langkah permulaan, pendedahan kepada program NILAM dan amalan membaca perlu dilaksanakan oleh Bahagian Pendidikan Guru sebagai pendedahan awal kepada bakal guru, guru-guru serta kumpulan pengurusan untuk menampakkan kepentingan amalan membaca di sekolah.

Selain itu, latihan berkaitan kepimpinan literasi perlu dilaksanakan secara berterusan di pelbagai peringkat dan senarai tugas pengetua dalam konteks program NILAM perlu disampaikan menerusi edaran surat pekeliling dan taklimat setiap tahun sebagai peringatan dan pengetahuan bagi pengetua baru. Pelaksanaan dan penguatkuasaan ini perlu dilakukan di peringkat Kementerian Pendidikan supaya lebih berkesan.

Seterusnya bagi cadangan kedua, Program NILAM sewajarnya diintegrasikan dalam pembelajaran di dalam kelas dan bukannya dilaksanakan secara berasingan. Hal ini

bertujuan untuk memudahkan proses pelaksanaan, pemantauan dan mengurangkan bebanan pelajar, guru dan pengetua. Integrasi dalam proses pembelajaran ini juga dapat mengatasi alasan tiada masa untuk membaca. Oleh itu, seperti mana yang dilaksanakan di sekolah-sekolah kajian, aktiviti NILAM perlu diintegrasikan dalam kelas dan aktiviti kokurikulum.

Ini bermakna para pelajar diberi penekanan kepada pembelajaran ke arah pembacaan aktif dan penerokaan maklumat yang meluas. Penghasilan kerja projek, melaksanakan kerja-kerja penyelidikan mudah dan pembelajaran berbentuk penyelesaian masalah memerlukan kemahiran membaca yang tinggi. Kaedah ini sangat bersesuaian dengan kehendak transformasi pendidikan negara kini yang lebih menekankan kepada akses sendiri yang berpusatkan murid.

Apabila NILAM diintegrasikan dalam pembelajaran, kesan pelaksanaan NILAM dapat dilihat dengan lebih jelas berbanding pengiktirafan pelajar hanya berdasarkan bilangan bacaan buku semata-mata. Sehubungan dengan itu, pihak KPM boleh mewujudkan pertandingan dan pengiktirafan kepada sekolah dalam pelbagai kategori pemimpin sekolah dan guru sebagai galakan. Di samping itu, pelaksanaan format baru NILAM menerusi NILAM ditambah baik yang bakal dilaksanakan sepenuhnya pada tahun 2018 sewajarnya perlu mengambil kira elemen integrasi ini dan wajib dicatat dalam rekod perancangan harian guru supaya amalan membaca lebih berkesan.

Cadangan seterusnya ialah memperkasakan peranan pengetua selaku agen perubahan sekolah dalam konteks membaca. Oleh itu, selain pengetua menerima latihan dalam aspek kepimpinan literasi, pihak PPD, BTPN dan JPN perlu merangka program memperkasakan kepimpinan literasi pengetua dengan memberi sokongan kepada pihak sekolah dalam bentuk peruntukan tambahan, khidmat nasihat, koleksi bahan bacaan dan kolaboratif aktiviti dengan pelbagai agensi luar.

Selaras dengan usaha tersebut, para pengetua perlu diberi ruang dan tempoh yang panjang untuk memimpin sesebuah sekolah supaya perubahan dapat dibuat dengan lebih berkesan. Hal ini kerana pelantikan sebagai pengetua pada hujung perkhidmatan khasnya di ambang persaraan dilihat kurang sesuai. Malah pelantikan pengetua perlu dibuat dengan teliti, mengambil kira kemampuan beliau membuat perubahan berbanding kelayakan secara kekananan dalam tempoh perkhidmatan.

Oleh itu, sebagai usaha memperkasakan kepimpinan literasi pengetua, adalah disarankan agar pihak KPM memberi keutamaan kepada pemilihan pengetua yang mempunyai ciri-ciri berbudaya ilmu, gemar membaca dan sanggup membuat perubahan demi pembaharuan. Pengetua sebegini lebih berfikiran positif, mampu membangunkan dan menerajui sekolah dalam pelbagai aspek. Sejajar dengan usaha ini juga, pemilihan sekolah-sekolah cemerlang dan berprestasi tinggi wajib mengambil kira elemen pencapaian dalam NILAM.

5.9 Cadangan Kajian Akan Datang

Sebagai penelitian lanjut, pengkaji berpendapat kajian seterusnya perlu dijalankan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam konteks berikut pada masa akan datang:

- i. Kajian kes kepimpinan literasi pengetua perlu dilaksanakan di sekolah-sekolah yang mempunyai tahap pembacaan yang rendah bagi mengenal pasti masalah dan faktor yang menghalang kepimpinan pengetua dalam aspek NILAM untuk tujuan perbandingan.
- ii. Kajian kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar berskala besar boleh dilaksanakan iaitu diperkembangkan di peringkat daerah, negeri mahupun seluruh negara supaya generalisasi dapat dibuat secara lebih tepat dan menyeluruh bagi mengatasi masalah pembudayaan amalan membaca dalam konteks NILAM dalam jangka masa panjang.
- iii. Seperti yang dibincangkan dalam bab 4, telah dinyatakan bahawa para pengetua ini menggunakan pendekatan kepimpinan literasi untuk mengatasi masalah disiplin sekolah. Sehubungan dengan itu, kajian lanjut berkaitan amalan kepimpinan literasi pengetua dalam menangani masalah disiplin sekolah menerusi Program NILAM ini perlu dilaksanakan.
- iv. Kajian akan datang juga boleh memberi fokus kepada kajian kepimpinan literasi pengetua dalam aspek pengalaman dalam perkhidmatan, latar belakang dan tahap pengetahuan secara lebih khusus dan kaitannya dengan keberkesanan amalan kepimpinan literasi yang dilaksanakan. Hal ini kerana

kajian yang dijalankan mendapati para pengetua yang dikaji mempunyai kelebihan dalam aspek-aspek berkenaan untuk menjalankan fungsi kepimpinan literasi dengan lebih berkesan.

- v. Kajian ini boleh diperluas dalam konteks peranan kepimpinan literasi guru. Hal ini kerana dapatan kajian juga menunjukkan wujudnya kesan peranan guru dalam penglibatan aktiviti membaca pelajar di sekolah. Oleh itu, kajian selanjutnya boleh memberi fokus kepada amalan kepimpinan literasi guru dalam usaha meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar.
- vi. Kajian ini juga dicadangkan diperluas dalam konteks perbezaan geografi dan sistem pendidikan. Oleh itu, kajian perbandingan boleh juga dilaksanakan untuk melihat perbezaan amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua di Malaysia dan negara luar dalam meningkatkan amalan membaca.
- vii. Kajian yang dijalankan telah mengkaji peranan kepimpinan literasi pengetua dalam usaha meningkatkan minat dan motivasi membaca. Oleh itu, adalah disarankan agar kajian lanjutan dibuat dalam konteks kepimpinan literasi dan kesannya terhadap pencapaian akademik pelajar. Hal ini perlu penelitian lanjut kerana kajian literatur telah membuktikan bahawa amalan membaca memberi kesan positif kepada pencapaian akademik pelajar .
- viii. Dalam konteks Program NILAM, kajian keberkesanan pelaksanaan Program NILAM dalam skala yang besar mempunyai jurang masa yang sangat luas. Oleh itu, adalah wajar agar kajian di peringkat nasional dilaksanakan untuk menilai semula pelaksanaannya di sekolah-sekolah supaya penambahbaikan dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.

5.10 Kesimpulan

Sekolah mampu menjadi tapak semaian yang berkesan kepada pembinaan masyarakat pembaca menerusi kepimpinan literasi pengetua. Dapatan kajian kes ini membuktikan bahawa peranan kepimpinan literasi pengetua mampu mengatasi masalah pelaksanaan NILAM di sekolah seterusnya amalan membaca dalam kalangan para pelajar di Malaysia. Hal ini kerana transformasi pendidikan yang berlaku memerlukan corak kepimpinan pengetua yang dapat menyediakan generasi pelajar yang kaya maklumat selaras dengan keperluan dunia dan pasaran kerja akan datang.

Namun, usaha membangunkan program membaca menerusi program NILAM yang terancang tidak sewajarnya dilihat sebagai satu bebanan kerana kajian kes ini telah membuktikan bahawa kepimpinan literasi bukan sahaja mampu meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar, malah telah membangunkan sekolah dalam pelbagai aspek fizikal, pembangunan sumber manusia, perhubungan dengan komuniti luar dan kemenjadian pelajar sehingga berjaya mendapat pelbagai pengiktirafan. Gabungan elemen-elemen itu membolehkan sekolah berfungsi dengan cemerlang dan berkesan, seterusnya dapat membentuk iklim yang positif.

Selain itu, dapatan kajian ini telah menyumbang pengetahuan dalam aspek amalan terbaik peranan kepimpinan literasi. Amalan-amalan terbaik ini wajar dicontohi dan boleh dijadikan panduan kepada para pengetua lain kerana amalan terbaik sesuatu praktis mampu memperoleh dapatan yang lebih berkesan kerana telah terbukti berjaya. Aspek ini juga menunjukkan bahawa program pembangunan bacaan menerusi

program NILAM bukanlah tugas GPM semata-mata sebaliknya perlu penglibatan menyeluruh seluruh warga sekolah.

Dalam pada itu, program NILAM perlu dilihat dalam perspektif yang lebih luas, tidak sekadar aktiviti membaca secara tradisional semata-mata. Hal ini kerana, selaku “payung” kepada proses pencarian ilmu, semua aktiviti bermula dengan asas membaca dan carian maklumat. Apabila murid membaca, kemenjadian mereka akan terserlah dan mampu memberi sumbangan kepada sekolah dalam pelbagai aspek. Ini bermakna NILAM dilihat sebagai nadi yang menggabungkan pelbagai aktiviti di peringkat kurikulum dan kokurikulum.

