

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**KOLABORATIF GURU SEBAGAI MEDIATOR KEPADA
KEPIMPINAN STRATEGIK DAN KUALITI PENGAJARAN GURU**



**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2019**

KOLABORATIF GURU SEBAGAI MEDIATOR KEPADA KEPIMPINAN STRATEGIK DAN KUALITI PENGAJARAN GURU

Tesis ini dikemukakan kepada Kolej Sastera dan Sains UUM sebagai
memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah
Universiti Utara Malaysia

Tesis ini dikemukakan kepada Kolej Sastera dan Sains UUM sebagai
memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah
Universiti Utara Malaysia



UUM
Universiti Utara Malaysia
Faculty of Arts and Social Sciences

Oleh

Fazleen Binti Mohamad

Kebenaran Mengguna

Tesis ini adalah sebagai memenuhi keperluan untuk mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan tesis ini dibuat sebahagian atau keseluruhan, bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan yang sewajarnya haruslah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia. Bagi sebarang penggunaan bahan daripada tesis ini untuk tujuan penulisan, permohonan untuk mendapat kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan secara keseluruhan atau sebahagian haruslah dibuat dengan menulis kepada,:

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences

UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Kepimpinan strategik merupakan salah satu amalan kepimpinan yang wujud dalam dunia pendidikan dan dipercayai mempengaruhi kualiti pengajaran guru. Laporan PPPM 2013-2025 menunjukkan kolaboratif guru adalah antara elemen yang mampu meningkatkan kualiti pengajaran guru. Kajian terdahulu menunjukkan dapatan yang berbeza tentang amalan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru dan kebanyakan kajian berfokus kepada aspek-aspek tertentu di dalam proses implementasi dan tidak mengkaji proses tersebut secara menyeluruh. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti peranan kolaboratif guru dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Secara khususnya, pengkaji telah mengkaji tahap kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru serta hubungan yang terdapat diantara pemboleh ubah terlibat. Kajian berbentuk kuantitatif ini melibatkan 300 orang guru yang dikenal pasti secara persampelan rawak mudah berstrata, mewakili 2 kategori sekolah, Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan di negeri Kelantan. Data dikumpul dengan mengedarkan soal selidik dan telah dianalisa secara sistematik menggunakan analisis diskriptif dan analisis inferensi bagi tujuan meningkatkan kesahan dapatan serta interpretasi. Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan antara tahap amalan kolaboratif guru di kedua-dua kategori Maahad ini. Manakala dapatan untuk tahap kepimpinan strategik dan tahap kualiti pengajaran guru pula menunjukkan tidak terdapat perbezaan di kedua-dua kategori Maahad ini. Seterusnya kajian menunjukkan terdapatnya hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru, kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru dan kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kolaboratif guru merupakan mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru. Berdasarkan dapatan kajian, dicadangkan agar pemimpin sekolah terus berusaha untuk memantapkan lagi amalan kolaboratif dalam kalangan guru sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru di sekolah masing-masing yang seterusnya akan membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah khususnya di era globalisasi sekarang.

Kata Kunci: Kepimpinan strategik, Kualiti Pengajaran guru, Kolaboratif guru, Maahad kawalan, Maahad pilihan.

ABSTRACT

Strategic leadership is one of the leadership practices inherent in the education world and is believed to influence the teaching quality. The 2013-2025 PPPM report shows that teacher collaboration is one of the elements that can improve teaching quality. Previous studies have shown different findings on strategic leadership practices, teacher collaboration and teaching quality and many other studies have focused on specific aspects of the implementation process but have not studied the process thoroughly. This study aims to identify the collaborative role of teachers in relation to strategic leadership and teaching quality. In particular, researchers have examined the levels of strategic leadership, teacher collaboration and the teaching quality. The relationships among the variables are also investigated. This quantitative study involved 300 teachers, identified by stratified random sampling, representing the 2 types of maahad school, Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan, in the state of Kelantan. Data were collected from distributed questionnaires and systematically analysed utilizing descriptive and inferential analysis with the aim of improving the validity of findings and interpretation. The findings show that there are differences between the levels of teacher collaborative practice in both categories; whereas the findings for the strategic leadership level and the teaching quality indicate that there is no difference between the two categories. Further findings show that there is a relationship between strategic leadership and teaching quality; strategic leadership and teacher collaboration; teacher collaboration and teaching quality. The findings also show that teacher collaboration is a partial mediator in the relationship between strategic leadership and teaching quality. Based on the findings, it is proposed that school leaders should continue to strengthen collaborative practices among teachers as an effort to improve teaching quality in their respective schools which will, in turn help to improve school excellence, especially across the current era of globalization.

Keywords: Strategic leadership, teaching quality, teacher collaborative, Maahad kawalan, Maahad pilihan.

Penghargaan

Syukur alhamdulillah setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin dan limpah kurniaNya tesis ini dapat disempurnakan dalam jangka waktu yang dirancang. Tesis ini tidak akan dapat disiapkan tanpa kerjasama dan bantuan daripada mereka yang telah sanggup dan bersedia untuk memberi tunjuk ajar, kerjasama, bimbingan serta nasihat yang berterusan. Sehubungan itu, saya mengambil kesempatan di sini untuk merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya Profesor Madya Dr Hj Siti Noor binti Ismail yang sentiasa bersedia memberikan bimbingan, tunjuk ajar dan sokongan serta kata-kata semangat apabila diperlukan, mudah dibawa berbincang serta tidak pernah mengecewakan apabila kehadiran beliau amat diharapkan. Sesungguhnya beliau amat prihatin, peka dan teliti serta memberikan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan amanah sebagai penyelia.

Penghargaan juga dirakamkan kepada pihak Yayasan Islam Kelantan, pihak pentadbir maahad dan guru-guru yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung, kerana tanpa kerjasama mereka sudah pasti maklumat yang diperlukan untuk kajian ini tidak akan diperolehi. Sesungguhnya segala sumbangan serta kerjasama yang diberikan amat saya sanjungi dan hargai.

Akhir sekali jutaan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan khusus buat suami tercinta, Mohd Adli bin Yakub yang merestui dan meredhai saya untuk meneruskan perjuangan dalam pencarian ilmu, sentiasa memberi dorongan dan semangat serta menghulurkan bantuan apabila diperlukan. Buat ayah Mohamad dan ibu Rasni, terima kasih di atas doa restu yang berterusan dari kalian. Untuk anak-anak tersayang Muhammad Amir Fathuddin, Nur Adlina Farhah dan Muhammad Amir Faiq, mereka adalah pembakar semangat dalam membantu meningkatkan daya juang saya untuk meneruskan pengajian sehingga ke peringkat ini. Begitu juga dengan adik-adik, rakan-rakan terutama sekali Wan Suhaila dan Siti Amlah yang dikasihi sekalian yang telah

banyak memberikan kata-kata semangat dan sanggup menghulurkan bantuan apabila diperlukan. Terima kasih untuk segalanya.

Isi Kandungan

Kebenaran Mengguna.....	ii
Abstrak.....	iii
Abstract (terjemahan).....	iv
Penghargaan.....	v
Isi Kandungan.....	vi
Senarai Jadual.....	xi
Senarai Rajah.....	xiv
Senarai Lampiran.....	xvi
BAB SATU PENGENALAN.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Latarbelakang.....	4
1.3 Pernyataan Masalah.....	8
1.4 Objektif Kajian.....	17
1.5 Soalan Kajian.....	18
1.6 Hipotesis Kajian.....	19
1.7 Kerangka Teori.....	20
1.8 Kerangka Konseptual Kajian.....	24
1.9 Kerangka Kajian.....	27
1.10 Kepentingan Kajian.....	30
1.11 Batasan kajian.....	31
1.12 Definisi Operasional.....	33
1.12.1 Pemimpin Sekolah.....	33
1.12.2 Maahad Kawalan.....	34
1.12.3 Maahad Pilihan.....	35
1.12.4 Kepimpinan Strategik.....	35
1.12.5 Kolaboratif Guru.....	36

1.12.6	Kualiti Pengajaran Guru.....	36
1.13	Penutup.....	37
BAB DUA TINJAUAN LITERATUR.....		38
2.1	Pendahuluan.....	38
2.2	Definisi dan Konsep Kepimpinan.....	39
2.3	Teori-Teori Kepimpinan.....	42
2.3.1	Teori Perwatakan atau Teori Sifat.....	45
2.3.2	Teori Tingkah Laku atau Gelagat.....	47
2.3.3	Teori Kontijensi atau Teori Situasi.....	51
2.3.4	Teori Kepimpinan Kontemporari.....	53
2.4	Teori dan Konsep Kepimpinan Strategik.....	55
2.5	Model Kepimpinan Strategik.....	60
2.5.1	Komponen-Komponen Kepimpinan Strategik.....	62
2.5.1.1	Kupayaan Organisasi.....	63
2.5.1.2	Ciri-Ciri Individu.....	65
2.6	Kepimpinan Strategik Dari Perspektif Islam.....	67
2.7	Kepimpinan Strategik dan YIK (Dari Sudut Pendidikan).....	70
2.8	Model Mediator Baron dan Kenny.....	71
2.8.1	Teori dan Konsep Kolaboratif.....	73
2.8.2	Teori dan Konsep Kualiti Pengajaran Guru.....	79
2.9	Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Strategik.....	82
2.10	Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kolaboratif.....	86
2.11	Kajian-Kajian Berkaitan Kualiti Pengajaran.....	93
2.12	Kajian-Kajian yang Berkaitan dengan Kepimpinan Strategik dan Kolaboratif.....	100
2.13	Kajian-Kajian yang Berkaitan dengan Kepimpinan Strategik dan Kualiti Pengajaran Guru.....	102
2.14	Kajian-Kajian yang Berkaitan dengan Kolaboratif dan Kualiti Pengajaran Guru.....	104
2.15	Penutup.....	107
BAB TIGA METODOLOGI KAJIAN.....		109

3.1	Pendahuluan.....	109
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	109
3.3	Populasi dan Persampelan.....	110
3.4	Alat Ukur Kajian.....	115
	3.4.1 Kepimpinan Strategik.....	116
	3.4.2 Kolaboratif Guru.....	117
	3.4.3 Kualiti Pengajaran Guru.....	118
3.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan.....	119
3.6	Kajian Rintis.....	119
	3.6.1 Ujian	
	Kebolehpercayaan.....	121
	3.6.2 Analisis Faktor.....	124
	3.6.2.1 Analisis Faktor Bagi Kepimpinan	
	Strategik.....	125
	3.6.2.2 Analisi Faktor Bagi Kolaboratif	
	Guru.....	129
	3.6.2.3 Analisis Faktor Bagi Kualiti	
	Guru.....	132
3.7	Proses Pengumpulan	
	Data.....	136
3.8	Prosedur Menganalisis Data.....	138
	3.8.1 Pengkodan Data.....	140
	3.8.2 Pembersihan Data.....	142
	3.8.2.1 Penentuan	
	data.....	143
	3.8.2.2 <i>Outlier</i>	143
	3.8.3 Andaian untuk Regresi Berganda.....	144
	3.8.3.1 Normaliti.....	145
	3.8.3.2 Lineariti.....	146
	3.8.3.3 Multikolariti.....	148
	3.8.3.4 Homoscedastisiti.....	149

3.8.3.5 Kebebasan Pembakian.....	150
3.8.4 Statistik Deskriptif.....	150
3.8.5 Statistik Inferensi.....	152
3.8.6 Regresi Berganda.....	153
3.9 Ringkasan Analisis Data Berdasarkan Soalan Kajian.....	156
3.10 Penutup.....	158
BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN.....	159
4.1 Pendahuluan.....	159
4.2 Analisis CFA.....	160
4.2.1 Kepimpinan Strategik.....	160
4.2.2 Kolaboratif Guru.....	165
4.2.3 Kualiti Pengajaran Guru.....	171
4.2.4 <i>Pooled</i> CFA.....	180
4.3 Profil Responden.....	183
4.4 Tahap Kepimpinan Strategik, Tahap Kolaboratif Guru dan Tahap Kualiti Pengajaran Guru.....	187
4.5 Pengujian Hipotesis Ho1, Ho2, Ho3.....	214
4.6 Pengujian Hipotesis Ho4, Ho5, Ho6.....	216
4.7 Pengujian Hipotesis Ho7.....	220
4.8 Rumusan Pengujian Hipotesis.....	228
4.9 Penutup.....	230
BAB LIMA PERBINCANGAN DAN CADANGAN.....	231
5.1 Pendahuluan.....	231
5.2 Ringkasan Kajian.....	231

5.3	Perbincangan.....	232
5.3.1	Apakah Tahap Kepimpinan Strategik, Kolaboratif Guru dan Kualiti Pengajaan Guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?.....	232
5.3.1.1	Apakah Tahap Kepimpinan Strategik dalam Kalangan Pemimpin di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?.....	233
5.3.1.2	Apakah Tahap Kolaboratif dalam Kalangan Guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?.....	238
5.3.1.3	Apakah Tahap Kualiti Pengajaran Guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?.....	240
5.3.2	Adakah Terdapat Perbezaan yang Signifikan Kepimpinan Strategik, Kolaboratif Guru dan Kualiti Pengajaran Guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan?.....	242
5.3.3	Adakah Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Kepimpinan Strategik Dengan Kualiti Pengajaran Guru?.....	250
5.3.4	Adakah Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Kepimpinan Strategik Dengan Kolaboratif Guru?.....	252
5.3.5	Adakah Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Kolaboratif Guru Dengan Kualiti Pengajaran Guru?.....	254
5.3.6	Adakah Kolaboratif Guru Merupakan Mediator Kepada Kepimpinan Strategik dan Kualiti Pengajaran Guru?.....	257
5.4	Rumusan.....	259
5.5	Implikasi	Dapatan
	Kajian.....	261
5.6	Cadangan Kajian Selanjutnya.....	272
5.7	Kesimpulan.....	274
	RUJUKAN.....	277



UUM

Senarai Jadual

Jadual 1.1	Pencapaian SPM 2015, 2016 dan 2017 Mengikut Kumpulan Maahad.....	16
Jadual 3.1	Jadual Krejcie dan Morgan.....	111
Jadual 3.2	Sampel Kajian Bagi Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK.....	115
Jadual 3.3	Nilai Kebolehpercayaan Untuk Item Kepimpinan Strategik.....	122
Jadual 3.4	Nilai Kebolehpercayaan Untuk Item Kolaboratif Guru.....	123
Jadual 3.5	Nilai Kebolehpercayaan Untuk Item Kualiti Pengajaran Guru.....	124
Jadual 3.6	Nilai Faktor Loading, Eigen Value dan Variance Explained Bagi Dimensi Utama Kepimpinan Strategik.....	128
Jadual 3.7	Nilai Faktor Loading, Eigen Value dan Variance Explained Bagi Dimensi Utama Kolaboratif Guru.....	131
Jadual 3.8	Nilai Faktor Loading, Eigen Value dan Variance Explained Bagi Dimensi Utama Kualiti Pengajaran Guru.....	135