Sehubungan dengan itu, Model Kepimpinan Literasi yang dibangunkan berasaskan amalan terbaik hasil dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu para pengetua lain melaksanakan kepimpinan literasi bagi menjayakan Program NILAM di sekolah masing-masing. Hal ini kerana pembangunan amalan membaca menerusi Program NILAM yang terancang dalam konteks sistem pendidikan negara sangatlah perlu bagi melahirkan generasi pembaca yang dihasratkan pada masa hadapan.

5.11 Rumusan

Bab ini merumuskan hasil dapatan kajian yang diperoleh berdasarkan analisis temu bual dan dokumen, seterusnya menjawab persoalan kajian. Rumusan dan perbincangan dapatan kajian dikaitkan dengan kajian lalu untuk melihat implikasi kajian dalam konteks menyokong ataupun menentang hasil penemuan terdahulu.

Perbincangan juga turut dikaitkan dengan beberapa maklumat awal yang dinyatakan dalam bab terdahulu khususnya dalam konteks objektif, persoalan kajian dan kajian literatur. Penyelidik turut menyediakan ringkasan rumusan dapatan untuk meningkatkan lagi pemahaman pembaca.

Bab ini turut membincangkan implikasi kajian dalam aspek kerangka teori yang digunakan, amalan kepada praktis dan implikasi kajian terhadap pengamal polisi. Sebagai sumbangan kepada tubuh ilmu, penyelidik mencadangkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang terhasil berdasarkan amalan terbaik kepimpinan literasi pengetua yang dikaji. Model ini boleh dijadikan panduan kepada para pengetua mahupun pihak-pihak berwajib pendidikan kerana amalan terbaik ternyata telah terbukti berkesan dari aspek teori dan praktis. Konsep sekolah berwatak pembaca turut diketengahkan agar lebih banyak sekolah yang beridentitikan NILAM terhasil demi melahirkan masyarakat pembaca. Pada akhir bab, penyelidik mengutarakan beberapa cadangan kepada pengamal praktis dan kajian yang boleh dilaksanakan pada masa akan datang.

RUJUKAN

- Affidah Morni, & Siti Huzaimah Sahari. (2013). The impact of living environment on reading attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 101, 415–425. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.215>
- Alred, A., Labat, M. B., Eadens, D. W., Labat, C. A., & Eadens, D. M. (2016). The impact of principal emotional intelligence on teacher perceptions of school climate. *International Research in Higher Education*, 1(2), 127–132. <http://doi.org/10.5430/irhe.v1n2p127>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new “full-range” theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Annamalai, S., & Muniandy, B. (2013). Reading habit and attitude among Malaysian Polytechnic Students. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 32–41.
- Antoniou, F. (2014). One for all or all for one? Do principal’s and teacher’s goal orientations affect students’ achievement in reading, spelling and vocabulary? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 484–490. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.153>
- Arumugam Raman, Ruuhina Mohd Sani, & Paramjit Kaur. (2014). Facebook as a collaborative and communication tool: A study of Secondary School Students in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155(October), 141–146. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.270>
- Ayers, B. J., & Miller, M. (2009). *Informing adolescent literacy policy and practice : Lessons learned from the striving readers program*. Washington DC.
- Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya, & Theng, L. T. (2011). Hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah cemerlang. *Journal of Educational Mangement*, 1(March), 48–70. Muat turun dari <http://eprints.utm.my/12152/>
- Azizi Yahaya, Noordin Yahaya, & Lim, T. T. (2010). Gaya kepimpinan guru besar dan hubungan dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah penerima anugerah sekolah cemerlang di negeri Melaka. *Journal of Science & Mathematics Education . (Unpublished)*, 1–19.
- Azlin Norhaini Mansor, Mohd Sattar Rasul, Rose Amnah Abd Rauf, Koh, B. L., Rose Amnah Abd. Rauf, & Koh, B. L. (2012). Developing and sustaining reading habit among teenagers. *The Asia-Pacific Education Researcher*, (1997). <http://doi.org/10.1007/s40299-012-0017-1>

- Badariah Sani, Muhamad Noor Wan Chik, Yah Awang Nik, & Nor Adeena Raslee. (2011). The reading motivation and reading strategies used by undergraduates in University Teknologi MARA Dungun, Terengganu. *Journal of Language Teaching and Research*, 2(1), 32–39. <http://doi.org/10.4304/jltr.2.1.32-39>
- Bahagian Teknologi Pendidikan. (2004). *Laporan kajian penilaian Program NILAM 2004*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bahagian Teknologi Pendidikan. (2008). *Program NILAM: Konsep dan panduan pelaksanaan di sekolah*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bahagian Teknologi Pendidikan. (2014). *Laporan I-NILAM*. Muat turun daripada <http://nilam.tarantula.my/index.php>
- Bahagian Teknologi Pendidikan. (2016). *Panduan NILAM yang ditambahbaik*. Muat turun daripada http://btp.moe.gov.my/media/PSP/Panduan_NILAM_yang_ditambahbaik.pdf
- Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri Kedah. (2017). *Koleksi E-Buletin*. Muat turun daripada <http://btpnkedah.moe.gov.my/>
- Baker, L., & Wigfield, A. (1999). Dimensions of children's motivation for reading and their relations to reading activity and reading achievement. *Reading Research Quarterly*, 34(4), 452–477. <http://doi.org/10.1598/RRQ.34.4.4>
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development: Six theories of child development* (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press
- Barr, J., & Saltmarsh, S. (2014). "It all comes down to the leadership." *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 491–505. <http://doi.org/10.1177/1741143213502189>
- Bean, R., & Lillenstein, J. (2012). Response to intervention and the changing roles of schoolwide personnel. *The Reading Teacher*, 65(7), 491–501. <http://doi.org/10.1002/TRTR.01073>
- Beabout, B. R. (2014). Principles of leading change: An inductive analysis from Post-Katrina New Orleans. *Policy Futures in Education*, 12(8), 151–172. http://doi.org/10.1007/978-94-6300-100-7_10
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*, 2, 8–14. <http://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for social sciences*. 6th ed. San Francisco: Pearson Education, Inc.

- Bergman, D. (2013). *Motivation and middle school readers: The nature of motivation among adolescents struggling readers who made notable gains while in middle school*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3564728).
- Bickmore, D. L., & Dowell, M.-M. S. (2015). A case study of middle grades leadership in a conversion charter school. *NASSP Bulletin*, 99(1), 43–69. <http://doi.org/10.1177/0192636515575602>
- Biancarosa, G., and Snow, C. E., (2004). Reading next - a vision for action and research in middle and high school literacy. *A Report to Carnegie Corporation of New York (2nd. Ed)* Washington, D.C: Alliance For Excellent Education.
- Bicknell, M. G. (2015). *Effects of a school-wide reading literacy plan on reading skills: a retrospective, quasi-experimental study*. Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3707413)
- Blake, B., & Pope, T. (2008). Developmental psychology : Incorporating Piaget ' s and Vygotsky ' s theories in classrooms. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 59–67.
- Bokhorst-Heng, W., & Pereira, D. (2008). Non-at-risk adolescents' attitudes towards reading in a Singapore Secondary School. *Journal of Research in Reading*, 31(3), 285–301. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9817.2008.00369.x>
- Bongarten, R. T. (2006). *Characteristics of an effective literacy principals*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3249525)
- Booth, D., & Rowsell, J. (2007). *The literacy principal*. Portland, Maine: Stenhouse Publishers.
- Bowditch, D. (2011). *Impact of self-concept and task value on adolescents' motivation to read: A mixed methods study of fourth, sixth and eight grades*. Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3492290)
- Breen, R. L. (2006). A practical guide to focus-group research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463–475. <http://doi.org/10.1080/03098260600927575>
- Brinson, D., Dwyer, E. J., Scott, P. H., & Foley, V. (2012). Laboratory school leaders provide support for literacy. *NALS Journal*, 3(1).
- Brisson, P. M. (2010). *The literacy-related practices of principals in high schools with improved student reading achievement*. Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3424897)

- Busayo, I. O. (2011). The school library as a foundational step to childrens ' effective reading habits. *Library Philosophy and Practice (E-Journal)*.
- Cassidy, J., & Ortlieb, E. (2013). What was hot (and not) in literacy: What we can learn. *Journal of Adolescent and Adult Literacy*, 57(1), 21–29. <http://doi.org/10.1002/JAAL.215>
- Chan, Y. F., Sidhu, G. K., & Y.F. Chan, S. G. K. (2009). Leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2(4), 106–116.
- Chen, P. H., & Wu, J. R. (2010). Rewards for reading: their effects on reading motivation. *Journal of Instructional Pedagogies*, 3, 1–8.
- Chen, S. Y. (2009). Functions of reading and adults' reading interests. *Reading Improvement*, 108–117.
- Chettri, K., & Rout, S. K. (2013). Reading habits:An overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 14(6), 13–17.
- Chew, F. P. (2012). Literacy among the secondary schools students in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(6), 546–550. <http://doi.org/10.7763/IJSSH.2012.V2.168>
- Choy, S. C., Sedhu, D. S., Liew, Y. L., Lee, M. Y., Malenee, A., & Anuar, N. (2015). Influence of culture on students' awareness of how and why they learn. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 12(1), 49–67.
- Cohen, S. E. (2011). *Motivating Factors : In - School and Out Of School Literacy Practices*. University of Kansas. (Tesis Kedokteran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3450541)
- Conradi, K., Jang, B. G., Bryant, C., Craft, A., & McKenna, M. C. (2013). Measuring adolescents' attitudes toward reading: A classroom survey. *Journal of Adolescent and Adult Literacy*, 56(7), 565–576. <http://doi.org/10.1002/JAAL.183>
- Cosner, S. (2011). Supporting the initiation and early development of evidence-based grade level collaboration in Urban Elementary School: Key roles and strategies of principals and literacy coordinators. *Urban Education*, 46(4), 786–827. <http://doi.org/10.1177/0042085911399932>
- Cox, S. C. (2010). *Elementary principals' literacy practices and their relationship to student achievement in reading*. (Tesis Kedokteran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3407611)
- Crum, K., Sherman, W. H., & Myran, S. (2009). Best practices of succesful elementary school leaders. *Journal of Educational Administration*, 48(1, 2009),

48–63. <http://doi.org/10.1108/09578231011015412>

Cresswell, J.W., & Clark, V. L (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Cresswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. United State of America: Sage Publications Incorporated.

Creswell, J. W. (2014). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. United State of America: Pearson Education Limited

Cuevas, J. A., Russell, R. L., & Irving, M. A. (2012). An examination of the effect of customized reading modules on diverse secondary students' reading comprehension and motivation. *Educational Technology Research and Development*, 60(3), 445–467. <http://doi.org/10.1007/s11423-012-9244-7>

Dai, W. (2013). Correlates of the reading interest of Chinese High School Students in International Schools. *Asian Social Science*, 9(3). <http://doi.org/10.5539/ass.v9n3p164>

Danner, D. M. (2014). *Principal leadership strategies: Reforming literacy instruction through data-driven decision-making*. Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3629584)

Darlington., Y. & Scott. D. (2002). *Qualitative research in practice: Stories from the field*. Buckingham: Open University Press

Dempster, N. (2012). Principals leading learning: developing and applying a leadership framework. *International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 40(1), 49–62. <http://doi.org/10.1080/03004279.2011.644316>

Dempster, N., Konza, D., Robson, G., Gaffney, M., Lock, G., Mckennariey, K., & Pilots, N. (2012). *Principals as literacy leaders: confident, credible and connected*. Australian Primary Principals Association.

Dempster, N., Smith, C. W., & Johnson, G. (2014). *Principals leading literacy in secondary schools. HKPI Monograph Series* (Vol. 53).

Doepker, G. M., & Ortlieb, E. (2011). Preserving adolescent readership through interest and motivation. *International Journal of Education*, 3(1), 1–7.

Drew, S. V. (2012). Open up the ceiling on the common core state standards: Preparing students for 21st-century literacy-now. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 56(4), 321–330. <http://doi.org/10.1002/JAAL.00145>

- Eacott, S. (2012). "Leadership" and the social: Time, space and the epistemic. *International Journal of Educational Management*, 27(1), 6–6. <http://doi.org/10.1108/09513541311289846>
- Ediger, M. (1999). *The school principal as leader in reading instruction*. (Report No. 434324). U.S. Department of Education.
- Ediger, M. (2000). The school principal as a reading supervisor. *Reading Improvement*, 37, 20–29.
- Edwards, J. M. (2010). *Dimensions of literacy leadership: An analysis of middle-level principals' literacy leadership proficiencies and student reading achievement*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3397792)
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. & Allen, S. D., (1993). *Doing naturalistic inquiry : A Guide to methods*. London: Sage Publications
- Faggella-luby, M. N., Ware, S. M., & Capozzoli, A. (2009). Adolescent literacy - reviewing adolescent literacy reports: Key components and critical questions. *Journal of Educational Research*, 41(453). <http://doi.org/10.1080/10862960903340199>
- Fairman, J. C., & Mackenzie, S. V. (2014). How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 3124(December), 1–27. <http://doi.org/10.1080/13603124.2014.904002>
- Fayaz Ahmad Lone. (2011). Reading habits of rural and Urban College Students in the 21st Century. *Library Philosophy and Practice (E-Journal)*, paper 586.
- Fetters, C. W., & Cheek, E. H. (2016). *Effective leadership for literacy environment in an Elementary School*. Literacy Summit Yearbook. Literacy Professionals & Texas Association for Literacy Education.
- Fletcher, J. (2017). What can we do to support reading for young adolescent students? *International Journal of Primary, Elementary and Early Years*, 45(2), 258–271. <http://doi.org/10.1080/03004279.2015.1078832>
- Fletcher, J., Grimley, M., & Greenwood, J. (2011). Raising reading achievement in an "at risk", low socioeconomic, multicultural intermediate school. *Journal of Research in Reading*, 36(2), 1–23. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9817.2011.01497.x>

- Fletcher, J., Grimley, M., Greenwood, J., & Parkhill, F. (2012). Motivating and improving attitudes to reading in the final years of primary schooling in five New Zealand Schools. *Literacy*, 46(1), 3–16. <http://doi.org/10.1111/j.1741-4369.2011.00589.x>
- Fletcher, J., & Nicholas, K. (2016). Leading change in reading for young adolescents: What is happening in New Zealand? *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 3124 (April), 1–18. <http://doi.org/10.1080/13603124.2016.1157209>
- Fox, D. K. (2010). *Middle level principals' perceptions of the adolescent literacy crisis: A qualitative study*. (Tesis Kedokteran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3488888)
- Francois, C. (2012). Getting at the core of literacy improvement: A case study of an Urban Secondary School. *Education and Urban Society*, 46(5), 580–605. <http://doi.org/10.1177/0013124512458116>
- Francois, C. (2014). Getting at the core of literacy improvement. *Education and Urban Society*, 46(5), 580–605. <http://doi.org/10.1177/0013124512458116>
- Franzak, J. K. (2006). Zoom: A review of the literature on marginalized adolescent readers, literacy theory, and policy implications. *Review of Educational Research*, 76(2), 209–248.
- Froiland, J. M., & Oros, E. (2014). Intrinsic motivation, perceived competence and classroom engagement as longitudinal predictors of adolescent reading achievement. *Educational Psychology*, 34(2), 119–132. <http://doi.org/10.1080/01443410.2013.822964>
- Fullan, M. (2002). Principals as leaders in a culture of change. *Educational Leadership*, (May), 16. Muat turun daripada <http://www.michaelfullan.ca/media/13396053050.pdf>
- Gadsden, Z. T. (2016). *Elementary school instructional leaders' perceptions of literacy leadership, African American Boys and culturally responsive practice*. (Tesis Kedokteran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 10241045)
- Gambrell, L. B. (2011). Seven rules of engagement: What's most important to know about motivation to read. *Reading Teacher*, 65(3), 172–178. <http://doi.org/10.1002/TRTR.01024>
- Garza, J. E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B. (2015). Leadership for school success: lessons from effective principals. *International Journal of*

Educational Management, 28(7), 798–811. <http://doi.org/10.1108/IJBM-07-2013-0069>

Goldman, S. R. (2014). Adolescent literacy : learning and understanding content. *The future of children*, 22(2), 89–116. <http://doi.org/10.1353/foc.2012.0011>

Green, T. L. (2017). From positivism to critical theory: school-community relations toward community equity literacy. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 30(4), 370–387. <http://doi.org/10.1080/09518398.2016.1253892>

Guastella, L. (2004). *The relationship between leadership functions of Florida High School principals and adolescent literacy*. (Thesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3144886)

Guthrie, J. T., & Wigfield, A. (2000). Engagement and motivation in reading. *Handbook of Reading Research*, 3, 403–422.

Guthrie, J. T., Wigfield, A., & Klauda, S. L. (2012). *Adolescents' engagement in academic literacy*. Maryland: University of Maryland.

Guthrie, J., Wigfield, A., & VonSecker, C. (2000). Effects of integrated instruction on motivation and strategy use in reading. *Journal of Educational Psychology*, 92(2), 331–341. <http://doi.org/10.1037//0022-0663.92.2.331>

Guthrie, J., Wigfield, A., & You, W. (2012). *Handbook of research on student engagement*. <http://doi.org/10.1007/978-1-4614-2018-7>

Hallinger, P. (2009). *Leadership for 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning*. Chair Professors Public Lecture Series of The Hong Kong Institute of Education.

Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). Principal leadership and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527–549.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–248.

Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194–212. <http://doi.org/10.1108/09578231311304706>

Harris, A., Jones, M., Cheah, K., Soon L. D. E., & Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implications. *Journal of Educational Administration*, 55.

Haslinda Husaini, Rafidah Abdul Aziz, & Shahrom T.M Sulaiman. (2011). *Reading*

habits and attitudes among students in Secondary School. (Research Reports. Research Management Institute, Universiti Teknologi MARA). Shah Alam. Muat turun <http://eprints.uitm.edu.my/6445/>

Haslinda Hussaini, Rafidah Abdul Aziz, Mohd Sharif Mohd Saad, Dang Merduwati Hashim, & Mohd Fazli Baharuddin. (2012). The roles of school resource center in nurturing reading habits and attitudes among secondary school students. In *15th CONSAL General Conference* (pp. 1–11).

Hasnalee Tubah, & Zulkifley Hamid. (2011). Pengaruh demografi terhadap kemahiran membaca dan memahami dalam kalangan murid-murid Linus. *Jurnal Melayu*, (6), 29–47.

Henderson, C. (2008). *From teacher in charge of reading to literacy leader – what is the role of the literacy leader? An in-depth qualitative study of two literacy leaders*. University of Canterbury.

Henri, J., Hay, L., & Oberg, D. (2002). An international study on principal influence and information services in schools: synergy in themes and methods. *School Libraries Worldwide*, 8(1), 49–70.

Heri Hidayat, & Siti Aishah. (2013). Read interest co-relational with student study performance In IPS Subject Grade IV (Four) In State Elementary School 1 Pagerwangi Lembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(1).

Hernández, J. E. (2013). *Culturally responsive instruction: Exploring Latino literacy motivation and engagement in one urban middle school classroom*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses. (UMI 3548761)

Herridge, R. L. (2014). *A multiple case study of literacy instructional leadership behaviors of elementary principals in North Carolina*. Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3575627)

Holloway, I. (1997), *Basic concepts for qualitative research*, Abingdon, Oxon, Blackwell Science.