Jadual 3.9	Kaedah Pengkodan Ciri-Ciri Demografi.....	141
Jadual 3.10	Kaedah Pengkodan Instrumen Kepimpinan Strategik, Kolaboratif Guru dan Kualiti Pengajaran Guru.....	142
Jadual 3.11	Ujian Skewness dan Kurtosis.....	145
Jadual 3.12	Nilai Tolerance dan VIF.....	149
Jadual 3.13	Ringkasan Model.....	150
Jadual 3.14	Pengkelasan Min Beserta Tafsiran bagi Setiap Pemboleh Ubah.....	151
Jadual 3.15	Saiz Kesan Pemboleh Ubah Bebas Ke Atas Pemboleh Ubah Bersandar.....	152
Jadual 3.16	Kekuatan Nilai Korelasi bagi Pemboleh Ubah.....	153
Jadual 3.17	Persoalan Kajian dan Analisis Data.....	157
Jadual 4.1	Nilai Indeks Modifikasi (MI).....	163
Jadual 4.2	Ringkasan Untuk Penilaian Indeks Kecergasan 'fitness Index'.....	165
Jadual 4.3	Nilai Indeks Modifikasi (MI).....	169
Jadual 4.4	Ringkasan Untuk Penilaian Indeks Kecergasan 'fitness Index'.....	171
Jadual 4.5	Nilai Indeks Modifikasi (MI).....	175
Jadual 4.6	Nilai Indeks Modifikasi (MI).....	178
Jadual 4.7	Ringkasan Untuk Penilaian Indeks Kecergasan 'fitness Index'.....	180
Jadual 4.8	Ringkasan Untuk Penilaian Indeks Kecergasan 'fitness Index'.....	183
Jadual 4.9	Profil Sampel Kajian (N=300).....	183
Jadual 4.10	Profil Sampel Kajian Mengikut Sekolah, Umur, Kelulusan dan Lokasi.....	185
Jadual 4.11	Nilai Min Item Kepimpinan Strategik (Kawalan).....	187
Jadual 4.12	Nilai Min Item Kepimpinan Strategik (Pilihan).....	191
Jadual 4.13	Min Kepimpinan Strategik Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan (N=300).....	196
Jadual 4.14	Nilai Min Item Kolaboratif Guru (Kawalan).....	197
Jadual 4.15	Nilai Min Item Kolaboratif Guru (Pilihan).....	201
Jadual 4.16	Min Kolaboratif Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan (N=300).....	206
Jadual 4.17	Nilai Min Item Kualiti Pengajaran Guru (Kawalan).....	207

Jadual 4.18	Nilai Min Item Kualiti Pengajaran Guru (Pilihan).....	210
Jadual 4.19	Min Kualiti Pengajaran Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan (N=300).....	213
Jadual 4.20	Perbezaan Nilai T- Test Kepimpinan Strategik Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.....	214
Jadual 4.21	Perbezaan Nilai T- Test Kolaboratif Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.....	215
Jadual 4.22	Perbezaan Nilai T- Test Kualiti Pengajaran Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.....	216
Jadual 4.23	Kekuatan Nilai Korelasi bagi Pemboleh Ubah.....	217
Jadual 4.24	Korelasi Pearson bagi Kepimpinan Strategik dengan Kualiti Pengajaran Guru.....	218
Jadual 4.25	Korelasi Pearson bagi Kepimpinan Strategik dengan Kolaboratif Guru.....	219
Jadual 4.26	Korelasi Pearson Bagi Kolaboratif Guru dengan Kualiti Pengajaran Guru.....	220
Jadual 4.27	Analisis Regresi Berganda Pengaruh Kepimpinan Strategik Terhadap Kualiti Pengajaran Guru dan kolaboratif Guru.....	223
Jadual 4.28	Analisis Regresi Berganda Pengaruh Kolaboratif Guru Terhadap Kualiti Pengajaran Guru.....	224
Jadual 4.29	Keputusan Ujian Regresi Berganda Kolaboratif Guru Sebagai Mediator dalam Hubungan Antara Kepimpinan Strategik dengan Kualiti Pengajaran Guru.....	226
Jadual 4.30	Rumusan Pengujian Hipotesis.....	229



Senarai Rajah

Rajah 1.1	Adaptasi Model Kolaboratif Tuckman.....	22
Rajah 1.2	Adaptasi Model Pengajaran Slavin.....	24
Rajah 1.3	Kerangka Konseptual: Kolaboratif Guru sebagai mediator kepada Kepimpinan Strategik dan Kualiti Pengajaran Guru.....	25
Rajah 1.4	Kerangka Kajian.....	28
Rajah 2.1	Teori Kepimpinan (Redmond, 2010).....	44
Rajah 2.2	Model Kepimpinan Strategik.....	61
Rajah 2.3	Model Mediator.....	72
Rajah 3.1	Teknik Persampelan.....	113
Rajah 3.2	Populasi dan Persampelan.....	114
Rajah 3.3	Carta Alir Prosedur Pungutan Data.....	137
Rajah 3.4	Carta Alir Prosedur Menganalisis Data.....	138
Rajah 3.5	Pembersihan Data.....	141
Rajah 3.6	Andaian Regresi Berganda.....	143
Rajah 3.7	Plot Berselerak.....	146

Rajah 3.8	Plot Serakan Normal.....	147
Rajah 3.9	Model Mediator (Baron & Kenny, 1986).....	153
Rajah 4.1	Model Pengukuran untuk Kepimpinan Strategik.....	161
Rajah 4.2	<i>Factor Loading</i> untuk Setiap Item yang Digunakan untuk Mengukur Amalan Kepimpinan Strategik.....	162
Rajah 4.3	Model Pengukuran Terakhir untuk Mengukur Kepimpinan Strategik,,	164
Rajah 4.4	Model Pengukuran untuk Amalan Kolaboratif Guru.....	166
Rajah 4.5	Nilai Pemuatan Faktor Bagi Setiap Item.....	167
Rajah 4.6	Model Pengukuran Selepas Memadamkan Item-Item Yang Mempunyai Pemuatan Faktor yang Rendah.....	168
Rajah 4.7	Model Pengukuran Akhir untuk Pengukuran Amalan Kolaboratif Guru.....	170
Rajah 4.8	Model Pengukuran untuk Kualiti Pengajaran Guru.....	172
Rajah 4.9	Nilai Pemuatan Faktor Bagi Setiap Item.....	173
Rajah 4.10	Model Pengukuran Selepas Memadamkan Item-Item yang Mempunyai Pemuatan Faktor yang Rendah.....	174
Rajah 4.11	Model Pengukuran Selepas Semua Item yang Bertindan Telah Ditetapkan untuk Menjadi ‘Parameter Meter’.....	176
Rajah 4.12	Model Pengukuran Selepas Item Tq16 Dipadamkan.....	177
Rajah 4.13	Model Pengukuran Akhir untuk Mengukur Kualiti Pengajaran Guru..	179
Rajah 4.14	Model Pengukuran yang Terdiri Daripada Tiga Pemboleh Ubah Utama.....	181
Rajah 4.15	Nilai Pengambilan Faktor Bagi Setiap Item.....	182
Rajah 5.1	Model Kecemerlangan Sekolah.....	266



Senarai Lampiran



1.1	Lampiran A.....	294
1.2	Lampiran B.....	295
1.3	Lampiran C.....	296
1.4	Lampiran D.....	297
1.5	Lampiran E.....	304

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Sekolah adalah sebuah organisasi formal yang menyediakan pendidikan kepada individu yang bergelar pelajar yang bakal memimpin negara pada masa depan. Ini adalah bertepatan dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang mana telah dinyatakan pendidikan di Malaysia ini adalah satu usaha yang berterusan untuk melahirkan individu yang seimbang dari segi keperluan jasmani, emosi, rohani dan intelek dan individu ini diharap akan dapat memberi sumbangan kepada keluarga, masyarakat dan negara pada masa depan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Oleh hal yang demikian, ikon yang memainkan peranan yang utama dalam melahirkan individu pelajar yang seimbang dari segi akademik dan sahsiah adalah seorang pemimpin yang berkarisma untuk memastikan visi dan misi sekolah dicapai (Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2015). Kepimpinan sekolah memainkan peranan yang penting dalam membantu meningkatkan kualiti pengajaran dalam kalangan guru. Kajian terdahulu (Jamilah Ahmad & Yusof Boon, 2011; Yaakob Daud & Yahya Don, 2012) menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada kepimpinan organisasi tersebut.

Pihak yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kejayaan sesebuah sekolah adalah pemimpin sekolah iaitu pengetua atau guru besar (Jamilah Ahmad & Yusof Boon, 2011). Maka, keperluan sekolah yang mengasaskan penghasilan individu yang cemerlang dari empat aspek ini iaitu jasmani, emosi, rohani dan

intelekt ialah seorang pemimpin yang berwibawa. Oleh hal yang demikian, salah satu perkara yang terkandung dalam PPPM 2013-2025 adalah berkenaan dengan kepimpinan di sekolah iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah.

Seseorang itu dilabelkan sebagai pemimpin apabila beliau dapat mencapai visi dan misi yang ditetapkan oleh sesuatu organisasi yang mana kemudiannya akan memberi inspirasi kepada pekerja untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sama (Robbins & Judge, 2013). Kajian mengenai kepimpinan strategik yang telah dijalankan oleh Hidayah, Sule, Wirasasmita dan Padmadisastra (2015) menyatakan bahawa seseorang pemimpin yang dikenal pasti mengamalkan amalan kepimpinan strategik akan mempamerkan keupayaan untuk menghasilkan visi dan menguruskan sumber dan tenaga yang sedia ada sebagai persediaan untuk mencapai visi tersebut. Walaubagaimanapun menurut mereka lagi, ia perlu melalui satu siri proses pengurusan yang strategik, kemudiannya menstrukturkan kembali organisasi berdasarkan strategi yang telah dipilih dan membina budaya organisasi yang kondusif dengan harapan dapat mencapai sasaran organisasi yang efektif dan berkesan.

Pembinaan budaya organisasi yang kondusif adalah merangkumi amalan kolaboratif dalam kalangan warga organisasi di bawah kepimpinan tersebut. Mereka mengulas lagi bahawa pemimpin yang mempunyai ciri kepimpinan strategik juga perlu mempunyai pemahaman yang jelas berkenaan dengan persekitaran mereka termasuklah kemudahan teknologi terkini dan bagaimana ia dapat memberi kesan terhadap kualiti proses pengajaran dan pembelajaran yang disampaikan oleh guru-

guru. Ini juga bertepatan dengan kajian yang dilaksanakan oleh Manish (2014) yang mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan amalan kepimpinan strategik perlu mengenal pasti situasi ataupun amalan, kemahiran dan kebolehan sedia ada yang mempunyai peluang untuk berubah, dan bukan merombak organisasi itu sepenuhnya.

Selain daripada faktor kepimpinan sekolah, warga pendidik yang mengamalkan kolaboratif juga memainkan peranan yang sangat penting dalam mendorong pemimpin melaksanakan proses kepimpinan yang mantap untuk meningkatkan kualiti pengajaran dalam kalangan guru (Sparks, 2013). Kepimpinan yang mantap akan mempengaruhi warga organisasi ke arah pencapaian objektif organisasi (Eddy, 2013)

Kajian oleh Institute of Diplomacy and Foreign Relations (2011), menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah organisasi adalah sangat bergantung kepada kerja yang dilakukan secara bersama atau kerja dalam kumpulan yang dilaksanakan di dalam sesebuah institusi tersebut. Penekanan terhadap amalan kolaboratif menurut Fapohunda (2013) pula adalah bertujuan untuk mencari jalan keluar yang terbaik untuk meningkatkan pembangunan diri, komunikasi yang positif dalam kalangan ahli, memupuk kemahiran sebagai seorang pemimpin kumpulan tersebut dan mewujudkan suasana bekerja secara bersama-sama dalam satu pasukan untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang timbul.

Kejayaan pelaksanaan dalam peningkatan kualiti pengajaran guru dalam organisasi sekolah juga selain daripada amalan kepimpinan adalah tertakluk kepada komponen dalaman sesebuah organisasi termasuklah kolaboratif guru (Sparks, 2013).

Sehubungan dengan itu, unsur kolaboratif guru bagi meningkatkan kualiti pengajaran guru merupakan elemen penting bagi memastikan kejayaan pelajar dan sekolah. Sebaliknya, jika elemen kolaboratif guru kurang diberi perhatian, dibimbangi akan berlaku penurunan kualiti pengajaran guru yang seterusnya akan memberi kesan yang negatif kepada sekolah dalam melaksanakan aspirasi sebagaimana yang dirancang dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

1.2 Latarbelakang

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 menggariskan peranan yang sangat penting yang harus dimainkan oleh setiap guru dalam menghasilkan pelajar yang cemerlang dari segi pencapaian sama ada rohani, jasmani, intelek dan emosi, di samping kepimpinan sekolah. Manakala, menurut Tan Keow Ngang dan Tengku Ahmad Badrul Raja Hussin (2015) pula, sesebuah institusi pendidikan tidak akan cemerlang sekiranya pihak pengurusan tidak mampu mengurus atau mentadbir dengan cekap dan berkesan. Kenyataan ini juga adalah bertepatan dengan kenyataan berkenaan dengan faktor utama kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada pemimpin sekolah tersebut (Jamilah Ahmad & Yusof Boon, 2011).

Sehubungan dengan itu, seseorang yang dilantik sebagai pemimpin sekolah haruslah merangka strategi untuk penambahbaikan sekolah bagi mencapai visi dan misi sekolah termasuklah dalam merancang untuk meminimumkan gred purata sekolah (GPS) dan juga apa yang dihasratkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia. Walaupun terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah pada masa kini, namun gaya kepimpinan yang paling berkesan yang mampu meningkatkan prestasi sesebuah sekolah ialah kepimpinan strategik (Davies &

Davies, 2004; Hairuddin Mohd Ali, 2012; Hairuddin Mohd Ali & Aniyath Ali, 2015).

Selain kepemimpinan strategik, kolaboratif juga dikatakan memainkan peranan penting dalam membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru dan seterusnya membantu meningkatkan pencapaian sekolah (Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle, & Jamal@Nordin Yunus, 2016). Dapatan yang sama telah diperolehi dalam beberapa kajian yang dijalankan oleh Arsaythamby Veloo dan Kiew Hwee Bin (2012) serta Sparks (2013). Mereka juga telah mendapati adanya hubungan antara keberkesanan kerja dalam kumpulan, iaitu amalan kolaboratif dan penambahbaikan sekolah dari pelbagai sudut termasuklah dari segi kepemimpinan dan kualiti pengajaran dalam kalangan guru.