Hoewing, B. L. (2011). *Orientations of literacy leadership among Elementary School Principals: Demographic and background trends*. (Tesis Kedoktoran University of Iowa). Muat turun daripada <http://ir.uiowa.edu/etd/83>

Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and system improvement: A narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257–281.
<http://doi.org/10.1080/09243453.2014.885452>

- Huang, H. C., Tsai, Y. H., & Huang, S. H. (2015). The relevant factors in promoting reading activities in elementary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 4(2), 62–70. Muat turun daripada <http://iaesjournal.com/online/index.php/IJERE/article/view/7728>
- Huber, S. G. (2004). School leadership and leadership development purpose of school. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669–684.
- Huggins, K. S., Klar, H. W., Hammonds, H. L., & Buskey, F. C. (2016). Supporting leadership development: An examination of high school principals' efforts to develop leaders' personal capacities. *Journal of Research on Leadership Education*. <http://doi.org/10.1177/1942775116658636>
- Huguet, B. C. S. (2017). Effective leadership can positively impact school performance. *On the Horizon*, 25(2), 96–102. <http://doi.org/10.1108/OTH-07-2016-0044>
- Husaina Banu Kenayathulla, Ranjeetham Subramaniam, & Muhamad Faizal A. Ghani. (2015). Pengurusan kewangan di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Kuala Kangsar, Perak : Satu kajian kes. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 32–46.
- Hussain Hashim, Shamila Mohamed Shuhidan, Mohd Sazili Shahibi, & Azma Asnawi Abd. Hakim. (2017). Alligning the roles of School Resource Centre with student's 21st century skills development in Malaysia : A collaborative approach. *The Social Sciences*, 12(1), 29–34.
- Ilegbusi. (2013). An analysis of the role of rewards and punishment in motivating school learning. *Computing, Information Systems & Development Informatics*, 4(1), 35–38.
- Inderjit, S. (2014). Reading trends and improving reading skills among students in Malaysia. *International Journal of Reaserch in Social Sciences*, 3(5), 70–81.
- Irvin, J., Meltzer, J., Dukes., M (2007). *Taking action on adolescent literacy : An implementation guide for school leaders*. Association for Supervision and Curriculum Development. Alexandria: Virginia USA.
- Ismail, S. A., Dorner, D., & Oliver, G. (2011). Issues related to information literacy education in Malaysian schools. *International Conference on Sosiality and Economics Development*, 10, 204–208.
- Jafre Zainol Abidin, M., Pour-Mohammadi, M., & Choon Lean, O. (2011). The reading habits of Malaysian Chinese University Students. *Journal of Studies in Education*, 1(1), 1–13. <http://doi.org/10.5296/jse.v1i1.1037>

- Jay, J. E. (2011). *Exploring the principal's role in high poverty school with high literacy achievement*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3453908)
- Johnson, G., Dempster, N., Klieve, H., & Fluckiger, B. (2014). *Principals as literacy leaders with indigenous communities: Leadership for learning to read both ways*. Kingston, Australia: Australian Primary Principals Association.
- Kamal, M. A., & Normah Othman. (2012a). Students' perception on the role of library and media teachers. *Journal of Educational and Practice*, 3(8), 158–166.
- Kamal, M. A., & Normah Othman. (2012b). Training and development for library and media teachers in selected Malaysian school resource centres. *Journal of Education and Practice*, 3(6), 77–86.
- Kamal M. A., & Normah Othman. (2012). Students' perception on the role of Library and Media Teachers. *Journal of Education and Practice*, 3(8), 158–166.
- Karadağ, E., Bektaş, F., Çoğaltay, N., & Yalçın, M. (2015). The effect of educational leadership on students achievement: a meta-analysis study. *Asia Pacific Education Review*, 16(1), 79–93. <http://doi.org/10.1007/s12564-015-9357-x>
- Kathleen, B. (2015). *Elementary principals' perceptions of preparation programs, licensure and educational background: Did they prepare them to be literacy leaders in schools?* (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3688712)
- Keller, S. A. (2004). *Reading education issues: principals' and teachers' perceptions*. University of Tennessee. Retrieved from http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/2277
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). PISA 2015: programme for international student assessment. Muat turun daripada <https://www.moe.gov.my/images/Arkib/PISA2015/Laporan%20PISA%202015.pdf>
- Kim, J. Y., & Anderson, T. (2011). Reading across the curriculum: a framework for improving the reading abilities and habits of college students. *Journal of College Literacy & Learning*, 37, 29–40.
- Kindall, H. D., Crowe, T., & Elsass, A. (2017). The principal's influence on the novice teacher's professional development in literacy instruction. *Professional Development in Education*, 5257(March), 1–4. <http://doi.org/10.1080/19415257.2017.1299031>

- Krippendorft, K. (2004). *Content Analysis: An introduction to its methodology*. United Kingdom: Sage Publications.
- Klauda, S. L., & Wigfield, A. (2012). Relations of perceived parent and friend support for recreational reading with children's reading motivations. *Journal of Literacy Research*, 44(1), 3–44. <http://doi.org/10.1177/1086296X11431158>
- Kubaneck, J., Snyder, L. H., & Abrams, R. A. (2015). Reward and punishment act as distinct factors in guiding behavior. *Cognition*, 139, 154–167. <http://doi.org/10.1016/j.cognition.2015.03.005>
- Lau, K.L. (2009). Reading motivation, perceptions of reading instruction and reading amount: A comparison of junior and senior secondary students in Hong Kong. *Journal of Research in Reading*, 32(4), 366–382. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9817.2009.01400.x>
- Lear, J. M. (2017). *Principal Perceptions as literacy leaders at High-Need Elementary Schools*. Muat turun daripada Electronic Theses and Dissertations. 1244. <http://digitalcommons.du.edu/etd/1244>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Executive summary: How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Liddell, S. E. (2000). *The principal's role in effective literacy programs*. Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3054886)
- Lincoln, Y., & Guba, E., (1985). *Naturalistic inquiry*. New York: Sage
- Lo, P., Chao C. C. J., Dukic, Z., Youn, Y., Hirakue, Y., Nakahima, M., & Yang, G. (2014). The roles of the school librarians as information literacy specialists. *New Library World*, 115(7/8), 314–339. <http://doi.org/10.1108/NLW-01-2014-0012>
- Lockard, S. A. (2013). *An analysis of the relationship between elementary principal self-efficacy and 5th grade reading achievement*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3590723)
- Louick, R., Leider, C. M., Daley, S. G., Proctor, C. P., & Gardner, G. L. (2016). Motivation for reading among struggling middle school readers: A mixed methods study. *Learning and Individual Differences*, 49, 260–269. <http://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.06.027>
- Majlis Buku Kebangsaan Malaysia (1992). *Dasar Buku Negara*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Malloy, J. A., Marinak, B. A., Gambrell, L. B., & Mazzoni, S. A. (2013). Assessing motivation to read: The motivation to read profile-revised. *Reading Teacher*, 67(4). <http://doi.org/10.1002/trtr.1215>
- Marchand-martella, N. E., Martella, R. C., Modderman, S. L., Petersen, H. M., & Pan, S. (2013). Key areas of effective adolescent literacy programs. *Education and Treatment of Children*, 36(1), 161–184.
- Marsh, J. A., & Farrell, C. C. (2015). How leaders can support teachers with data-driven decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 269–289. <http://doi.org/10.1177/1741143214537229>
- Marsh, S. (2015). A model for leadership that improves learning: New insights for schools and scholars. *Leadership and Policy in Schools*, 14(1), 67–103. <http://doi.org/10.1080/15700763.2014.983132>
- Marican, S. (2006). *Penyelidikan sains sosial*. Batu Caves: Edusystem Sdn. Bhd.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative Interviews. Muat turun daripada <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428/3027>
- Massey, S. L. (2012). Leadership in reading who are the literacy team players ? *Illinois Reading Council Journal*, 40(3), 65–70.
- Matsumura, L. C., & Wang, E. (2014). Principals' sensemaking of coaching for ambitious reading instruction in a high-stakes accountability policy environment. *Education Policy Analysis Archives*, 22(51), 1–37. <http://doi.org/10.14507/epaa.v22n55.2014>
- Mcanuff-gumbs, M., & Verbeck, K. (2012). A Caribbean-based model of literacy leadership. *Caribbean Curriculum*, 19, 195–239.
- McGaha, J. M., & Igo, L. B. (2012). Assessing high school students reading motivation in a voluntary summer reading program. *Journal of Adolescent and Adult Literacy*, 55(5), 417–427. <http://doi.org/10.1002/JAAL.00050>
- McGeown, S. P., Duncan, L. G., Griffiths, Y. M., & Stothard, S. E. (2015). Exploring the relationship between adolescent's reading skills, reading motivation and reading habits. *Reading and Writing*, 28(4), 545–569. <http://doi.org/10.1007/s11145-014-9537-9>
- Mcgeown, S. P., Osborne, C., Warhurst, A., Norgate, R., & Duncan, L. G. (2016). Understanding children's reading activities: Reading motivation, skill and child characteristics as predictors. *Journal of Research in Reading*, 39(1), 109–125. <http://doi.org/10.1111/1467-9817.12060>

- McKenna, M. C., Conradi, K., & Meyer, J. P. (2012). Reading attitudes of middle school students: Results of a U.S. survey. *Reading Research Quarterly*, 47(3), 283–306. <http://doi.org/10.1002/RRQ.021>
- Meltzer, J., & Hamann, E. T. (2004). *Meeting the literacy development needs of adolescent english language learners through content area learning - part one : focus on motivation and engagement*. Faculty Publications; Department of Teaching, Learning and Teacher Education, Brown University.
- Meltzer, J., (2002). *Adolescent literacy resources: Linking research and practice*. LAB at Brown University. Muat turun <http://www.brown.edu/academics/education-alliance>
- Meltzer, J., Smith, N. C., & Clark, H. (2001). *Adolescent literacy resources: Linking research and practice*. LAB at Brown University. Muat turun http://www.brown.edu/academics/education-alliance/sites/brown.edu.academics.education-alliance/files/publications/alr_lrp.pdf
- Meltzer, J., & Ziemba, S. (2006). Getting schoolwide literacy up dan running. *Professional Learning*, (September), 21–26.
- Meltzer, J. (2008). Improving literacy and learning at the middle and high school level: What effective literacy leaders know and do. *Adolescents Literacy Leadership Forum: Leading for literacy, Best Practices for Succesfull Leadership in Adolescents literacy*. 6-11.
- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco : Jossey-Bass Pub
- Merga, M. K. (2014). Peer group and friend influences on the social acceptability of adolescent book reading. *Journal of Adolescent and Adult Literacy*, 57(6), 472–482. <http://doi.org/10.1002/jaal.273>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, S. J. (2012). *Literacy practices as preditors of reading achievement*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3514920)
- Mirahida Murad, Mansor Ibrahim, Nurhayati Abdul Malek, Fadzidah Abdullah, & Khairusy Syakirin Has Yun Hashim. (2013). A literature review on developing reading kiosk concept for nurturing reading habit among youth. In *International Conference on Architecture and Built Environment 2013 (ICABE2013)* (pp. 70–84).

- Mohamad Fazli Baharuddin. (2016). The role of teacher-librarians and information literacy: A case of four MARA Junior Science Colleges in Kedah, Malaysia. In *IEEE Symposium on Business, Engineering and Industrial Applications*. <http://doi.org/10.13140/2.1.4676.8961>
- Mohamad Jafre Zainol Abidin, Majid Pour - Mohammadi, & Joyce, L. S. (2011). A preliminary study of creative buddy reading program. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(16), 281–286.
- Mohamad Reza Ahmadi, Hairul Nizam Ismail, & Muhamad Kamarul Abdullah. (2013). The relationship between students' reading motivation and reading comprehension. *Journal of Education and Practice*, 4(18), 8–17.
- Mohd Nazri Latiff Azmi. (2013). National language policy and its impacts on second language reading culture. *Journal of International Education and Leadership*, 3(1), 1–11.
- Mohd Zairol Masron, Haslinda Hussaini, & Sobariah Awang Mukhtar. (2010). Pemantapan budaya membaca dan pelaksanaan NILAM: Isu dan cabaran. In *Seminar Majlis Dekan IPTA 2010* (pp. 1–18). Muat turun daripada versys.uitm.edu.my/prisma/view/viewPdf.php
- Mokhtari, R. G., Mokhtari, K., Reichard, C., Anne, G. (2009). The Impact of internet and television use on the reading habits and practices of college students. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 52(April), 609–619. <http://doi.org/10.1598/JA>
- Mucherah, W., & Herendeen, A. (2013). Motivation for reading and upper primary school students' academic achievement in reading in Kenya. *Reading Psychology*, 34(6), 569–593. <http://doi.org/10.1080/02702711.2012.664249>
- Murphy, J. (2004). Leadership for literacy: A framework for policy. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(1), 65–96.
- Nor Aini Ahmad (2014). *Senario menjalankan kajian inkuiri naratif*. Tanjong Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Noraien Mansor. (2017). Exploring perceptions on ESL students' reading habits. *Journal of Business and Social Development*, 5(2), 19–24.
- Nor Asma Sheirnowani Abdul Rahman, Mohd Asri Mohd Noor, Rohaila Yusof, & Hamidah Yusof. (2015). Kesahan model amalan kepimpinan guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, Bil 3(3), 20–31.
- Ng, J. H. (2004). Inculcating the reading habit through the NILAM programme in schools. Muat turn daripada <http://www.ipbl.edu.my/BM/penyelidikan/2005/ngSTARpaper.pdf>.

- Ng, J. H. (2007). Extending the NILAM Programme with the home connection. *Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang Tahun 2007*, 1–10.
- Ng, A. Y. M. (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 1002–1019. <http://doi.org/10.1177/1741143216662922>
- Nurazzura Mohamad Diah, & Baidruel Hairiel Abd Rahim. (2014). The pull factors of minority students' participation in sport. *Asian Journal Of Management Sciences & Education*, 3(1), 141–147.
- OECD (2011). *PISA in Focus. Do students today read for pleasure*. Muat turun daripada <https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/48624701.pdf>
- OECD. (2014). *PISA 2012 Results in Focus: What 15-year-olds know and what they can do with what they know*. Muat turun daripada <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>
- Ong, C. H. (2015). Challenges and processes in school turnaround: A Singapore Secondary School Principal's perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 169–173. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.173>
- Oplatka, I. (2012). Fifty years of publication pondering the legacies of the Journal of Educational Administration. *Journal of Educational Administration*, 50(1), 34–56. <http://doi.org/10.1108/09578231211196050>
- Overholt, R., & Szabocsik, S. (2013). Leadership content knowledge for literacy: connecting literacy teachers and their principals. *The Clearing House: A Journal Of Educational Strategies, Issues And Ideas* 86(2), 53–58. <http://doi.org/10.1080/00098655.2012.742034>
- Paige, D. D. (2011). Engaging struggling adolescent readers through situational interest: A model proposing the relationships among extrinsic motivation, oral reading proficiency, comprehension, and academic achievement. *Reading Psychology*, 32(5), 395–425. <http://doi.org/10.1080/02702711.2010.495633>
- Pandian, A. (2000). *A Study on readership behaviour among multi-ethnic, multi-lingual Malaysian Students*. Paper presented at the 8th International Literacy and Educational Research Network (LERN) University, Melbourne, July 5-9
- Pandian, A. (2011). How Malaysia reads: Individual, homes and school initiatives. In *Thailand Conference on Reading 2011* (pp. 1–24). Thailand.
- Patterson, J. A., Eubank, H., Rathbun, S. E., & Noble, S. (2010). Making sense of an Urban District's Adolescent Literacy Reform. *NASSP Bulletin*, 94(3), 227–246. <http://doi.org/10.1177/0192636510387826>

- Patton, M. Q (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed). Newbury Park, CA: Sage
- Phillips, M. (2005). *Creating a culture of literacy: A guide for Middle And High School Principals*. National Association of Secondary School Principals. United States of America.
- Pinello, C. S. (2015). *A Regression study: Middle School literacy leadership practices in Virginia*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3669715)
- Pitcher, S. M., Albright, L. K., DeLaney, C. J., Walker, N. T., Seunariningsih, K., Mogge, S., Dunston, P. J. (2007). Assessing adolescents' motivation to read. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 50(5), 378–396. <http://doi.org/10.1598/JAAL.50.5.5>
- Porter, M. L. S. (2001). *Reading instructional leadership: A survey of middle level principals in West Virginia Public School*. West Virginia University. Muat turun daripada <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- Puzio, K., Newcomer, S. N., & Goff, P. (2015). Supporting literacy differentiation: The principal's role in a community of practice. *Literacy Research and Instruction*, 54(2), 135–162. <http://doi.org/10.1080/19388071.2014.997944>
- Radford, J. (2015). *Impact of leaders' Literacy Leadership Practices on the role of the Assistant Principals in Los Angeles County High School*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3739362)
- Rahimah Ahmad, & Ghavifekr, S. (2014). School leadership for the 21st century: a conceptual overview. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(1), 48–61.
- Raja Abdullah Yaakob, Raja Ahmad Iskandar, & Kamaruzaman Jusoff. (2011). Achieving excellence through information literacy as part of innovative curriculum. *Jornal of Arts Science & Commerce*, 11(1), 1–10.
- Ramlan Zainal Abidin, Ahmad Esa, & Wan Mohd Rashid b. Wan Ahmad. (2008). Pendidikan sepanjang hayat: isu, cabaran dan peranan sekolah membangun modal insan dalam komuniti setempat. In *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB* (pp. 1–9). Johor.
- Ramzi Naseer. (2013). A literacy exercise: An extracurricular reading program as an intervention to enrich student reading habits in Qatar. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 1(1), 61–71. <http://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.1n.1p.61>

- Ratnawati Mohd Asraf, Noorlide Abu Kassim, Ismail Sheikh Ahmad, & Zainurin Abdul Rahman. (2013). The effectiveness of a supplementary reading programme for children in Malaysia's remote schools. *World Applied Sciences Journal*, 21, 125–132. <http://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.21.sltl.2146>
- Rhoden, V. (2012). *The examination of the relationships among secondary principals leadership behaviors, school climate, and student achievement in an urban context*. Muat turun daripada Electronic Theses and Dissertations. Paper 635. <http://digitlcommons.fiu.edu/etd/635>.
- Riley, T., & Webster, A. (2016). Principals as literacy leaders with indigenous communities (PALLIC) building relationships: One school's quest to raise indigenous learners' literacy. *Teaching Education*, 27(2), 136–155. <http://doi.org/10.1080/10476210.2015.1049261>
- Robinson, J. A. (2008). *Principals' perspectives on adolescent literacy implementation and support in Secondary School: Views through a sociocultural lens*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3315969)
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner researchers*. (2nd ed). Oxford : Blackwell
- Rosnah Ishak, & Muhamad Faizal A. Ghani. (2014). Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah “organisasi pembelajaran”. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37(2), 35–41.
- Saidatul Akmar Ismail. (2014). *Factors affecting the implementation of information literacy education in Malaysian Primary Schools*. (Tesis Kedoktoran) Victoria University of Wellington. Muat turun daripada <http://hdl.handle.net/10063/3681>
- SaifulFarik Mat Yatin, Shahrom TM Sulaiman, Hasnah Shuhaimi, Mansor Ibrahim, & Mirahida Murad. (2014). Reading habit and reading activities : a bibliometric study. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(July), 572–585.
- Samad, A., & Idris, M. S. (2017). Co - curricular importance in secondary school. *Educational Technology*, 108, 47747–47751.
- Sanderse, W. (2013). The meaning of role modelling in moral and character education. *Journal of Moral Education*, 42(1), 28–42. <http://doi.org/10.1080/03057240.2012.690727>
- Sanzo, K. L., Sherman, W. H., & Clayton, J. (2015). Leadership practices of successful middle school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 31–45. <http://doi.org/10.1108/WHATT-12-2014-0039>

- Schaffner, E., Schiefele, U., & Ulferts, H. (2013). Reading amount as a mediator of the effects of intrinsic and extrinsic reading motivation on reading comprehension. *Reading Research Quarterly*, 48(4), 369–385. <http://doi.org/10.1002/rrq.52>
- Schiefele, U., Schaffner, E., Möller, J., Wigfield, A., Nolen, S., & Baker, L. (2012). Dimensions of reading motivation and their relation to reading behavior and competence. *Reading Research Quarterly*, 47(4), 427–463. <http://doi.org/10.1002/RRQ.030>
- Scholastica, N., & Terhile, F. (2015). Impact of old students associations on the management of secondary school in Zone B Senatorial District of Benue State. *International Journal of Innovative Education Research*, 3(1), 35–45.
- Shanton, K. D., & Mckinney, M. (2008). Composing literacy leadership in professional development: New meanings of practice and process. *National Reading Conference*, 294–311.
- Sharma, S. (2015). Do leadership qualities determine competent principals. *Inovare Journal of Education*, 3(1), 1–6.
- Shazila Abdullah, Puteri Rohani Megat Abdul Rahim, Roszainora Setia, Razita Mohamad, Ghazali, N., Elangkeeran Sabapathy, Nor Syamimi Iliani Che Hassan. (2012). Reading for pleasure as a means of improving reading comprehension skills. *Asian Social Science*, 8(13), 233–238. <http://doi.org/10.5539/ass.v8n13p233>
- Shin, S.H., Slater, C. L., & Backhoff, E. (2012). Principal perceptions and student achievement in reading in Korea, Mexico, and the United States: Educational leadership, school autonomy, and use of test results. *Educational Administration Quarterly*, 49(3), 489–527. <http://doi.org/10.1177/0013161X12458796>
- Siah, P.C., & Kwok, W.-L. (2010). The value of reading and the effectiveness of sustained silent reading. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 83(5), 168–174. <http://doi.org/10.1080/00098650903505340>
- Siti Hadijah Alwi. (2002). Kesedaran dan peranan pengetua membangunkan pusat sumber sekolah (tumpuan kepada sekolah menengah harian di negeri Selangor). *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*.
- Slavin, R. E., Cheung, A., Groff, C., & Lake, C. (2010). Effective for middle and programs schools: high synthesis best-evidence. *Reading Research Quarterly*, 43(3), 290–322.