Kajian yang dinyatakan di atas adalah dilaksanakan di sekolah-sekolah harian biasa yang mana ianya adalah berbeza dengan sekolah-sekolah yang berada di bawah kelolaan Yayasan Islam Kelantan (YIK). Dibawah YIK ini, terdapat 89 buah sekolah, di mana sekolah-sekolah tersebut telah dibahagikan kepada Maahad Kawalan, Maahad Pilihan, Maahad Kerajaan, sekolah menengah agama (SMUA), sekolah agama bantuan kerajaan (SABK), pusat pengajian pondok dan tadika (YIK, 2016). Senario masa kini menunjukkan lebih ramai para ibu bapa yang lebih cenderung untuk menghantar anak-anak mereka ke sekolah agama berbanding dengan sekolah harian biasa (Mu'azzam Mohammad, 2016). Oleh itu, tidak hairanlah jika permohonan untuk kemasukan ke sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan juga meningkat sejak kebelakangan ini.

Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK adalah dua jenis sekolah yang menjadi pilihan ibu bapa (YIK, 2016) untuk menghantar anak-anak mereka mendapat pendidikan yang selari dengan arus perdana dan juga pendidikan yang berteraskan agama. Ini juga adalah disebabkan kedua-dua jenis sekolah tersebut juga menyediakan aliran sains dan sastera sebagaimana yang terdapat di sekolah-sekolah arus perdana yang lain. Guru-guru di dua jenis sekolah ini adalah terdiri daripada guru tetap dan sandaran lantikan YIK serta guru lantikan KPM. Kedua-dua jenis sekolah ini, adalah berbeza dengan Maahad Kerajaan yang juga setara dengan sekolah menengah agama arab (SMUA) Yayasan Islam Kelantan.

Berdasarkan data guru yang diperolehi daripada YIK (2017) Maahad Kerajaan mempunyai guru-guru yang majoritinya berjawatan sandaran dan beberapa orang yang berjawatan tetap yang dilantik oleh YIK dan juga guru-guru lantikan Kementerian Pendidikan Malaysia atau KPM. Manakala, untuk sekolah menengah agama arab YIK, hampir keseluruhan guru di sekolah tersebut adalah berstatus guru elaun sahaja. Walaubagaimapun, perbezaan antara Maahad Kawalan, Maahad Pilihan dan Maahad Kerajaan adalah dari segi pelajar, lokasi dan juga taraf jawatan pengetua atau pentadbir tertinggi sekolah tersebut. Kedua-dua Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan mentadbir sekolah mereka di taburan lokasi bandar dan luar bandar.

Hal ini berbeza dengan Maahad Kerajaan yang mana lokasi sekolah Maahad Kerajaan hanyalah berada di lokasi luar bandar. Dari segi pentadbiran, pengetua yang layak untuk menerajui Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah calon yang menjawat gred jawatan DG48 ke atas (YIK, 2016), manakala Maahad Kerajaan tidak

memberi penekanan kepada gred jawatan bagi pentadbir. Individu berjawatan DG44 dan DG41 adalah layak untuk mengetuai sekolah tersebut.

Manakala, untuk sekolah agama bantuan kerajaan (SABK) pula adalah sekolah agama YIK yang juga mendapat bantuan daripada kerajaan pusat untuk melancarkan lagi proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah tersebut (YIK, 2016). Data yang diperolehi daripada Yayasan Islam Kelantan (2016) juga menunjukkan, guru-guru yang berada di sini adalah guru lantikan KPM yang ditugaskan untuk mengajar subjek akademik, manakala untuk pengajaran kurikulum azhari pula adalah terdiri daripada guru-guru yang dilantik oleh YIK.

Pusat Pengajian Pondok YIK merupakan satu lagi kumpulan sekolah di bawah kawalan Yayasan Islam Kelantan pula ditubuhkan adalah dengan tujuan untuk memberi laluan kepada pelajar yang berminat untuk belajar agama dalam suasana pondok tetapi moden sesuai dengan keadaan semasa. Guru-guru yang berada di sini juga adalah guru-guru yang dilantik oleh YIK yang mempunyai kepakaran khusus dalam semua subjek agama. Para pelajar pondok ini juga adalah terdiri daripada mereka yang biasanya berusia lebih daripada 18 tahun yang berminat untuk mendalami ilmu agama dengan lebih mendalam lagi. Pusat Pengajian Pondok ini juga menyediakan kelas akademik untuk pelajar yang berminat untuk menduduki peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Walaubagaimanapun hanya subjek teras sahaja yang ditawarkan untuk pelajar yang ingin menduduki SPM di pondok ini.

Akhir sekali adalah tadika Yayasan Islam Kelantan yang mana ia menawarkan pendidikan pra sekolah kepada kanak-kanak sebelum memasuki alam persekolahan

yang sebenar iaitu sekolah rendah (YIK, 2016). Guru-guru di tadika YIK ini juga adalah mereka yang dilantik oleh pihak YIK untuk memberi didikan pra sekolah kepada kanak-kanak di sini.

Daripada senarai sekolah di bawah kawalan Yayasan Islam Kelantan yang dibincangkan di atas seperti pusat pengajian pondok, tadika YIK, SABK, Maahad Kerajaan dan SMUA, pengkaji hanya akan memfokuskan kajian kepada Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK sebagai populasi dalam kajian ini. Hal ini kerana ciri-ciri kedua-dua populasi ini berada dalam ruang lingkup kajian iaitu Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan memberi penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam peperiksaan atau pentaksiran standard yang dilaksanakan di Malaysia seperti UPSR, PT3 dan SPM. Ekoran daripada penekanan yang diberikan, pelajar-pelajar yang mendaftar di sekolah ini adalah terdiri daripada mereka yang telah dipilih dan ditapis pengambilannya berdasarkan kepada Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR). Prestasi pelajar dalam peperiksaan PT3 dan SPM melambangkan prestasi pengajaran guru. Maka wajarlah kedua-dua sekolah ini dipilih sebagai populasi kajian.

1.3 Pernyataan Masalah

Pendidikan merupakan suatu elemen yang sangat penting bagi kemajuan sesebuah negara. Bagi memastikan kualiti pendidikan terus dipertingkatkan, maka kerajaan telah melancarkan suatu pelan pendidikan yang lebih mantap, iaitu Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Di dalam pelan ini terdapat sebelas (11) anjakan yang disenaraikan. Salah satu anjakan yang terdapat dalam pelan ini adalah menekankan tentang kepimpinan sekolah iaitu anjakan kelima (5) PPPM.

Menerusi anjakan ini, kerajaan akan memastikan kepimpinan teragih atau lebih dikenali sebagai gaya kepimpinan distributif terdapat di setiap sekolah. Ini bermaksud, kepimpinan di sekolah akan diperkukuh dengan pengagihan kepimpinan kepada pemimpin pertengahan iaitu penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia dan seterusnya melantik pemimpin pertengahan ini sebagai pemimpin instruksional kepada semua guru di sekolah masing-masing.

Selain dua jenis gaya kepimpinan yang disebut di dalam PPPM 2013-2025 iaitu kepimpinan instruksional dan kepimpinan distributif atau kepimpinan teragih, terdapat satu lagi gaya kepimpinan yang boleh memberi impak positif kepada sekolah iaitu kepimpinan strategik (Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim, & Siti Rahayah Ariffin, 2009; Hairuddin Mohd Ali & Aniyath Ali, 2015; Mua'azam Mohamad, Yahya Don, & Siti Noor Ismail, 2016). Manakala, kajian yang dibuat oleh Manish (2014), visi dan misi kepimpinan strategik akan hanya tercapai dengan adanya kerjasama daripada pihak pengurusan dan perancang sesebuah organisasi. Ini juga adalah bersamaan dan bertepatan dengan hasrat pihak kerajaan yang mahukan kepimpinan di sekolah juga dibantu oleh pemimpin pertengahan. Walaubagaimanapun apa yang menjadi persoalan di sini adalah mengapa gaya kepimpinan strategik tidak disebut di dalam PPPM 2013-2025 sebagaimana gaya kepimpinan distributif dan gaya kepimpinan instruksional?

Walaupun terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sesebuah sekolah seperti kepimpinan distributif (Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir, 2013; Yusof Boon & Yahzanon Tahir, 2013; Rosnazariah Abdul Halim & Hussein Ahmad, 2015), kepimpinan instruksional (M. Al-Muz-

Zammil Yasin & Nazri Mahmood, 2011; Habib Ismail & Zaimah Ramli, 2012; Awang Lokey & M. Hasani Dali, 2015) dan kepimpinan strategik (Mariam Md. Salleh et al., 2009; Hairuddin Mohd Ali & Aniyath Ali, 2015; Mua'azam Mohamad et al., 2016) namun keberkesanan suatu gaya kepimpinan yang manakah yang terbaik terhadap pencapaian sekolah masih belum dapat dipastikan. Perkara inilah yang menjadi persoalan kepada pengkaji adakah kepimpinan strategik ini benar-benar mampu menghasilkan pencapaian pelajar yang cemerlang seterusnya membantu meningkatkan gred purata sekolah (GPS)? Perkara ini juga menarik minat pengkaji kerana terdapat kajian yang dibuat menyatakan bahawa aspek kepimpinan bukan merupakan faktor utama yang menjadi penyumbang kepada pencapaian sesebuah sekolah sekiranya pelajar sekolah tersebut adalah yang terbaik dan telah terpilih (Muhammad Faizal A. Ghani, 2008). Jika sesebuah sekolah tersebut mempunyai input atau pelajar yang telah sedia terpilih dan terbaik, maka tidak mustahil sekolah tersebut akan cemerlang (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006) walaupun barisan kepimpinan di sekolah tersebut lemah.

Seterusnya, di bawah agenda guru dan pemimpin sekolah di dalam PPPM 2013-2025 juga kerajaan telah mengenal pasti kaedah terbaik untuk penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah adalah melalui pemerhatian daripada ketua bidang atau guru kanan atau pengetua terhadap guru di bawah seliaan mereka. Seseorang ketua bidang mempunyai tugas untuk mengubah amalan-amalan pengajaran guru di bawah pimpinan mereka melalui pendekatan-pendekatan tertentu seperti membuat pencerapan terhadap rakan sekerja, mewujudkan budaya kolaboratif dalam kalangan guru dan memupuk keadaan kejelekitan bagi memantapkan *repertoire* pengajaran (Mohammed Sani Ibrahim, 2013).

Selain daripada faktor kepimpinan, terdapat satu lagi elemen penting yang menyumbang kepada pencapaian sekolah iaitu kolaboratif dalam kalangan guru (Berry & Daughtrey, 2009; Killion, 2015). Kolaboratif dalam kalangan guru diterjemahkan sebagai perbincangan yang belaku antara guru-guru yang berkisar berkenaan dengan pengalaman mengajar masing-masing (Brownell, Yeager, Rennels & Rilley, 1997). Perbincangan ini juga telah menjadi satu usaha untuk menjadikan amalan pedagogi lebih mantap (Brownell, Yeager, Rennels & Rilley, 1997) dan memberi galakan kepada ahli kumpulan untuk lebih berani mencuba sesuatu teknik pengajaran yang lebih efektif (Davis, 2003).

Justeru, bagi melaksanakan konsep kolaboratif dalam kalangan warga sekolah, maka kerajaan telah menyatakan dengan jelas usaha untuk membudayakan kecemerlangan berasaskan teladan daripada rakan setugas menerusi anjakan keempat (4) PPPM 2013-2025. Perkara ini dilaksanakan melalui Pelan Pembangunan Professional Berterusan (PPPB) atau CPD yang telah diperkenalkan oleh KPM bermula pada tahun 2013 dengan tujuan untuk meningkatkan kualiti guru, pemimpin sekolah dan memperkasa profesion keguruan. Salah satu aktiviti dalam Pelan PPB ini ialah komuniti pembelajaran profesional (*Professional Learning Community- PLC*) dalam kalangan guru bagi membolehkan guru-guru membimbing satu sama lain dan berkongsi amalan terbaik bagi mencapai standard professional iaitu kualiti pengajaran.

Laporan yang diperolehi hasil daripada pelaksanaan gelombang pertama PPPM 2013-2025 ini iaitu pada tahun 2015, kementerian telah memperluaskan program

PLC ini atau lebih tepat kolaboratif antara guru kepada 356 buah sekolah baru di seluruh negara dan menjadikan jumlah keseluruhan sekolah yang melaksanakan program ini adalah sebanyak 1548 buah sejak tahun 2011. Selain itu, menurut laporan ini juga program yang dilaksanakan oleh KPM untuk meningkatkan pencapaian Bahasa Inggeris SPM adalah dengan memberi latihan kepada guru Bahasa Inggeris di sekolah-sekolah yang terpilih melalui program *Professional Upskilling of English Language Teachers (ProELT)*.

Melalui program ini, guru-guru mendapat latihan dan bimbingan daripada SISC+ (*School Improvement Specialist Coaches*) secara kolaboratif. Jurulatih Utama yang dilantik sebagai SISC+ terdiri daripada guru cemerlang untuk memberi bimbingan kepada guru di sekolah berprestasi rendah untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran (KPM, 2015). Program ini telah menunjukkan peningkatan pencapaian yang ketara pada tahun 2015. Dilaporkan sebanyak 621 buah sekolah telah berjaya meningkatkan pencapaiannya dan 128 buah lagi berjaya meningkatkan pencapaian mengatasi purata kebangsaan bagi subjek Bahasa Inggeris.

Ini menunjukkan pentingnya kolaboratif dalam membantu guru menyampaikan pengajaran mereka dengan berkualiti dan seterusnya membantu meningkatkan pencapaian sekolah. Walaubagaimanapun, kajian yang dibuat oleh Mohammed Sani Ibrahim (2013) menyatakan bahawa proses kerja dalam satu pasukan dalam kalangan guru hanya boleh berlaku apabila terdapat kejelekitan ataupun hubungan yang baik dalam kalangan mereka. Kenyataan ini juga disokong oleh Fapohunda (2013) yang menyatakan bahawa kerja kumpulan ini tidak akan mencapai matlamatnya apabila

pasukan mereka tidak diberi kepercayaan sepenuhnya untuk membuat sesuatu keputusan.

Ini bermakna untuk mencapai kualiti pengajaran yang baik dalam kalangan guru, hubungan yang baik antara guru-guru dan semangat berpasukan perlu ada untuk membantu meningkatkan pencapaian pelajar dan sekolah masing-masing. Meskipun terdapat beberapa kajian yang secara signifikannya adalah berkaitan dengan amalan kolaboratif dan kualiti pengajaran guru (Fun Shek Kwai, 2007; Arsaythamby Veloo & Kiew Hwee Bin, 2012; Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haiza Mahbob, 2012; Mohammed Sani Ibrahim, 2013), namun kajian untuk mengenal pasti kolaboratif dalam kalangan guru dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK amat berkurangan sekali. Begitu juga dengan kajian untuk mengenal pasti kesan kolaboratif guru terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.