- Small, R. V, Shanahan, K. A., & Stasak, M. (2010). The impact of New York's school libraries on student achievement and motivation: Phase III. *School Library Media Research, 13*, 1.
- Spector, J. L., & Jay, A. B. (2011). *Leadership for literacy in the 21st century. Association of literacy educators & researchers*. Retrieved from www.aleronline.org/resource/resmgr/files/aler_white_paper_on_literacy.pdf
- Spencer, K. (2010). *Literacy Leaders' Network: Focused Literacy Leadership*. South Australia.
- Stutz, F., Schaffner, E., & Schiefele, U. (2016). Relations among reading motivation, reading amount, and reading comprehension in the early elementary grades. *Learning and Individual Differences, 45*, 101–113. <http://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.11.022>
- Sullivan, M. P. (2010). *Achievement Effects of Sustained Silent Reading*. (Tesis Kedokteran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses
- Syamsul Fozy Osman, & Ismail Sheikh Ahmad. (2017). The driven readers amongst private higher education institution students : A case study. *Pertanika Journal Social Sciences & Humanities, 25*(3), 1213–1226.
- Szeto, E., Lee, T. T. H., & Hallinger, P. (2015). A systematic review of research on educational leadership in Hong Kong, 1995-2014. *Journal of Educational Administration, 53*(4), 534–553. <http://doi.org/10.1108/JEA-03-2015-0027>
- Taylor, R. T., Zugelder, Z., & Bowman, P. (2013). Literacy coach effectiveness: The need for measurement. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 3*(20), 4–17. <http://doi.org/10.1108/IJMCE-05-2016-0044>
- Thomas, B. M. (2010). *The literacy instructional leader : Perceptions of the importance of areas, responsibility and use of literacy knowledge elementary principals need to lead an effective literacy program*. (Tesis Kedokteran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3438787)
- Torgesen, J., Houston, D., & Rissman, L. (2007). *Improving literacy instruction in Middle and High Schools : A guide for principals*. Florida State University.
- Tovli, E. (2014). "The joy of reading": An intervention program to increase reading motivation for pupils with learning disabilities. *Journal of Education and Training Studies, 2*(4), 69–84. <http://doi.org/10.11114/jets.v2i4.496>
- Townsend, T., Bayetto, A., Dempster, N., Johnson, G., & Stevens, E. (2017). Leadership with a purpose: nine case studies of schools in Tasmania and Victoria where the principal had undertaken the principals as Literacy Leaders (PALL)

- Program. *Leadership and Policy in Schools*, 0(0), 1–34.
<http://doi.org/10.1080/15700763.2016.1278245>
- Trochim, W. M. (2006). The research methods knowledge base, 2nd edition. Muat turun daripada <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>
- Unrau, N. J., & Quirk, M. (2014). Reading motivation and reading engagement: clarifying commingled conceptions. *Reading Psychology*, 35(3), 260–284.
<http://doi.org/10.1080/02702711.2012.684426>
- Vethamani, M. E., & Nair, P. (2009). Literacy development through the incorporation of literature in language education for Malaysian Secondary School Students. *Indonesian Journal of English Language Teaching*, 5(2), 153–167.
- Volk, K. (2008). *Leadership and reading: How principals' perceived knowledge of reading affects student achievement in Maryland Elementary and Middle Schools*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses (UMI 3305405)
- Wagner, D. A. (2011). What happened to literacy? Historical and conceptual perspectives on literacy in UNESCO. *International Journal of Educational Development*, 31(3), 319–323. <http://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.11.015>
- Wan Ab Kadir Wan Dollah, Shamsul Kamal, Ezza Rafedziation Kamal, Azman Ibrahim, Hasnah Abdul Rahim, Mohd Zairul Masrom, ... Mohamed Effendy Rahmat. (2017). Reading habits among secondary school students. *Journal of Scientific and Engineering Research*, 4(8), 407–416.
- Wan Ah, W. Z., Hashim, F., Sheikh Ahmad, I., Mohd. Meerah, T. S., Mustapha, S. Z., Mokhtar, F., & Hashim, M. S. (2005). Kesan Program NILAM terhadap tabiat membaca . *Jurnal Pendidikan*, 39–55.
- Wigfield, A., Gladstone, J. R., & Turci, L. (2016). Beyond cognition: Reading motivation and reading comprehension. *Child Development Perspectives*, 10(3), 190–195. <http://doi.org/10.1111/cdep.12184>
- Wigfield, A., & Guthrie, J. T. (1997). Relations of children's motivation for reading to the amount and breadth of their reading. *Journal of Educational Psychology*, 89(3), 420–432. <http://doi.org/10.1037/0022-0663.89.3.420>
- Wigfield, A., Guthrie, J. T., Tonks, S., & Perencevich, K. C. (2004). Children's motivation for reading: Domain specificity and instructional influences. *The Journal of Educational Research*, Vol. 97(July/August 2004 [Vol. 97(No. 6)]), 299–308.

- Wigfield, A., & Eccles, J.S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68-81.
- Wigfield, A., & Eccles, J.S. (2002). The development of competence beliefs, expectancies for success, and achievement values from childhood through adolescence. In A. Wigfield & J.S. Eccles (Eds.), *Development of achievement motivation* (pp. 91-120). San Diego: Academic Press.
- Woods, A. D. (2014). *A correlational study of leadership indicators and literacy outcomes: Examining a state adopted leadership assessment model*. (Tesis Kedoktoran). University of South Carolina. Muat turun daripada <http://scholarcommons.sc.edu/etd/2688>
- Yah Awang Nik, Farok Zakaria, Azizah Hamzah, & Hasif Rafidee Hasbollah. (2012). Reading motivations and reading strategies employed by undergraduates in a Public University in Malaysia. In *6th International Technology, Education and Development* (pp. 2421–2427). Muat turun daripada [umkeprints.umk.edu.my/488/1/Paper 1.pdf](http://umkeprints.umk.edu.my/488/1/Paper%201.pdf)
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods* (3rd.ed). Newbury Park, CA : Sage
- Young, M. L. (2012). *The middle school reading coach: Exploring the coaching role and understanding the role of the principal in supporting coaching efforts*. (Tesis Kedoktoran). Muat turun daripada Proquest Dissertation and Theses
- Yushiana Mansor, & Norhiyah Mohd Noor. (2011). Use of the School Resource Centre among Malaysian High School Teachers. *Library Philosophy and Practice*, paper 588.
- Zurina Khairuddin. (2013). A study of students' reading interests in a second language. *International Education Studies*, 6(11), 160–170. <http://doi.org/10.5539/ies.v6n11p160>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Kebenaran EPRD



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR
PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
ARAS 1 - 4, BLOK E - 8,
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA
Telefon: 03-88846591. Faks: 03-88846579

Rujuk. kami : KP(BPPDP)603/5/JLD.10()

Tarikh : 23/12/2014

ZURIDAH HANIM BT MD. AKHIR
SMK SULTANAH BAHYAH LEBUH RAYA SULTANAH
BAHIYAH ALOR SETAR KEDAH
ALOR SETAR Kedah 05350

Tuan/Puan,

Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Perguruan, Jabatan Pendidikan Negeri dan Bahagian-Bahagian di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk :

PERANAN KEPIMPINAN LITERASI PENGETUA, FAKTOR MINAT, MOTIVASI MEMBACA DAN PENGLIBATAN PELAJAR DALAM PROGRAM NILAM : KAJIAN KES DI NEGERI KEDAH diluluskan.

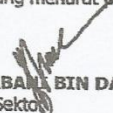
2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperoleh dari Ketua Bahagian / Pengarah Pelajaran Negeri yang berkenaan.**

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian /laporan dalam bentuk elektronik berformat Pdf di dalam CD bersama naskah *hardcopy* setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya **mendapat kebenaran terlebih dahulu** daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media massa.

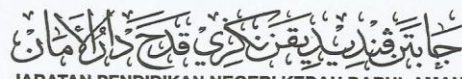

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,


(Dr ZABAR BIN DARUS)
Ketua Sektor
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

Lampiran 2
Kebenaran Menjalankan Kajian daripada JPN Kedah

		
JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM 05604 ALOR SETAR KEDAH DARUL AMAN		
No. TELEFON : 04-740 4000 No. FAKS : 04-740 4342 LAMAM WEB : www.jpn.moe.gov.my/jpnkedah		

Ruj Kami : JPK03-07/3212 Jld18 (81)
Tarikh : 17 Julai 2016

Zuraidah binti Md. Akhir
SMK Sultanah Bahiyah Lebu Raya Sultanah Bahiyah
05350 Alor Setar
Kedah Darul Aman

Tuan/Puan,

Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian/ Soal Selidik di Jabatan Pendidikan Negeri / Pejabat Pendidikan Daerah dan Sekolah – Sekolah di Negeri Kedah Darul Aman

Saya dengan hormatnya diarah merujuk kepada perkara tersebut di atas.

2. Dimaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian yang bertajuk "**Peranan Kepimpinan Literasi Pengetua, Faktor Minat, Motivasi Membaca Dan Penglibatan Pelajar Dalam Program Nilam : Kajian Kes Di Negeri Kedah**" telah *diluluskan*.

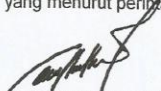
3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan/puan kemukakan ke Kementerian Pendidikan Malaysia. Tuan/Puan dikehendaki mengemukakan senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak dan diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Jabatan ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media.

4. Kebenaran ini adalah tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah berkenaan dan adalah sah **sehingga 30 September 2016**.

Sekian, terima kasih.

" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "
" PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH TERBILANG "

Saya yang menurut perintah,


(ABDULLAH BIN ABDULL MANAF)
Penolong Pengarah Kanan (Ketua Unit)
Unit Perhubungan dan Pendaftaran
Sektor Pengurusan Sekolah
b.p. Pengarah Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman


KEDAH
AMAN MAKMUR
Bersama
Memacu
Transformasi

Lampiran 3
Surat Permohonan kepada “Gate Keeper”

ZURIDAH HANIM BT MD. AKHIR
Pelajar Doktor Falsafah,
Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden
Universiti Utara Malaysia,
06010 Sintok,
Kedah Darul Aman.

Pengetua,

31 Julai 2016

Tuan,

**PERMOHONAN MELAKSANAKAN KUTIPAN DATA BAGI KAJIAN PERINGKAT
DOKTOR FALSAFAH.**

Merujuk kepada perkara di atas, inilah dimaklumkan bahawa saya, Zuridah Hanim bt Md. Akhir (No. Matrik : 95082) merupakan pelajar peringkat Doktor Falsafah (PhD) daripada Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia. Saya sedang menjalankan kajian yang bertajuk

PERANAN KEPIMPINAN LITERASI PENGETUA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN MINAT MEMBACA PELAJAR MENERUSI PROGRAM NILAM: KAJIAN KES DI NEGERI KEDAH.

2. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji peranan kepimpinan literasi pengetua dan bagaimana kepimpinan literasi pengetua dapat meningkatkan motivasi, minat membaca dan pencapaian pelajar dalam program NILAM di sekolah-sekolah yang pernah memenangi Anugerah PSS Cemerlang di Negeri Kedah. Dapatan kajian ini akan digunakan untuk menghasilkan Model Kepimpinan Literasi Sekolah Menengah yang merupakan himpunan amalan ‘best practises’ sekolah-sekolah yang berjaya membudayakan amalan membaca di sekolah.

3. Sehubungan itu, saya ingin memohon kebenaran untuk mengumpul maklumat daripada pihak tuan yang melibatkan proses temubual GPM dan Guru NILAM serta analisis dokumen sekiranya berkaitan seperti ketetapan berikut :

Tarikh : 8 Ogos 2016
Masa : 8.00 pagi hingga 3.00 petang
Tempat : Pusat Sumber Sekolah

4. Bersama-sama ini dilampirkan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah serta surat pengesahan pelajar daripada pihak universiti. Sebarang urusan bolehlah berhubung dengan saya di talian 017-4821979 atau emel zida165610@yahoo.com

Semoga permohonan ini dapat dipertimbangkan. Kerjasama daripada pihak tuan didahului dengan ucapan terima kasih.

Yang benar,

(ZURIDAH HANIM BT MD. AKHIR)
Pelajar Doktor Falsafah,
Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 4
Borang Persetujuan Termaklum (*informed consent*)

DOKUMEN PERSETUJUAN TERMAKLUM

(UNTUK MENGAMBIL BAHAGIAN DALAM PENYELIDIKAN)

Bahawasanya saya, [REDACTED]
(kemudian dikenali sebagai peserta kajian),

☒ Bersetuju

☐ tidak bersetuju

untuk bekerjasama dan melibatkan diri dalam kajian yang dijalankan oleh Pn. Zuridah Hanim bt. Md. Akhir (No. Kad Pengenalan: 760321025332) (kemudian dikenali sebagai pengkaji) untuk tujuan memenuhi keperluan kajian Ijazah Doktor Falsafah bertajuk:

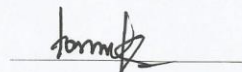
PERANAN KEPIMPINAN LITERASI PENGETUA, FAKTOR MINAT,
MOTIVASI DAN PENCAPAIAN MURID DALAM PROGRAM NILAM : KAJIAN
KES DI NEGERI KEDAH.

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji peranan yang dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin literasi dan bagaimana kepimpinan literasi pengetua dapat meningkatkan minat, motivasi membaca dan pencapaian murid dalam Program NILAM.

Dengan ini,

1. Peserta kajian perlu membaca dan diberi penerangan, berkaitan kertas cadangan kajian dan memahami peranan selaku peserta program.
2. Peserta kajian mengakui bahawa maklumat yang diberi adalah secara sukarela dan bukan berbentuk paksaan.
3. Peserta kajian memahami bahawa temubual/pemerhatian akan dijalankan.
4. Peserta kajian membenarkan pengkaji mendokumentasikan hasil dapatan kajian.
5. Pengkaji akan melindungi hak kerahsiaan dan identiti peserta kajian. Nama peserta kajian tidak akan digunakan dalam penulisan laporan kajian.
6. Peserta kajian berhak membaca transkripsi temubual dan penulisan laporan kajian yang diperolehi daripada proses penyelidikan. Peserta kajian berhak untuk menambah, mengubah dan membuang apa yang difikirkan tidak sesuai/tidak benar.
7. Peserta kajian berhak menarik diri daripada kajian ini pada bila-bila masa.
8. Peserta kajian memahami bahawa tiada risiko semasa melibatkan diri dalam kajian ini. Peserta dapat berkongsi maklumat berkaitan 'amalan sebenar' (best practices) dalam kepimpinan literasi pengetua untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar dan pencapaian murid dalam NILAM.

Tandatangan peserta kajian



Tarikh

5 Februari 2016

Lampiran 5 Protokol Temu Bual Pengetua

Bahagian A : Pengenalan

Saya merupakan pelajar kedoktoran Universiti Utara Malaysia dan sedang menjalankan kajian berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Saya akan mengajukan soalan yang berkaitan dalam tempoh 45 hingga 60 minit. Perbualan ini akan dirakam untuk tujuan kajian.

Segala maklumat yang diberi adalah rahsia dan dapatan kajian ini adalah untuk tujuan penyelidikan sahaja.

Bahagian B: Peranan Kepimpinan Literasi

1. Bolehkah kongsikan latar belakang tuan ?
2. Berapa lamakah tuan berkhidmat di sekolah ini ?
3. Berapa lamakah tuan berkhidmat sebagai pengetua ?
4. Sejauhmanakah pemahaman tuan berkaitan Program NILAM ?
5. Sejauhmanakah penglibatan tuan dalam program NILAM di sekolah ?
6. Boleh tuan cerita serba sedikit berkaitan program galakan membaca menerusi NILAM yang telah dilaksanakan di sekolah tuan ?
7. Apakah amalan tuan selaku pemimpin literasi di sekolah ini dalam menjayakan aktiviti galakan membaca menerusi NILAM tersebut ?
8. Pada pandangan tuan, bagaimanakah seorang pengetua menyokong program NILAM di sekolah ?
9. Apakah faktor dalaman yang mempengaruhi peranan tuan selaku pemimpin literasi untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar?
10. Boleh tuan kongsikan faktor luaran yang mempengaruhi peranan tuan selaku pemimpin literasi untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar dalam NILAM?
11. Berdasarkan pengalaman tuan, apakah yang perlu dilakukan oleh pengetua sekolah selaku pemimpin literasi untuk meningkatkan motivasi pelajar dalam NILAM?
12. Berdasarkan pengalaman tuan, apakah yang perlu dilakukan oleh pengetua sekolah selaku pemimpin literasi untuk meningkatkan minat pelajar dalam NILAM?
13. Sebelum mengakhiri perbualan, adakah tuan ingin memberi apa-apa pandangan tambahan berkaitan peranan sekolah khasnya pengetua dalam meningkatkan motivasi, minat membaca pelajar dan seterusnya melaksanakan program NILAM dengan lebih berkesan ?

Lampiran 6
Protokol Temu Bual Guru GPM/NILAM

Bahagian A : Pengenalan

Saya merupakan pelajar kedoktoran Universiti Utara Malaysia dan sedang menjalankan kajian berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Saya akan mengajukan soalan yang berkaitan dalam tempoh 45 hingga 60 minit. Perbualan ini akan dirakam untuk tujuan kajian.

Segala maklumat yang diberi adalah rahsia dan dapatan kajian ini adalah untuk tujuan penyelidikan sahaja

Bahagian B: Peranan Kepimpinan Literasi

1. Bolehkah cikgu kongsikan latar belakang cikgu ?
2. Berapa lamakah cikgu berkhidmat di sekolah ini ?
3. Berapa lamakah cikgu berkhidmat sebagai guru GPM/NILAM?
4. Boleh saya tahu serba sedikit berkenaan aktiviti bacaan yang dilaksanakan di sekolah cikgu ?
5. Sejauhmanakah pengetua di sekolah cikgu memahami Program NILAM ?
6. Sejauhmanakah pengetua di sekolah cikgu terlibat dalam program NILAM di sekolah ?
7. Apakah yang dilakukan oleh pengetua di sekolah cikgu selaku pemimpin literasi untuk menjayakan Program NILAM di sekolah ?
8. Pada pandangan cikgu, apakah amalan oleh seorang pengetua sebagai pemimpin literasi untuk menjayakan program NILAM ?
9. Apakah faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua sekolah cikgu untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar dalam NILAM?
10. Boleh cikgu kongsikan faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua sekolah cikgu untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar?
11. Berdasarkan pengalaman cikgu, apakah yang dilakukan oleh pengetua sekolah cikgu untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar ?
12. Bagaimanakah pengetua sekolah cikgu menarik minat pelajar untuk membaca?
13. Sebelum mengakhiri perbualan, adakah cikgu ingin memberi apa-apa pandangan tambahan berkaitan peranan pengetua dalam meningkatkan motivasi, minat membaca pelajar dan seterusnya melaksanakan program NILAM dengan lebih berkesan ?