Kekurangan kajian empirikal dalam bidang pendidikan yang memberikan fokus kepada pemboleh ubah tersebut iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru menyebabkan sukar untuk pihak yang berkaitan merangka program-program khusus bagi meningkatkan kecemerlangan prestasi sekolah-sekolah di bawah kelolaan YIK. Justeru, berpandukan kepentingan yang amat signifikan bagi melihat kesan amalan kolaboratif terhadap hubungan kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru dan hubungan kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK, maka kajian ini berusaha untuk menjawab dan merungkai permasalahan yang telah ditimbulkan.

Pelan Strategik Yayasan Islam Kelantan 2016-2020 juga telah mengetengahkan isu yang wujud dalam sekolah-sekolah mereka termasuk Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan iaitu isu kekurangan tenaga pengajar yang berkemahiran tinggi dan sebahagian sumber manusia yang tidak terlatih. Pelan tersebut telah mengupas bahawa guru yang kurang berkemahiran akan memberi kesan kepada kualiti pengajaran dan seterusnya prestasi para pelajar. Perkara ini menyebabkan kakitangan dan pekerja YIK termasuk guru-guru kurang memahami peranan dan tugas masing-masing seterusnya mendorong kepada wujudnya persekitaran pembelajaran sekolah yang tidak kondusif (Yayasan Islam Kelantan, 2016). Impak daripada isu yang diketengahkan ini juga telah menarik minat pengkaji untuk melihat isu ini dari sudut kualiti pengajaran guru dan kolaboratif dalam kalangan guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Seterusnya, kajian yang dibuat oleh Ansell dan Gash (2012) menyatakan bahawa amalan kolaboratif ini sentiasa gagal mencapai sasaran iaitu menjadi mediator yang baik oleh kerana kegagalan pemimpin mengendalikan konflik antara pihak berkepentingan. Namun demikian, berbeza dengan dapatan kajian yang telah dibuat oleh Li dan Hallinger (2015), yang mendapati bahawa kolaboratif guru merupakan mediator dalam hubungan antara kepimpinan utama dengan pembelajaran guru yang mana pembelajaran guru-guru ini adalah juga merujuk kepada proses peningkatan kualiti pengajaran guru. Susulan daripada penemuan tersebut telah mendorong pengkaji untuk melihat kesan kolaboratif guru ini dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru di sekolah yang terlibat.

Kualiti pengajaran guru adalah proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti yang perlu dibuat atas dasar untuk memberi pengetahuan (Sakarneh, 2014). Di bawah Akta Pendidikan 1996 subseksyen 117(a), peruntukan telah dibuat kepada Ketua Nazir Sekolah berkenaan dengan tanggungjawab bagi memastikan tahap (standard) pengajaran yang memuaskan diwujudkan dan dikekalkan di institusi pendidikan. Standard yang diwujudkan ini dinamakan sebagai Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang kedua (SKPMg2 2017). Ini menjelaskan bahawa kualiti pengajaran guru bukanlah sesuatu yang dianggap remeh dan perlu diberi perhatian oleh semua pihak.

Di dalam SKPMg2 (2017) telah digariskan lima standard yang perlu dipatuhi oleh institusi pendidikan untuk penghasilan kualiti pendidikan yang berkesan termasuklah setiap guru perlu merancang dan melaksanakan pengajaran yang berkualiti tinggi dan bersungguh-sungguh untuk menghasilkan pencapaian pelajar pada tahap yang optimum. Kajian literatur menunjukkan bahawa kualiti pengajaran guru memberi implikasi terhadap pencapaian pelajar (Ngware, Ciera, Musyoka, & Oketch, 2015; Quint, Akey, Rappaport, & Willner, 2007; Seebruck, 2015). Perkara ini menunjukkan bahawa kualiti pengajaran juga berupaya untuk membantu pelajar dalam meningkatkan pencapaian mereka terutama sekali dalam bidang akademik.

Walaupun bagaimanapun kualiti pengajaran hanya akan berlaku dengan adanya guru yang berkualiti yang telah melalui program pengambilan dan latihan guru yang berkesan (Courtney, 2016; Greatbatch & Holland, 2016). Namun begitu, terdapat perbezaan berkenaan kualiti pengajaran yang dilaporkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) dengan laporan pihak sekolah yang menunjukkan

percanggahan dengan pernyataan dalam PPPM 2013-2025. Menurut JNJK, hasil penilaian yang dibuat telah menunjukkan hanya 13% sahaja guru-guru yang mempamerkan kualiti pengajaran yang berkesan yang mana ianya bercanggah dengan laporan dari pihak sekolah yang menyatakan 63% guru telah mencapai kualiti pengajaran yang berkesan. Pencapaian 13% dan 63% ini menunjukkan masih terdapat kelompongan dalam kajian mengenai kualiti pengajaran guru. Dengan itu, lebih banyak usaha perlu dibuat untuk memastikan pelaksanaan pengajaran guru adalah berlandaskan standard yang telah digariskan oleh Jemaah nazir sekolah.

Penemuan seterusnya berkaitan kualiti pengajaran guru adalah melalui laporan yang dibuat oleh Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi (AKEPT) 2011 yang dinyatakan dalam PPPM 2013-2025 (KPM, 2013). Kajian mereka telah menunjukkan bahawa hanya 12% daripada pengajaran guru disampaikan pada standard yang tinggi, manakala 38% lagi berada pada standard yang memuaskan dan 50% lagi berada pada tahap yang tidak memuaskan. Hasil daripada data yang diperolehi oleh JNJK dan sekolah serta laporan yang dibuat oleh AKEPT dan tinjauan literasi berkenaan dengan kualiti pengajaran, maka pengkaji ingin melihat adakah senario ini juga berlaku di sekolah yang menjadi sampel pengkaji dan seterusnya membantu dari segi pencapaian sekolah. Selain itu, kajian ini juga dilakukan bertujuan untuk mengenal pasti adakah kolaboratif guru juga benar-benar mempengaruhi kualiti pengajaran guru.

Jadual 1.1

Pencapaian SPM 2015, 2016 dan 2017 Mengikut Kumpulan Sekolah

Kumpulan sekolah	GPS			A semua subjek		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Maahad Kawalan	3.27	3.52	3.22	0	29	22
Maahad Pilihan	5.02	5.11	4.89	2	1	11

(Sumber: Unit Penilaian dan Peperiksaan YIK, 2017)

Berdasarkan Jadual 1.1, pencapaian akademik dalam SPM 2015, 2016 dan 2017 bagi Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK adalah berbeza walaupun pelajar-pelajar di kedua-dua kumpulan maahad tersebut melalui tapisan yang sama untuk masuk ke Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan iaitu melalui peperiksaan khusus yang telah ditetapkan oleh pihak YIK di samping keputusan UPSR. Dan bilangan calon cemerlang juga menunjukkan perbezaan yang ketara. Di sini timbul suatu persoalan:- Apakah yang menyebabkan berlakunya perbezaan tersebut? Adakah perkara ini disebabkan oleh ketiga-tiga faktor yang dibincangkan tadi iaitu, kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru? Dan adakah kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru?

Sehubungan dengan itu, pengkaji juga ingin mendapatkan kepastian sejauh manakah Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK telah mengamalkan apa yang dihasratkan oleh pihak KPM dalam organisasi sekolah mereka iaitu untuk menyediakan pendidikan yang setara untuk setiap pelajar tanpa mengira jenis sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015) dalam usaha untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah mereka dari aspek kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan juga kualiti pengajaran guru. Justeru, pengkaji merasa amat wajar sekali untuk

melaksanakan kajian ini di kedua-dua jenis maahad tersebut bagi mendapatkan penyelesaian kepada semua persoalan sebagaimana yang telah dinyatakan di atas.

1.4 Objektif Kajian

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk melihat kolaboratif guru sebagai mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Manakala secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:-

1. Menganalisis tahap kepimpinan strategik, tahap kolaboratif guru dan tahap kualiti pengajaran guru.
2. Mengenal pasti perbezaan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.
3. Mengenal pasti hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.
4. Mengenal pasti hubungan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru.
5. Mengenal pasti hubungan antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru.
6. Mengenal pasti kolaboratif guru sebagai mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

1.5 Soalan Kajian

Berpandukan kepada permasalahan kajian dan objektif yang dibentuk, secara khususnya kajian ini dilakukan bagi menjawab soalan kajian sebagaimana berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad PilihanYIK?
2. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru?
6. Adakah kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada objektif dan soalan kajian, pengkaji telah membina beberapa hipotesis kajian sebagaimana berikut untuk diuji pada aras keertian 0.05:-

- Ho1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan
- Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kolaboratif guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.
- Ho3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.
- Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.

Ho5: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan strategik dengan kolaboratif guru.

Ho6: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru.

Ho7: Kolaboratif guru bukan mediator kepada kepemimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

1.7 Kerangka Teori

Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kepemimpinan strategik, pengkaji menggunakan model yang dibangunkan oleh Davies dan Davies (2004, 2006) dan mengambil kira kesemua elemen yang telah dinyatakannya. Di dalam model tersebut telah dijelaskan berkenaan dengan apa yang perlu dilakukan sebagai seorang pemimpin yang strategik dan ciri-ciri yang perlu ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan strategik. Seseorang yang berupaya untuk melaksanakan dan menunjukkan ciri sebagaimana disenaraikan oleh model tersebut akan dikategorikan sebagai seorang pemimpin yang strategik. Sembilan (9) elemen yang disenaraikan dalam model tersebut yang dipecahkan kepada dua komponen iaitu komponen keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu. Komponen keupayaan organisasi adalah terdiri daripada lima (5) elemen iaitu orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik, keupayaan strategik. Manakala keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana adalah empat (4) elemen daripada komponen ciri individu.

Kepimpinan strategik yang diamalkan di sekolah dapat membantu pemimpin sekolah untuk merancang dan menjalankan proses penambahbaikan secara berterusan dan

bersesuaian dengan keadaan semasa dan rancangan itu mestilah fleksibel supaya dapat bertindak balas dengan sebarang perubahan (Williams & Johnson, 2013). Manakala menurut Manish (2014), kepimpinan strategik perlu untuk mencapai matlamat yang dirancang oleh pihak atasan dengan bantuan pengurus dan perancang.

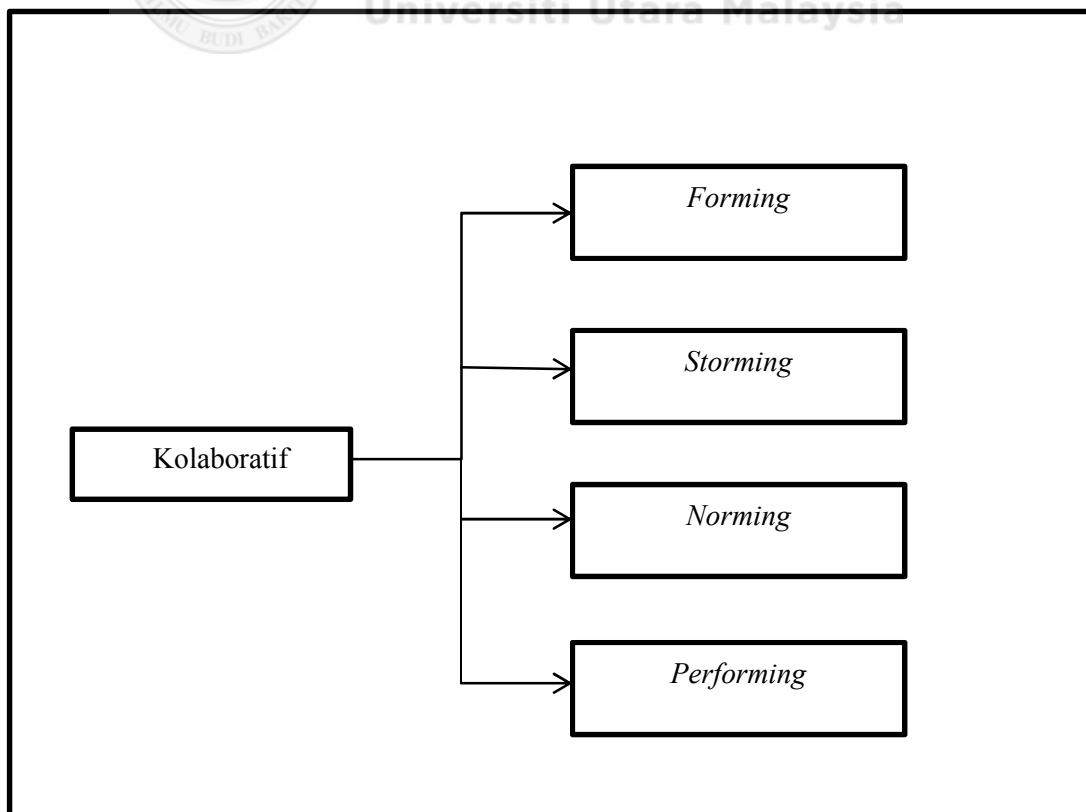
Kajian yang dijalankan menggunakan model Davies dan Davies (2004, 2006) menunjukkan kepimpinan strategik adalah penting untuk kejayaan dan kemajuan organisasi sekolah (Mua'azam Mohamad et al., 2016; Williams & Johnson, 2013).

Jatuh bangun sesebuah organisasi termasuk sekolah adalah berdasarkan budaya kerja secara kumpulan atau kolaboratif antara guru dalam sekolah tersebut. Di dalam buletin transformasi pendidikan Malaysia bilangan 7/2015 menyatakan bahawa amalan kolaboratif dalam kalangan guru yang komited dan secara bersama-sama menetapkan matlamat atau membina wawasan dan berusaha secara kolektif mencapai matlamat yang ditetapkan iaitu untuk membangunkan murid secara holistik. Oleh hal yang demikian, untuk menghasilkan pengajaran guru yang berkualiti perlu melibatkan kerjasama dalam kumpulan atau kolaboratif antara guru di sekolah sebagaimana yang dinyatakan oleh Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle dan Jamal@Nordin Yunus (2016) bahawa konsep kolaboratif mampu meningkatkan kualiti pengajaran guru dan pencapaian pelajar.

Model kolaboratif Tuckman (1965) menjelaskan terdapat empat (4) peringkat untuk mencapai tahap kolaboratif iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Dalam proses *forming* atau peringkat pembentukan kumpulan iaitu peringkat yang pertama, ahli kumpulan akan berkumpul dan bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Peringkat yang kedua pula adalah peringkat di mana setiap ahli kumpulan akan melontarkan pendapat masing-masing dan keadaan pada masa ini boleh dikatakan sebagai tegang dan berlaku konflik.

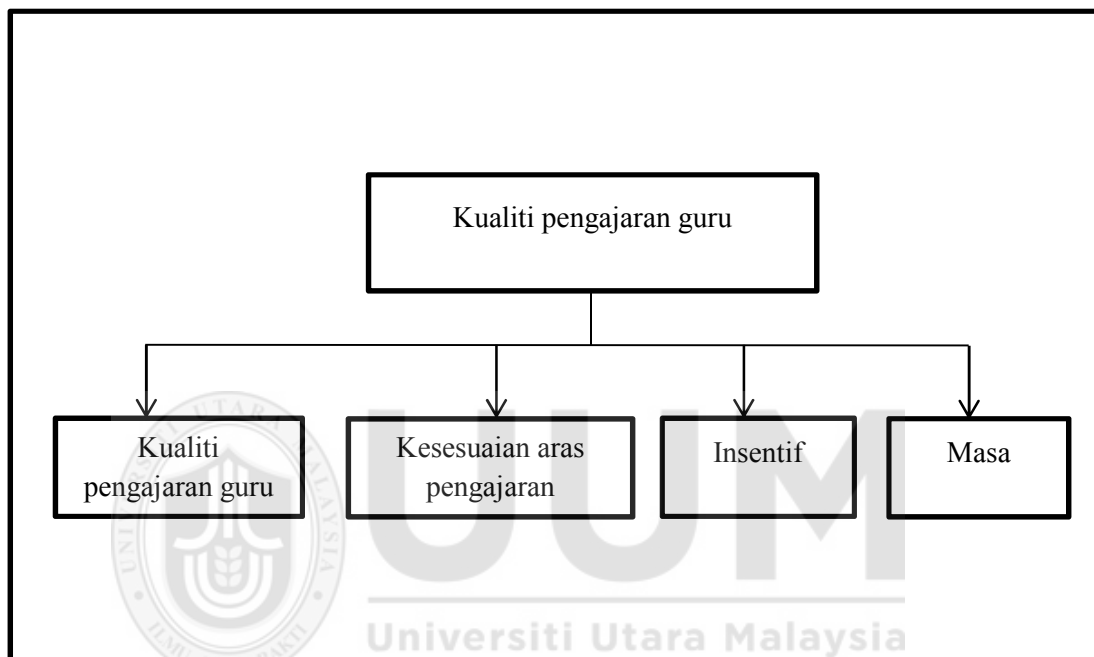
Seterusnya peringkat *norming* adalah di mana setiap ahli akan bekerja secara sedar atau tidak dan dengan cara ini membolehkan mereka mencapai objektif pasukan. Fasa yang keempat iaitu fasa *performing* atau penghasilan yang mana proses kumpulan dan keberkesanan kumpulan itu bekerja telah membawa kepada kejayaan fungsi kumpulan tersebut. Model Tuckman sebagaimana Rajah 1.1 dipilih kerana ia sesuai dipraktikkan dalam semua organisasi termasuk sekolah. Ini juga berdasarkan kajian yang lepas yang menggunakan model ini sebagai model untuk kerjasama kumpulan dalam organisasi (Jahng, 2012; Barkema & Moran, 2013; Fapohunda, 2013).



Rajah 1.1. Adaptasi Model kolaboratif Tuckman
(Sumber: Tuckman, 1965)

Kualiti pengajaran guru dilihat akan lebih berkualiti dengan adanya kerjasama antara guru dan ini juga akan membantu meningkatkan pencapaian pelajar mereka (Berry & Daughtrey, 2009; Killion, 2015). Oleh hal yang demikian, kolaboratif juga dapat dilihat sebagai salah satu aspek yang dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru.

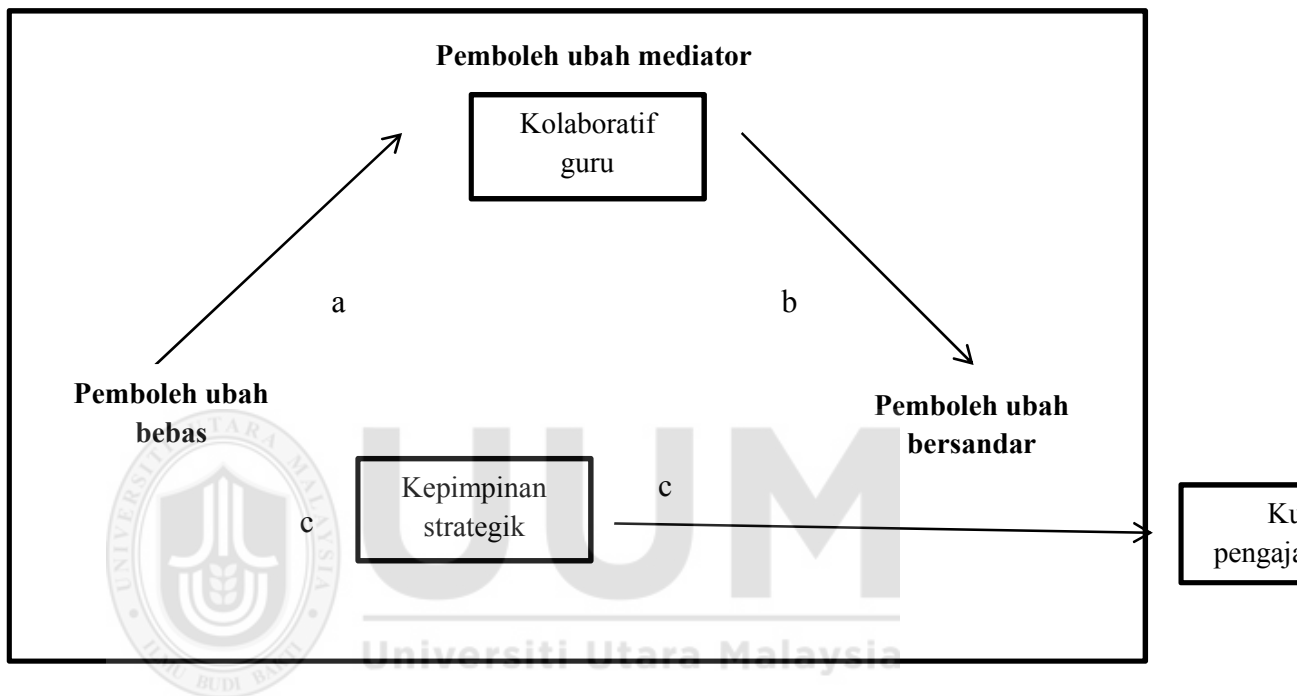
Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 telah memberi penekanan terhadap beberapa perkara yang menjadi tonggak utama kepada pencapaian murid. Antara penekanan yang diberi perhatian utama adalah yang berkaitan dengan kualiti pengajaran guru. Kualiti pengajaran guru dalam kajian ini menggunakan model yang telah dibangunkan oleh Slavin (1987, 1994) sebagaimana Rajah 1.2. Terdapat empat (4) dimensi kualiti pengajaran guru yang disenaraikan di dalam model ini iaitu kualiti pengajaran guru, kesesuaian aras pengajaran, insentif dan masa (Slavin, 1994). Model ini digunakan oleh pengkaji kerana ia didapati bersesuaian dengan kajian yang dibuat iaitu kualiti pengajaran guru. Selain itu, model ini juga telah digunakan di dalam beberapa kajian yang terdahulu dan antaranya ialah kajian yang dibuat oleh Shahril Marzuki (2005), Mohd Yusri Ibrahim dan Aziz Amin (2014), Syed Khalid Syed Idrus@Sd Iskandar dan Mohd. Isha Awang (2016).



Rajah 1.2. Adaptasi Model Pengajaran Berkesan Slavin
(Sumber: Slavin, 1994)

1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004), model kolaboratif Tuckman (1965) dan model kualiti pengajaran guru Slavin (1994), maka satu kerangka konseptual telah dibangunkan khusus untuk digunakan dalam kajian ini sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 1.3. Kerangka konseptual kajian ini adalah diadaptasi daripada model Baron dan Kenny (1986) sebagai model yang mendasari kerangka konseptual kajian ini.



Rajah 1.3. Kerangka konseptual: Kolaboratif guru sebagai mediator kepada kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru

Kerangka konseptual kajian ini sebagaimana Rajah 1.3 terbahagi kepada tiga (3) pemboleh ubah utama iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. terdapat sembilan (9) sembilan elemen kepimpinan strategik yang dipraktikkan oleh pemimpin-pemimpin Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Kesemua elemen ini adalah diadaptasi daripada model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004). Barisan kepimpinan sekolah merupakan mereka yang bertanggungjawab untuk membentuk dan menggerakkan organisasi tersebut. Oleh

itu, dalam memimpin Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan yang berteraskan kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan juga Falsafah Pendidikan YIK, barisan kepimpinan maahad ini perlu mensintesiskan amalan kepimpinan strategik dalam pengurusan dan pentadbiran mereka agar dapat membentuk persekitaran budaya kerja iaitu menghasilkan pengajaran yang berkualiti yang selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh KPM dan juga YIK.

Elemen-elemen kepimpinan strategik yang dibincangkan dalam kerangka konseptual kajian ini merujuk kepada sembilan (9) elemen yang terbahagi kepada dua komponen utama iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri individu. Komponen keupayaan organisasi terdiri daripada lima (5) elemen iaitu, orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik dan keupayaan strategik. Manakala keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana adalah empat (4) elemen daripada komponen ciri individu.

Seterusnya, pemboleh ubah bersandar pula memberi fokus kepada empat (4) dimensi kualiti pengajaran guru yang diadaptasikan daripada model pengajaran Slavin (1994), iaitu kualiti pengajaran, kesesuaian aras pengajaran, insentif dan masa. Manakala, untuk amalan kolaboratif guru iaitu pemboleh ubah mediator, kajian ini memberi fokus kepada empat (4) dimensi kolaboratif guru yang diadaptasikan daripada model yang dibangunkan oleh Tuckman (1965) iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*.

Kerangka konseptual kajian turut menjelaskan pelaksanaan mediator di maahad kawalan dan maahad pilihan yang akan dilihat melalui pelaksanaannya dalam

kalangan guru-guru serta sejauh mana kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin maahad kawalan dan maahad pilihan mempengaruhi pelaksanaan mediator tersebut dalam membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru.

1.9 Kerangka Kajian

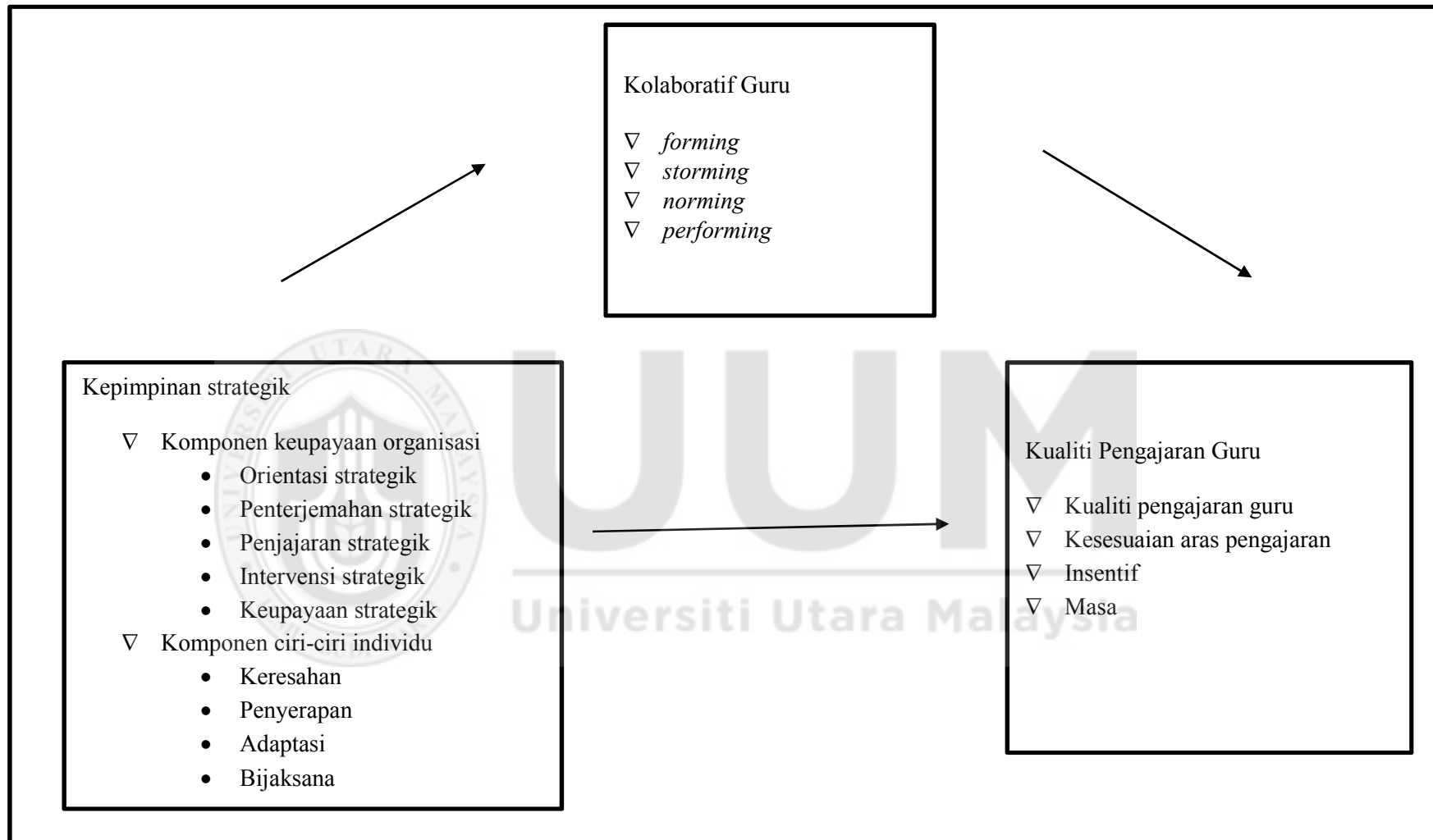
Terdapat tiga (3) pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini iaitu pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah mediator. Pemboleh ubah bebas dalam kajian ini adalah kepimpinan strategik yang terdiri daripada sembilan (9) elemen dan dipecahkan kepada dua (2) komponen utama iaitu komponen keupayaan strategik dan komponen ciri-ciri individu. Manakala sembilan (9) elemen terlibat adalah orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik, keupayaan strategik, keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana.

Seterusnya, pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini pula adalah kualiti pengajaran guru yang terdiri daripada empat (4) dimensi utama dalam kajian ini iaitu kualiti pengajaran guru, kesesuaian aras pengajaran, insentif dan masa. Pemboleh ubah yang akhir dalam kajian ini adalah pemboleh ubah mediator iaitu kolaboratif guru. Pemboleh ubah ini terdiri daripada empat (4) dimensi utama juga sebagaimana pemboleh ubah bersandar iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*.