Lampiran 7
Protokol Temu Bual Pegawai Teknologi Pendidikan.

Saya merupakan pelajar kedoktoran Universiti Utara Malaysia dan sedang menjalankan kajian berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Saya akan mengajukan soalan yang berkaitan dalam tempoh 45 hingga 60 minit. Perbualan ini akan dirakam untuk tujuan kajian.

Segala maklumat yang diberi adalah rahsia dan dapatan kajian ini adalah untuk tujuan penyelidikan sahaja

Bahagian B: Peranan Kepimpinan Literasi

1. Sepanjang berkhidmat di BTPN, boleh tak tuan nyatakan sekolah-sekolah yang pernah menjadi PSS cemerlang sepanjang perkhidmatan?
2. Sejauhmanakah pengetua di sekolah tersebut memahami Program NILAM ?
3. Sejauhmanakah pengetua di sekolah tersebut terlibat dalam program NILAM?
4. Apakah yang dilakukan oleh pengetua di sekolah tersebut selaku pemimpin literasi untuk menjayakan Program NILAM di sekolah ?
5. Pada pandangan tuan, apakah amalan seorang pengetua selaku pemimpin literasi untuk menjayakan program NILAM ?
6. Apakah faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua sekolah tersebut untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar?
7. Pada pandangan tuan apakah faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua sekolah berkenaan untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar?
8. Berdasarkan pengalaman tuan, apakah yang dilakukan oleh pengetua sekolah tersebut untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar ?
9. Bagaimanakah pengetua sekolah tersebut menarik minat pelajar untuk membaca?
10. Sebelum mengakhiri perbualan, adakah tuan ingin memberi apa-apa pandangan tambahan berkaitan peranan sekolah khususnya pengetua dalam meningkatkan motivasi, minat membaca pelajar dan seterusnya melaksanakan program NILAM dengan lebih berkesan ?

Lampiran 8 Protokol Temu Bual Jurulatih Utama PSS

Saya merupakan pelajar kedoktoran Universiti Utara Malaysia dan sedang menjalankan kajian berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Saya akan mengajukan soalan yang berkaitan dalam tempoh 45 hingga 60 minit. Perbualan ini akan dirakam untuk tujuan kajian.

Segala maklumat yang diberi adalah rahsia dan dapatan kajian ini adalah untuk tujuan penyelidikan sahaja.

Bahagian B: Peranan Kepimpinan Literasi

1. Sepanjang berkhidmat sebagai Jurulatih Utama PSS, boleh tak cikgu nyatakan sekolah-sekolah PSS cemerlang yang pernah cikgu terlibat secara langsung dan tidak langsung?
2. Sejauhmanakah pengetua di sekolah tersebut memahami Program NILAM ?
3. Sejauhmanakah pengetua di sekolah tersebut terlibat dalam program NILAM?
4. Apakah yang dilakukan oleh pengetua di sekolah tersebut untuk menjayakan Program NILAM di sekolah ?
5. Pada pandangan cikgu, apakah amalan seorang pengetua selaku pemimpin literasi untuk menjayakan program NILAM ?
6. Apakah faktor dalaman yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua sekolah tersebut untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar?
7. Pada pandangan cikgu apakah faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua sekolah berkenaan untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar?
8. Berdasarkan pengalaman cikgu, apakah yang dilakukan oleh pengetua sekolah tersebut untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar ?
9. Bagaimanakah pengetua sekolah tersebut menarik minat pelajar untuk membaca?
10. Sebelum mengakhiri perbualan, adakah cikgu ingin memberi apa-apa pandangan tambahan berkaitan peranan sekolah khususnya pengetua dalam meningkatkan motivasi, minat membaca pelajar dan seterusnya melaksanakan program NILAM dengan lebih berkesan ?

Lampiran 9 Protokol Temu Bual Pelajar

Bahagian A : Pengenalan

Saya merupakan pelajar kedoktoran Universiti Utara Malaysia dan sedang menjalankan kajian berkaitan amalan terbaik peranan kepimpinan literasi pengetua dalam meningkatkan motivasi dan minat membaca pelajar menerusi Program NILAM. Saya akan mengajukan soalan yang berkaitan dalam tempoh 45 hingga 60 minit. Perbualan ini akan dirakam untuk tujuan kajian.

Segala maklumat yang diberi adalah rahsia dan dapatan kajian ini adalah untuk tujuan penyelidikan sahaja

Bahagian B: Peranan Kepimpinan Literasi

1. Bolehkah anda memperkenalkan diri anda ?
2. Sejauhmanakah penglibatan anda dalam program NILAM di sekolah ?
3. Boleh saya tahu serba sedikit berkenaan aktiviti bacaan yang dilaksanakan di sekolah anda ?
4. Sejauhmanakah pengetua di sekolah anda memahami Program NILAM ?
5. Sejauhmanakah pengetua di sekolah anda terlibat dalam program NILAM di sekolah?
6. Bagaimanakah pengetua di sekolah anda menyokong program NILAM di sekolah ?
7. Apakah yang dilakukan oleh pengetua di sekolah anda untuk menjayakan Program NILAM di sekolah ?
8. Pada pandangan anda, apakah amalan seorang pengetua untuk menjayakan program NILAM ?
9. Apakah faktor dalaman yang mempengaruhi peranan pengetua sekolah anda selaku pemimpin literasi untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar?
11. Boleh kongsi faktor luaran yang mempengaruhi peranan kepimpinan literasi pengetua sekolah anda untuk meningkatkan minat dan motivasi membaca pelajar dalam NILAM?
12. Berdasarkan pengalaman anda, apakah yang dilakukan oleh pengetua untuk meningkatkan motivasi membaca pelajar ?
13. Bagaimanakah pengetua sekolah tersebut menarik minat pelajar untuk membaca?
14. Sebelum mengakhiri perbualan, adakah anda ingin memberi apa-apa pandangan tambahan berkaitan peranan sekolah khasnya pengetua dalam meningkatkan motivasi, minat membaca pelajar dan seterusnya melaksanakan program NILAM dengan lebih berkesan ?

Lampiran 10

Contoh Analisis Data Menggunakan Perisian Atlas. ti

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface. The main window shows a text document titled "data analisis chapter 4 baru - ATLAS.ti". The document contains interview transcripts with the following text:

174
175 **Responden** Memang ... apa pun sekolah kalau dia nak cemerlang memang asalnya pengetua tu sendiri seorang yang cemerlang... apa pun cikgu kena ingat ... sebagai Pengetua dia kena... kalau dia macam tak 100% pun involve (terlibat) dia kena pi bertanya khabar ... jalan takat mana dah, buat apa dah, cikgu macam tu budak-budak yang dia latih tu kan dia kata wak mai kat bilik cikgu, mai kita tengok macam mana pun kita boleh bantu. kita sama-sama lah tu Syaikhah (Tokoh NILAM Kebangsaan), masa Syaikhah tu kita drill dia macam macam (ketawa)

176
177 Memang, memang kena teruk la kan pengetua tu, Pengetua sibuk... cikgu tak nakkan tapi apa pun cikgu selalu jenguk jugak lah... cikgu kira macam cikgu ambik bahagian samalah, kurang-kurang dia sendiri confident (yakini) jugak bila cikgu dok naik-naik tengok

178
179 **Penyelidik:** Sejauh mana tentang penghabatan cikgu dalam Program NILAM masa di Tunku Bendahara, apa yang cikgu buat?

180
181 **Responden** Di Tunku Bendahara ni sebab cikgu kira macam ni, Halim tu kira macam guru yang cekap betoi, jadi cikgu hanya menyumbang idea saja, maknanya cikgu bagikan kat cikgu Halim buat macam ni macam ni boleh dak, dia kata boleh cikgu kita try tengok, try try okey macam tu aja, pasal dia sendiri pun idea mai dari dia (Faktor peranan GPM).

182
183 Kadang-kadang dengan cikgu Zulfa apa kan sebab NILAM kan, kemudian cikgu apa ni guru bahasa banyak jadi guru Pusat Sumber, cikgu Nafishah, cikgu Fazilah yang cikgu ingat depa ni banyak membantu jugaklah, cikgu Zanita kan... jadi kata cikgu terlibat banyak sangat dak, tapi apa pun cikgu, cikgu turut bagi idea kalau nak buat bagi baik (beri idea)

184
185 **Penyelidik:** Di Tunku Bendahara, dia punya kita kata fasih frasarana tu dia dah okey ?

186
187 **Responden:** Okey, Cuma kita pi tu kita nak Touch up (baiki) sikit-sikit, yang kita boleh highlight kita highlight kan buat macam tu lah dengan Halim... contoh buku besar dia tu ... okey Halim dah ada benda ni kita nak highlight macam mana kan haa itu, maknanya bila sekolah-sekolah lain mai melawat itu yang kita tunjuk, kita jangan malu lah kata kita bawak buku ni kata ni antara yang sekolah lain tak buat lah, orang tengok lain sikit dia... baru terbuka lah mata dia kan.

188
189 **Penyelidik:** Masa cikgu mula-mula pi tu cikgu memang nampak kekuatan dia memang Pusat Sumber lah

190
191 **Responden** Haa memang, memang sebelum cikgu masuk Kubang Pasu pun cikgu dengar dah Tunku Bendahara ni sekolah yang memang bagus Pusat Sumber dia... Cuma masuk-masuk bertandang tak jadi johan la, tapi apa pun budak-budak dia nampak dah dia muna hebat, nampak cara main dia dia tu untuk bertandang NIT AM ni ada dah

On the right side, there is a list of codes (Q1) that have been applied to the text:

- Q1 Peranan : Pemantauan
- Q1 Peranan : membimbing pelajar
- Q1 Penglibatan : Terlibat dengan aktiviti
- Q1 Peranan : memberi idea
- Q1 Peranan : Pilih GPM yang se...
- Q1 Sokong GPM
- Q1 Peranan : memberi idea
- Q1 Peranan : menyatakan matlamat dan fokus
- Q1 Peranan : menyatakan matlamat dan fokus

The bottom of the window shows the Windows taskbar with the date 21/7/2018 and time 3:52 PM.