Rajah 1.6 menjelaskan bahawa, kepimpinan strategik diramal akan mempunyai pengaruh secara langsung ke atas kualiti pengajaran guru dan juga terhadap kolaboratif antara guru. Manakala, kolaboratif pula diramal akan mempunyai pengaruh secara langsung kepada kualiti pengajaran dalam kalangan guru. Justeru, kajian ini cuba mendapatkan penjelasan adakah kolaboratif merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan juga kualiti pengajaran guru. Oleh itu fokus utama

kajian yang akan dijalankan adalah dengan merujuk kepada kerangka kajian yang telah dibina





Rajah 1.4. Kerangka kajian

Kepimpinan strategik mempunyai hubungan dengan kolaboratif dalam kalangan guru (Davies & Davies, 2005; Simpson, 2009). Begitu juga dengan pemimpin sekolah yang menunjukkan ciri-ciri kepimpinan strategik mempunyai kesan ke atas pencapaian sekolah setelah amalan kolaboratif ini dipraktikkan (Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad, 2015). Wiraporn dan Wallapha (2015) juga mendapati kepimpinan strategik yang dilihat mempunyai hubungan dengan kolaboratif dalam kalangan warga sekolah.

Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru (Hairuddin Mohd Ali, 2012; Quong & Walker, 2010). Kepimpinan strategik penting untuk memastikan kesedaran warga organisasi ketika berdepan dengan sebarang perubahan yang berlaku (Mua'azam Mohamad et al., 2016) termasuklah dalam kualiti pengajaran guru.

Davies dan Davies (2004) telah menghasilkan model kepimpinan strategik yang dapat membantu pemimpin sekolah dalam mengaplikasikan amalan kepimpinan strategik di sekolah seterusnya menghasilkan pengajaran yang berkualiti dalam kalangan guru di sekolah tersebut. Menurut Shahril Marzuki (2005), amalan pengajaran yang berkesan ialah apabila guru-guru dapat mempelbagaikan kaedah pengajaran, menyediakan ABM dan mendalami isi kandungan yang diajar. Pengajaran berkesan adalah juga pengajaran yang disampaikan dengan berkualiti (Coe, Aloisi, Higgins, & Major, 2014). Slavin (1987, 1994), telah menghasilkan model pengajaran berkesan yang digunakan dalam kajian ini yang mempunyai empat dimensi iaitu; kualiti pengajaran, kesesuaian tahap pengajaran, insentif dan masa yang diperuntukkan (Slavin, 1994).

Kolaboratif guru mempengaruhi kualiti pengajaran guru kerana menurut McLaughlin dan Telbert (2010), guru yang mengamalkan komuniti pembelajaran profesional (PLC) akan membantu meningkatkan kualiti pengajara guru dalam kalangan mereka. Kajian lain menunjukkan kualiti pengajaran guru dapat dicapai apabila guru-guru mampu berkolaboratif dalam kalangan mereka (Mohammed Sani Ibrahim, 2013; Serpieri & Vatrella, 2017)

Tuckman (1965) menghasilkan teori kolaboratif Tuckman yang mempunyai empat (4) peringkat yang perlu dipenuhi untuk menjadikan sesuatu amalan kolaboratif berkesan. Begitu juga Willis (2009) yang mendapati amalan kolaboratif ini penting dalam mencapai tahap terbaik dalam sesuatu perkara yang dirancang.

1.10 Kepentingan Kajian

Kajian ini secara umumnya adalah untuk mengetahui adakah kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

1. Dapatan kajian ini diharap dapat membantu mereka yang terlibat dalam penggubalan dasar yang berkaitan dengan pendidikan termasuklah Kementerian Pendidikan Malaysia dan Yayasan Islam Kelantan supaya dapat memanfaatkan hasil kajian ini dalam membantu meningkatkan pencapaian pelajar di sekolah masing-masing.
2. Selain itu, dapatan kajian ini yang telah dikenal pasti adalah bertujuan untuk menentengahkan konsep kepimpinan strategik dalam bidang pendidikan kepada pemimpin-pemimpin sekolah ke arah melahirkan kesemua institusi sekolah agama amnya dan Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan khususnya

di bawah kelolaan YIK yang berjaya mengamalkan kepimpinan strategik yang berkesan seterusnya menghasilkan pengajaran yang berkualiti.

3. Penemuan ini juga boleh dijadikan panduan bagaimana amalan kolaboratif guru ini memainkan peranan penting kepada mereka dalam melaksanakan tugas seharian terutama sekali dalam menghasilkan pengajaran yang berkualiti.
4. Selain itu, kajian ini juga merupakan satu eksplorasi untuk mengenal pasti adakah kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru dan seterusnya mengetengahkan hasil dapatan kajian ini untuk kajian akan datang. Ini adalah perlu bagi mendapatkan satu penyelesaian yang terbaik apakah elemen kolaboratif guru yang paling berkesan untuk mewujudkan kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru bagi menghasilkan pencapaian sekolah yang cemerlang.

1.11 Batasan Kajian

Kajian ini hanya memberi penekanan kepada dimensi-dimensi yang mempunyai perkaitan dengan kepimpinan strategik, kualiti pengajaran guru dan kolaboratif berdasarkan teori, model dan sorotan literatur bagi kajian ini. Oleh hal yang demikian, faktor-faktor lain yang wujud dan juga mempengaruhi kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru adalah diabaikan dan tidak di ambil kira bagi memastikan objektif dan pelaksanaan kajian ini dapat dijalankan dengan lancar. Justeru, dapatan kajian hanya akan memfokuskan kepada pemboleh ubah kolaboratif sahaja.

Walaupun bagaimanapun, kajian ini tidak menetapkan hanya kolaboratif guru sahaja yang mempengaruhi kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Kewujudan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualiti pengajaran guru dan kepimpinan strategik di kedua-dua jenis sekolah tersebut juga adalah tidak dinafikan yang seterusnya juga mempengaruhi pencapaian pelajar-pelajar mereka. Pengkaji memilih negeri Kelantan kerana Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan yang hanya di bawah kelolaan kerajaan negeri hanya terdapat di negeri Kelantan sahaja.

Manakala, Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan dipilih sebagai lokasi untuk pengkaji menjalankan kajian adalah kerana dua kumpulan sekolah ini terdiri daripada pelajar yang telah dipilih oleh pihak YIK berdasarkan peperiksaan khusus yang dibuat oleh pihak YIK disamping keputusan UPSR. Kajian yang dijalankan oleh Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus dan Suriani Abdul Hamid (2014), Naseer, Nasrullah dan Ashiq (2014) dan Jamilah Ahmad dan Yusoff Boon (2011) mendapati terdapat perbezaan faktor demografi yang mempengaruhi pemboleh ubah kepimpinan itu sendiri. Oleh hal yang demikian, pengkaji cuba untuk membuktikan adakah kepimpinan strategik juga adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor demografi ini iaitu jenis sekolah. Oleh itu, keputusan hasil kajian ini hanya terhad kepada situasi dan jenis latar belakang yang sama dengan kajian ini sahaja. Sampel kajian ini hanya melibatkan guru-guru yang mengajar di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan Yayasan Islam Kelantan sahaja.

Kajian ini juga menggunakan alat ukur kepimpinan strategik yang dibangunkan oleh Hairuddin Mohd Ali (2012), *Profiling The Malaysian Educational Strategik Leaders*

For The Sustainability Of High Performing Education In Malaysia untuk mengukur amalan kepimpinan strategik pemimpin Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Oleh itu hasil dapatan kajian ini juga mungkin berbeza dengan dapatan kajian-kajian lain yang menggunakan alat ukur kepimpinan strategik yang lain.

Begitu juga dengan alat ukur kolaboratif, di mana kajian ini menggunakan alat ukur *Scoring The Tuckman Team Maturity Questionnaire Electronically* yang telah dibina oleh Barkema dan Moran (2013). Justeru, dapatan kajian ini mungkin berbeza dengan dapatan kajian-kajian lain yang menggunakan alat ukur kolaboratif yang lain.

Kualiti pengajaran guru pula diukur dengan menggunakan alat ukur yang dibina oleh Shahril Marzuki (2005) iaitu Pengajaran Berkesan Mengikut Model Slavin. Oleh hal yang demikian, dapatan kajian ini juga mungkin berbeza dengan dapatan kajian-kajian yang lain yang menggunakan alat ukur kualiti pengajaran guru yang lain.

1.12 Definisi Operasional

Di bawah sub topik ini, pengkaji menerangkan definisi istilah- istilah yang terlibat di dalam kajian ini sebagaimana berikut:-

1.12.1 Pemimpin Sekolah

Salah satu perkara yang terkandung di dalam PPPM 2013-2025 adalah berkenaan dengan kepimpinan di sekolah iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi di tempatkan di setiap sekolah. Di dalam anjakan 5 ini telah dinyatakan kepimpinan di sekolah pada masa kini akan diperluaskan kepada guru khususnya guru yang memegang jawatan kepimpinan di sekolah contohnya ketua bidang dan ketua panitia.

Ini bermakna kepimpinan sekolah tidak hanya terhad kepada pengetua, sebaliknya kepimpinan sekolah pada hari ini juga disumbangkan oleh guru biasa atau guru penolong (Gunter, Mcgregor, & Gunter, 2001).

Manakala, di dalam Buku Pengurusan YIK (YIK, 2016), pemimpin sekolah adalah mereka yang terdiri daripada pengetua, penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum, setiausaha kurikulum, setiausaha kokurikulum, guru kanan mata pelajaran atau ketua jabatan dan juga ketua panitia. Oleh hal yang demikian, kajian ini mentakrifkan pemimpin sekolah ini adalah sebagaimana yang dinyatakan dalam Buku Pengurusan YIK (YIK, 2016) iaitu terdiri daripada pengetua dan mereka yang berganding rapat dengan pengetua yang telah dilantik dan diberi tanggungjawab dalam membantu mencari alternatif atau cara bagaimana untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan secara langsung membantu meningkatkan pencapaian pelajar. Dalam konteks kajian ini khususnya, pemimpin sekolah ini difokuskan kepada pengetua, penolong kanan, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum, setiausaha kurikulum, setiausaha kokurikulum, guru kanan mata pelajaran atau ketua jabatan dan ketua panitia.

1.12.2 Maahad Kawalan

Maahad Kawalan dalam kajian ini adalah berdasarkan sekolah yang mempunyai kriteria yang sama dalam kategori pemilihan pelajar yang diterima masuk ke sekolah tersebut iaitu dengan mengambil kira bilangan A yang diperolehi dalam keputusan UPSR dan lulus ujian khusus yang ditetapkan oleh YIK. Maahad Kawalan juga menawarkan aliran sains, ikhtisas dan sastera untuk pelajar tingkatan 4 dan 5

(Yayasan Islam Kelantan, 2017). Pelajar yang diterima adalah mereka yang memperolehi keputusan semua 2A tanpa E dalam UPSR.

1.12.3 Maahad Pilihan

Sekolah yang mempunyai kriteria yang sama dalam kategori pemilihan pelajar sebagaimana Maahad Kawalan iaitu dengan mengambil kira bilangan A yang diperolehi dalam UPSR dan lulus ujian khusus yang dilaksanakan oleh YIK. Maahad Pilihan juga menawarkan aliran sains, ikhtisas dan sastera untuk pelajar tingkatan 4 dan 5 (Yayasan Islam Kelantan, 2017). Pelajar yang diterima adalah mereka yang memperolehi keputusan minimum 1A tanpa E dalam UPSR.

1.12.4 Kepimpinan Strategik

Kepimpinan strategik menurut model Davies dan Davies (2004) adalah seseorang yang berupaya untuk melaksanakan dan menunjukkan ciri sebagaimana disenaraikan oleh model tersebut akan dikategorikan sebagai seorang pemimpin yang strategik. Sembilan (9) elemen yang disenaraikan dalam model tersebut yang dipecahkan kepada dua komponen iaitu komponen keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu. Komponen keupayaan organisasi adalah terdiri daripada lima (5) elemen iaitu orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik, keupayaan strategik. Manakala keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana adalah empat (4) elemen daripada komponen ciri individu.

Berdasarkan analisis tinjauan literatur yang dibuat, kajian ini menggunakan ciri-ciri yang perlu ada pada pemimpin strategik sebagaimana yang dinyatakan oleh Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2010). Kajian ini turut menggunakan model sembilan

(9) elemen yang diadaptasi daripada model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004) sebagaimana yang disenaraikan di atas.

1.12.5 Kolaboratif Guru

Model kolaboratif Tuckman (1965) menjelaskan terdapat empat (4) peringkat untuk mencapai tahap kolaboratif guru iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Dalam proses *forming* atau peringkat pembentukan kumpulan iaitu peringkat yang pertama, ahli kumpulan akan berkumpul dan bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama. Peringkat yang kedua pula adalah peringkat di mana setiap ahli kumpulan akan melontarkan pendapat masing-masing dan keadaan pada masa ini boleh dikatakan sebagai tegang dan berlaku konflik.

Seterusnya peringkat *norming* adalah di mana setiap ahli akan bekerja secara sedar atau tidak dan dengan cara ini membolehkan mereka mencapai objektif pasukan. Fasa yang keempat iaitu fasa *performing* atau penghasilan yang mana proses kumpulan dan keberkesanan kumpulan itu bekerja telah membawa kepada kejayaan fungsi kumpulan tersebut. Model Tuckman sebagaimana Rajah 1.2 dipilih kerana ia sesuai dipraktikkan dalam semua organisasi termasuk sekolah.

Dalam kajian ini kolaboratif guru atau kerja dalam kumpulan adalah difokuskan kepada cara kerja ataupun kerbersamaan guru-guru dalam melaksanakan tugas mereka sebagai seorang pendidik.

1.12.6 Kualiti Pengajaran Guru

Kualiti pengajaran guru dalam kajian ini menggunakan model yang telah dibangunkan oleh Slavin (1987, 1994). Terdapat empat (4) dimensi kualiti pengajaran guru yang disenaraikan di dalam model ini iaitu kualiti pengajaran guru, kesesuaian aras pengajaran, insentif dan masa (Slavin, 1994). Model ini digunakan oleh pengkaji kerana ia didapati bersesuaian dengan kajian yang dibuat iaitu kualiti pengajaran guru. Kajian ini akan melihat bagaimana seseorang guru itu melaksanakan dan menyampaikan pengajaran mereka kepada pelajar di sekolah dengan menggunakan model yang dibangunkan oleh Slavin (1994).

1.13 Penutup

Bab ini telah membincangkan pengenalan kepada kepimpinan strategik, kualiti pengajaran guru dan kolaboratif guru yang menyumbang kepada pencapaian cemerlang pelajar dalam sistem pendidikan negara era masa kini. Perbincangan juga merangkumi latar belakang kajian dan pernyataan masalah berdasarkan kajian-kajian yang lepas, PPPM 2013-2025 dan juga isu yang dibangkitkan dalam Pelan Strategik Yayasan Islam Kelantan 2016- 2020. Objektif kajian juga diterangkan dengan lebih jelas lagi dalam kajian ini. Manakala, kerangka kajian pula dibentuk hasil gabungan daripada model-model yang dikemukakan. Dari aspek batasan kajian, kajian ini hanya terhad kepada Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan di bawah kelolaan Yayasan Islam Kelantan sahaja.

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, PPPM 2013-2025 telah mengetengahkan sebelas (11) anjakan utama yang perlu direalisasikan oleh para guru dan pentadbir sekolah. Salah satu daripada sebelas (11) anjakan tersebut adalah untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah bagi meningkatkan keberhasilan murid seterusnya meningkatkan prestasi sekolah. Walaupun terdapat pelbagai jenis gaya kepimpinan yang diamalkan sebelum ini oleh kepimpinan sekolah, namun belum dapat dipastikan kepimpinan manakah yang benar-benar bekesan untuk meningkat pencapaian sekolah. Justeru, kajian ini mengetengahkan beberapa pemboleh ubah penting yang terlibat dengan anjakan tersebut, iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru, kualiti pengajaran guru dan pencapaian sekolah.

Bagi memenuhi tujuan pengkajian ini, bahagian-bahagian seterusnya dalam bab ini memuatkan pengertian dan konsep kepimpinan, falsafah dan teori-teori kepimpinan strategik, konstruk kepimpinan strategik, faktor-faktor kritikal kejayaan kepimpinan strategik, faktor-faktor yang menghalang pelaksanaan kepimpinan strategik, dapatan-dapatan kajian yang lalu. Selain itu, bab ini juga membincangkan konsep dan definisi

kualiti pengajaran, konsep dan definisi kolaboratif, kajian-kajian yang mengaitkan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran, kepimpinan strategik dengan kolaboratif dan kualiti pengajaran dengan kolaboratif.

2.2 Definisi dan Konsep Kepimpinan

Menurut Baharom Mohamad dan Mohamad Johdi Salleh (2009), kepimpinan melibatkan pembahagian kuasa yang tidak sama dalam kalangan pemimpin dan ahli kumpulan. Kenyataan ini membawa erti bahawa seseorang pemimpin mempunyai hak atau kuasa untuk mengarah ahli dalam kumpulan yang dipimpinnya. Kepimpinan juga adalah satu istilah yang digunakan untuk menggambarkan seseorang yang menggunakan pengaruhnya untuk mempengaruhi orang lain dengan tujuan untuk membimbing, menstruktur dan memudahkan aktiviti dan hubungan dalam sesebuah kumpulan atau organisasi (University of Van Pretoria, 2013). Manakala dalam pendidikan pula sebagaimana yang dinyatakan di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025, kepimpinan membawa maksud pengetua dan pasukan kepimpinan sokongan yang berkualiti tinggi yang akan memacu prestasi sekolah secara keseluruhannya.

Kepimpinan menurut Stogdill (1974) ialah penyelenggaraan dan pendayautamaan struktur dalam interaksi dan keadaan. Bass (1985) menghuraikan kepimpinan sebagai cara merubah pengikut, mewujudkan matlamat dan visi yang hendak dicapai dan menjelaskan kepada pengikut kaedah untuk mencapai matlamat berkenaan. Donley, Everhart, Freeman, Koontz, Wagner dan Wilson (1989) menerangkan kepimpinan adalah seni atau proses, pengaruh mempengaruhi sekumpulan manusia sehingga

mereka akan berusaha untuk mencapai matlamat kumpulan mereka dengan lebih bersedia dan bersemangat.

Rauch dan Behling (1984) yang mentafsirkan kepemimpinan sebagai satu kaedah yang mempengaruhi aktiviti sekumpulan manusia ke arah pembentukan dan pencapaian sesuatu objektif. Manakala, Locke dan Latham (2004) memberikan maksud kepemimpinan adalah proses memujuk perkerja bawahan untuk mengambil usaha bersama-sama menuju matlamat yang telah ditetapkan. Seterusnya, kepemimpinan juga adalah kebolehan seseorang untuk mempengaruhi sesebuah kumpulan untuk menuju kepada sasaran yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2005).

Begitu juga Gardner dan Sanborn (1990) mentafsirkan bahawa intipati utama kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi kegiatan mereka yang lain. Hirtz, Murray dan Riordon (2007) pula membuat kesimpulan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi tindakan pekerja bawahan supaya sesuatu perkara itu dapat diselesaikan mengikut kehendak pemimpin. Yukl (2013) juga membuat kesimpulan kepemimpinan sebagai proses memujuk di mana pemimpin membangkitkan pekerja bawahannya untuk menyambung tugas dalam mencapai matlamat yang ditentukan oleh pemimpin dan dikongsi bersama oleh pengikutnya yang seterusnya akan membawa kepada kejayaan organisasi.

Menurut Goetsch dan Davis (2013) pula, kepemimpinan adalah suatu proses komunikasi antara seseorang dengan suatu kumpulan manusia dimana setiap ahli kumpulan itu memainkan peranan masing-masing dalam menuju objektif yang ditentukan. Ini adalah antara pengaruh pemimpin yang digunakan terhadap orang

yang dipengaruhi iaitu pekerja bawahannya. Tannenbaum, Weschler dan Massarik (2013) pula mentafsirkan kepemimpinan adalah pengaruh personal yang diaplikasikan dalam sesuatu keadaan serta dihalakan melalui proses penyampaian, ke arah pencapaian satu atau beberapa matlamat tertentu.

Katz dan Khan (1978) menerangkan kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh pemimpin sedikit demi sedikit ke atas pekerja bawahannya sehingga mencapai kepatuhan yang maksimum ke arah mencapai objektif organisasi. Begitu juga Hersey, dan Blanchard (1988) yang menjelaskan bahawa kepemimpinan adalah perbuatan yang dibuat oleh pemimpin dalam mempengaruhi pekerja bawahannya untuk mencapai objektif organisasi. Namun begitu, Daft (2017) membuat kesimpulan kepemimpinan sebagai tindakan daripada seseorang individu yang memimpin program-program suatu kumpulan ke arah mencapai matlamat yang ingin dicapai bersama.

Newstorm dan Davis (1986), menyifatkan kepemimpinan sebagai sebab seseorang individu menggabungkan ahli-ahli suatu kumpulan menjadi satu dengan memotivasikan mereka ke arah matlamat-matlamat yang telah ditentukan. Namun, Carter (2007) membuat kesimpulan kepemimpinan sebagai cara di mana pemimpin mempengaruhi dan mendorong subordinat untuk bertindak seperti yang diperlukan. M. Al-Muz-Zammil Yasin dan Nazri Mahmood (2011) pula merumuskan kepemimpinan sebagai perbuatan seseorang individu yang terbabit dalam memimpin aktiviti-aktiviti sesebuah kumpulan manusia.

Hampir setiap tahun, pengkaji menggunakan pelbagai teori untuk membahaskan dan membincangkan mengenai bermacam-macam elemen kepemimpinan dan juga melihat

pengaruhnya terhadap organisasi (Brymen, 1992) antaranya ialah Model Kepimpinan Kontingensi (Fiedler, 1964), Teori Laluan-matlamat (House, 1977), Teori Kepimpinan Transformasional (Bass & Avolio, 1994), dan Model Kepimpinan Strategik (Davies, 2003; 2004; Davies & Davies, 2004; 2005; 2006; 2009; 2010; Adair, 2010; Eacott, 2010). Yukl (2010) pula menyatakan, walaupun wujud pelbagai teori mengenai kepimpinan tetapi tujuan utama kepimpinan adalah berkisar kepada pemimpin yang mempengaruhi ahli organisasi untuk mencapai matlamat organisasi tersebut. Conger dan Kanungo (2011) juga menyatakan hampir keseluruhan teori mengaplikasikan perkara yang hampir serupa iaitu memberi fokus kepada perkara yang memberi penekanan kepada aspek kepimpinan supaya dapat meningkatkan tahap keberkesanan sesebuah organisasi.

Daripada pelbagai takrifan dan definisi kepada kepimpinan yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan bahawa terdapat beberapa sinonim pada andaian dan takrifan yang bersifat terlalu luas, iaitu adanya proses mempengaruhi dan komunikasi antara dua (2) pihak, mempunyai matlamat atau objektif, tujuan yang ingin dicapai, adanya usaha oleh pemimpin dalam meyakinkan subordinat bersama-sama dalam mencapai visi yang telah ditentukan serta adanya tanggungjawab masing-masing yang perlu dilaksanakan. Justeru, dapat dijelaskan bahawa kepimpinan digambarkan sebagai suatu pertalian yang rapat antara pemimpin yang juga kaitannya dengan tindakan dan kedudukan seseorang pemimpin itu sendiri.

2.3 Teori-Teori Kepimpinan

Pemimpin ialah mereka yang dapat mempengaruhi orang lain untuk sama-sama mencapai sesuatu matlamat yang telah dirancang. Pemimpin memainkan tugas yang

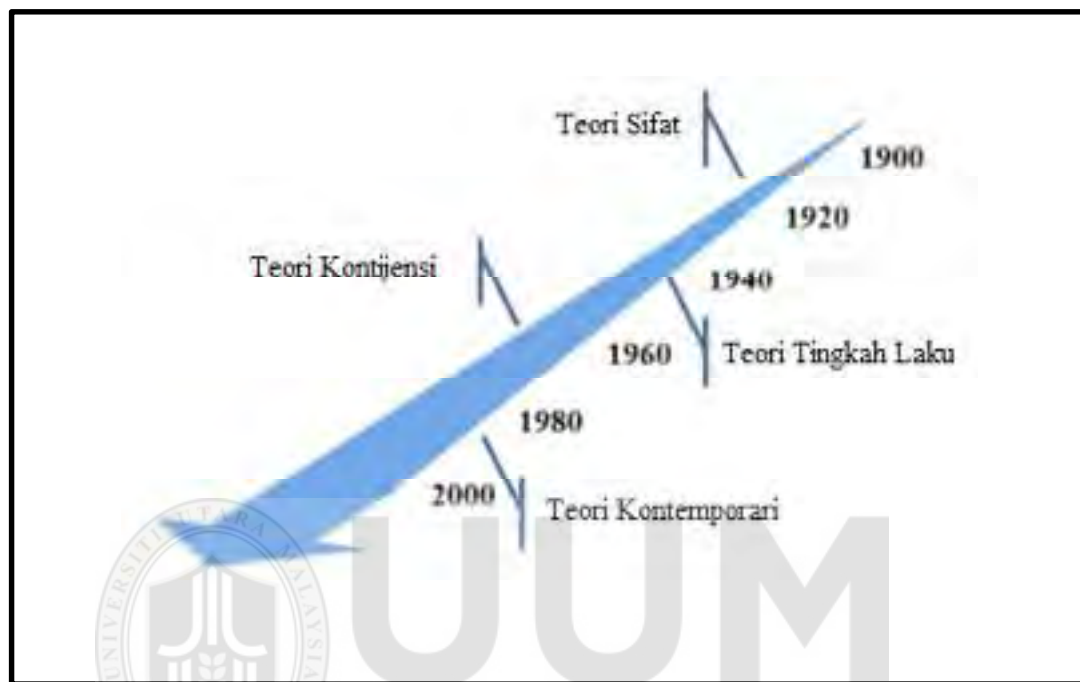
amat penting dalam setiap organisasi (Rutherford, 1985; Segiovanni, 2001; Lunenberg & Ornstein, 2008; Awang Lokey & M. Hasani Dali, 2015). Kepimpinan acapkali dihubungkan dengan kekuasaan dan individu yang dinamik (Yukl, 2002).

Yukl (2002) menjelaskan bahawa manusia menerokai bidang kepimpinan sepanjang hidup mereka, iaitu kajian berkenaan dengan kepimpinan bermula dengan tabiat seseorang pemimpin itu sendiri, diikuti dengan tingkah laku pemimpin setelah mereka mendapati kajian yang sebelumnya memberikan jawapan yang kurang memuaskan. Seterusnya, kajian memberi penumpuan pula kepada pendekatan situasi (Yukl, 2002). Beberapa kajian telah dibuat oleh para pengkaji untuk mengenal pasti faktor yang menunjukkan bahawa pemimpin mampu mempengaruhi orang bawahan untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi tempat mereka bekerja (Nor Hasliza Mohamad Yahaya, 2009).

Bass (1990) pula menyatakan, kepimpinan sentiasa dihubungkan dengan individu dan kekuasaan yang dinamik. Manakala, Locke (1991) menyatakan bahawa tidak pernah terjadi sesebuah organisasi atau negara tidak mempunyai pemimpin, dan jika ia ada sekalipun, organisasi atau negara tersebut tidak mampu untuk bertahan lama. Sesebuah perniagaan boleh membuat pinjaman jika mendapati modal perniagaannya kurang dan boleh juga memindahkan lokasi perniagaannya jika mendapati lokasi sebelumnya tidak strategik, tetapi jika sesebuah perniagaan itu tidak mempunyai pemimpin, amat mustahil untuknya mampu bertahan (Bennis & Nanus, 2003).

Kepimpinan adalah sesuatu aspek yang sangat penting dan dengan itu ia sering menjadi topik-topik dalam kajian-kajian dan perbincangan yang berkenaan dengan

kepimpinan dan telah pun dimulakan seawal abad ke-19 lagi dan kajian-kajian ini masih lagi berterusan sehinggalah sekarang. Secara umumnya teori kepimpinan ini dapat dibahagikan kepada beberapa kategori dan berubah mengikut peredaran masa dan kesesuaian organisasi (Redmond, 2010) sebagaimana Rajah 2.1.



Rajah 2.1. Teori Kepimpinan
(Sumber: Redmond, 2010)

Teori ini bermula pada tahun 1920an dengan kemunculan teori kepimpinan yang menggunakan sifat sebagai pendekatan utama. Kemudian antara tahun 1940-1960an teori yang menggunakan pendekatan tingkah laku mula diperkenalkan untuk menampung kelemahan yang ada dalam teori pendekatan sifat. Teori pendekatan kontijensi pula mula diperkenalkan diantara tahun 1960-1980an. Manakala, antara tahun 1980-2000 teori-teori kontemporari mula diperkenalkan dan digunakan secara meluas sehingga sekarang. Antara contoh kepimpinan yang ada dalam teori kontemporari ialah kepimpinan transformasional (Komives & Dugan, 2016; Lear,

2012; Redmond, 2010) kepimpinan karisma, kepimpinan wawasan, kepimpinan pengurusan dan kepimpinan strategik (Lear, 2012; Redmond, 2010).

2.3.1 Teori Perwatakan atau Teori Sifat

Teori perwatakan atau teori sifat percaya bahawa seseorang pemimpin mempunyai kekuatan mental, emosi, fizikal, kebijaksanaan, berkemahiran, berkarisma dan berketrampilan. Pada peringkat permulaan, dipercayai bahawa seseorang yang memiliki sifat yang paling unggul dan istimewa sebagaimana yang diperkatakan di atas adalah yang paling sesuai untuk menjadi pemimpin sesebuah kelompok. Teori ini juga dikenali dengan nama *Great Man Theory* yang diasaskan oleh Thomas Carlyle iaitu seorang ahli falsafah dan sejarah yang berbangsa Scot (Pierce & Newstrom, 2006) dan pemimpin ini dibayangkan memiliki sifat yang istimewa dan mereka akan memanfaatkan keistimewaan yang dimiliki ini untuk mempengaruhi orang lain (Stodgil, 1974).

Mengikut teori permulaan *Great Man Theory*, sifat-sifat kepimpinan yang berkarisma dan unggul itu bukan dipelajari sebaliknya diwarisi sejak dilahirkan lagi (Kirkpatrick & Locke, 1991). *Leaders are born, not made* (Yukl, 2002). Namun demikian, Pierce dan Newstrom (2006) mendapati pengkaji-pengkaji beranggapan bahawa sifat personel seperti bentuk fizikal dan rupa paras bergantung kepada keturunan tetapi sifat lain seperti kemahiran, ilmu pengetahuan dan kebolehan bergantung kepada pembelajaran dan pengalaman. Bass (1990) pula mengeluarkan senarai beberapa sifat yang memperlihatkan seseorang itu adalah pemimpin iaitu ketangkasan minda, kebolehan menyesuaikan diri dan menguasai emosi orang lain,

sifat agresif, kreatif, emosi yang seimbang, memiliki keyakinan yang tinggi, tidak terikat dengan peraturan dan berintegriti.

Razali Mat Zain (1996) berpendapat pemimpin yang memiliki sifat yakin pada diri sendiri dan suka membabitkan diri dengan pelbagai kegiatan adalah pemimpin yang mempunyai sifat baik hati dan tidak mudah marah serta akan berasa amat puas jika matlamat yang dirancang berjaya dicapai. Kenyataan ini adalah bertepatan dengan Griffin dan Moorhead (2012) yang beranggapan bahawa seseorang pemimpin yang berwibawa akan ditentukan dengan mengukur sifat personalitinya. Larsson dan Vinberg (2010) dan Folkman (2010) membuat kajian berkenaan dengan sifat-sifat pemimpin iaitu bertanggungjawab, berpendidikan, bijaksana, status sosioekonomi dan penglibatan sosial pemimpin berbanding bukan pemimpin dan mendapati terdapat korelasi yang tinggi antara keberkesanan pemimpin dengan beberapa sifat. Namun demikian, korelasi antara pemimpin dengan sifat-sifat tersebut amat diragui.

Walaupun bagaimanapun, tidak terdapat gabungan sifat-sifat yang tertentu untuk membezakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Ini kerana, kadang kala pemimpin yang efektif dapat dilihat dengan cara bagaimana pemimpin itu menserasikan diri dengan keadaan dan keperluan situasi yang dihadapinya. Sungguhpun demikian, tidak semua individu yang mempunyai semua atau sebahagian ciri yang diperkatakan ini sesuai menjadi pemimpin (Razali Mat Zain, 1996).

Kouzes dan Posner (2003) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti sifat-sifat pemimpin yang diperlukan pada tahun 1987, 1995 dan 2002. Mereka mendapati

empat (4) ciri yang sentiasa wujud dan telah disahkan oleh semua adalah kompeten, berwawasan, berupaya membangkitkan inspirasi dan jujur. Dalam organisasi sekolah pula, seseorang pemimpin adalah bergantung juga kepada sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut dan sifat-sifat inilah yang akan menentukan kejayaan seseorang pemimpin. Kajian yang dibuat oleh Education World (2005) ke atas 43 orang pengetua sekolah yang berjaya di Amerika Syarikat mendapati terdapat sepuluh (10) ciri-ciri dan sifat utama yang wujud pada pengetua-pengetua ini. Antaranya ialah jujur, bekredibiliti yang tinggi, mempunyai sifat humor dalam diri, sentiasa ada di sekolah dan berwawasan.

2.3.2 Teori Tingkah Laku atau Gelagat

Pada akhir tahun 1940-an dan awal tahun 1950-an, adanya satu pendekatan yang baru apabila pendekatan berasaskan sifat didapati gagal untuk menilai keberkesanan seseorang pemimpin. Teori Tingkah Laku atau Gelagat adalah di mana ianya membuat penilaian terhadap tingkah laku atau gelagat pemimpin berpandukan kepada kaedah mereka melaksanakan tugas, membuat keputusan, memberi arahan dan sebagainya. Yukl (1989) menyatakan teori ini melihat kepada tingkah laku dan kemahiran seseorang pemimpin terutamanya dalam proses menyelesaikan masalah yang timbul semasa berkomunikasi dengan pekerja bawahannya. Kepimpinan yang mengaplikasikan Teori Tingkah Laku atau Gelagat mencadangkan bahawa tingkah laku atau gelagat pemimpin akan mempengaruhi keberkesanan kerja dan pekerja mereka (Aalateeg, 2017).

Hoy dan Miskel (2001) menyatakan bahawa, dua komponen utama yang dikaji berkenaan dengan tingkah laku atau gelagat ini ialah gaya kepimpinan dan fungsi

kepimpinan. Gaya kepemimpinan yang menjurus kepada tugas dan gaya kepemimpinan yang menjurus kepada pekerja adalah dua jenis gaya kepemimpinan di bawah pendekatan tingkah laku atau gelagat (Hoy & Miskel, 2001). Menurut Hoy dan Miskel (2001) lagi, bagi pemimpin yang menjurus kepada tugas akan lebih memberi keutamaan kepada perkara-perkara yang berkaitan dengan kerja dan memberikan perhatian yang sepenuhnya kepada kerja yang dilaksanakan oleh pekerja-pekerja mereka supaya kerja yang dilaksanakan akan dapat diselesaikan sebagaimana yang dirancang.

Manakala menurut mereka lagi, pemimpin yang menjurus kepada pekerja akan lebih berusaha untuk mewujudkan hubungan yang harmoni dan mementingkan kebajikan pekerja mereka disamping memberikan motivasi kepada pekerja-pekerja ini berkenaan dengan tugas masing-masing. Fungsi kepimpinan dibawah teori atau pendekatan tingkah laku ini juga terbahagi kepada dua (2) komponen iaitu yang berkaitan dengan penyelesaian masalah atau tugas dan sosial seperti menolong dalam merealisasikan sesuatu kerja atau menolong dalam menyelesaikan sesuatu isu yang wujud. Kedua-dua fungsi ini adalah sama penting dan pemimpin yang efektif adalah mereka yang berjaya mengaplikasikan fungsi-fungsi ini.

Menurut Aalateeg (2017) terdapat banyak kajian yang telah dijalankan untuk menyokong teori tingkah laku atau gelagat ini antaranya ialah kajian yang dibuat Universiti Iowa, Universiti Ohio State dan Universiti Michingan. Kajian yang dijalankan pada tahun 1930-an di Universiti Iowa mengenal pasti tiga gaya kepimpinan: autokratik, demokratik, dan laissez-faire (Najem, 2011). Menurut Dyczkowska dan Dyczkowski (2017) seorang pemimpin autokratik adalah mereka

yang memperoleh kuasa dari kedudukan, kawalan ganjaran, dan paksaan dan sebarang pendapat yang disuarakan oleh pekerja tidak akan diterima.

Manakala, seorang pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik pula akan mewakili kuasa kepada orang lain, menggalakkan penyertaan, bergantung pada bawahan "pengetahuan untuk menyelesaikan tugas, dan bergantung pada penghormatan bawahan untuk pengaruh" (Daft, 2017). Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini akan lebih bersikap terbuka dalam membuat keputusan dan amat menggalakkan penglibatan para pekerja dalam sesuatu perbincangan sebelum sesuatu keputusan dibuat. Seterusnya, gaya kepimpinan *Laissez-faire* adalah ketiadaan atau mengelakkan kepimpinan iaitu dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada pekerja-pekerja tanpa sebarang kawalan dalam melaksanakan tugas dan telah dilabel sebagai gaya kepimpinan yang paling tidak berkesan (Bass, 1990). Walaubagaimanapun menurut Brennen (2002) ketiga-tiga gaya atau tingkah laku kepimpinan di atas masih boleh dilaksanakan, tetapi ianya mestilah bergantung kepada situasi atau keadaan semasa.

Kajian yang telah dibuat oleh Universiti Ohio berkenaan dengan kepimpinan yang menggunakan pendekatan tingkah laku atau gaya ini telah menggunakan instrumen soal selidik berjudul *Leader Behavior Description Behavior (LBDQ)*. Dapatan kajian Universiti Ohio ini menunjukkan dua dimensi utama tingkah laku kepimpinan telah dikenal pasti dan dikenali sebagai dimensi pertimbangan dan dimensi pendayautamaan struktur (Mullins, 2008) yang dapat ditakrifkan sebagaimana berikut:-

1. Pertimbangan atau timbang rasa mencerminkan sejauh mana pemimpin mewujudkan kepercayaan, saling hormat dan saling hubungan dengan kelompok dan dimensi ini dikaitkan dengan komunikasi dua hala, penyertaan dan pendekatan perhubungan manusia kepada kepimpinan (Aaleteeg, 2017).
2. Pendayautamaan struktur mencerminkan sejauh mana pemimpin mentakrifkan dan menggabungkan interaksi kumpulan ke arah mencapai matlamat formal dan menganjurkan aktiviti kumpulan dan dimensi ini dikaitkan dengan usaha untuk mencapai matlamat organisasi (Aaleteeg, 2017).

Menurut kajian ini, untuk menjadi seorang pemimpin yang cemerlang, mereka perlulah memiliki kedua-dua dimensi ini kerana jika hanya pemimpin mengaplikasikan dimensi pertimbangan dalam kepimpinan mereka, kemungkinan besar matlamat organisasi tidak akan tercapai sebaliknya jika hanya dimensi pendayautamaan struktur sahaja diaplikasikan, pekerja pula akan kurang motivasi untuk bekerja (Alig-Mielcarek, 2003).

Pengkajian berkenaan dengan kepimpinan pada tahun 1940-an yang dijalankan di Universiti Michigan telah membuat perbandingan tingkah laku pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak berkesan (Leftwich, 2001). Hasil kajian telah mengenal pasti dua (2) gaya kepimpinan iaitu *Production-centered leadership* (Kepimpinan yang berpusatkan hasil atau output) dan *Employee-centered leadership* (Kepimpinan yang berpusatkan pekerja). Kepimpinan *Production-centered* hampir sama dengan pendayautamaan struktur. Kepimpinan *Employee-centered* pula sama dengan yang mengorientasikan pertimbangan atau timbang rasa. Pada peringkat

awal, kajian menunjukkan pemimpin yang memperlihatkan gaya *employee-centered* lebih berkesan (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000). Namun kajian-kajian susulan menunjukkan bahawa pemimpin yang berkesan didapati memperlihatkan skor yang tinggi pada kedua-dua dimensi (Newstrom, 2006).

2.3.3 Teori Kontijensi atau Teori Situasi

Teori kontinjensi cuba untuk meramalkan gaya kepimpinan yang paling berkesan dalam pelbagai situasi (Holda, 1995). Pendekatan hipotesis telah digunakan dalam teori ini bahawa tidak ada gaya kepimpinan yang dapat diterima secara universal. Gaya kepimpinan boleh dikatakan sesuai dalam satu keadaan, namun sebaliknya bagi keadaan lain. Oleh itu, faktor-faktor tersendiri yang wujud dalam situasi tersebut akan mempengaruhi kepimpinan. "Kepimpinan mesti berubah seiring dengan keadaan atau keadaan harus berubah untuk menyokong gaya kepimpinan yang diamalkan" (Fairholm, 1998).

Banyak kajian telah cuba mengasingkan faktor-faktor keadaan kritikal yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan termasuklah tahap struktur dalam tugas yang sedang dilaksanakan, kualiti hubungan pemimpin-pemimpin, kedudukan kuasa pemimpin, subordinat (kejelasan peranan, norma kumpulan, ketersediaan maklumat, keputusan subordinat untuk menerima pemimpin) dan kematangan subordinat (Howell et al., 1986). Antara teori-teori ini adalah teori kontinjensi ini adalah Teori Kontinjensi Fiedler (1967), Teori Laluan Matlamat (House, 1971) dan Teori Membuat Keputusan (Vroom & Yetton, 1973).

Model kontingensi komprehensif yang pertama untuk kepimpinan telah dibangunkan oleh Fred Fielder pada tahun 1967, di mana beliau mencadangkan agar prestasi kumpulan yang efektif bergantung pada gabungan yang paling tepat (Robbins, 2005). Gabungan yang paling tepat ini menjurus kepada gaya pemimpin yang berinteraksi dengan pekerja bawahannya dan sejauh mana keadaan persekitaran memainkan peranan dalam mempengaruhi seseorang pemimpin itu (Robbins, 2005).

Hasil dapatan yang diperolehi dari kajian yang dijalankan oleh Fiedler menunjukkan bahawa pemimpin berorientasikan tugas lebih berkesan dalam situasi yang memerlukan pengawasan yang tinggi dan rendah. Manakala, pemimpin berorientasikan hubungan pula lebih berkesan dalam situasi yang memerlukan tahap pengawasan yang sederhana. Pemimpin yang berorientasikan tugas akan melaksanakan pengawasan yang lebih baik dalam situasi yang selesa "kerana semua orang bergerak secara bersama, pelaksanaan tugas adalah jelas, dan pemimpin mempunyai kuasa; semuanya diperlukan iaitu untuk seseorang yang bertanggungjawab dan memberikan arahan "(Daft, 1999). Sebaliknya keadaan yang tidak selesa bagi pemimpin yang berorientasikan tugas adalah kerana memerlukan tahap yang tinggi bagi pengstruktur dan pengawasan tugas. Manakala, kemahiran hubungan sesama manusia adalah penting dalam mencapai prestasi kumpulan yang tinggi adalah merupakan situasi yang menggembirakan bagi pemimpin yang berorientasikan hubungan.

Teori laluan matlamat yang dibangunkan oleh House pada tahun 1971 dan kemudian diperhalusi pula pada tahun 1974 oleh House and Mitchell menyatakan setiap pekerja akan patuh kepada pemimpin yang boleh membawa mereka ke arah tujuan yang hendak dicapai dengan memberikan penjelasan yang jelas mengenai laluan yang

perlu dilalui. Pemimpin dapat mempengaruhi pekerja bawahan dengan menerangkan laluan sebenar untuk mencapai ganjaran tersebut (Alanazi, Ratyana, Alharthey, Khalaf, & Rasli, 2013).

Teori ini percaya bahawa motivasi seseorang individu bergantung kepada jangkaan bahawa apabila usaha meningkat tahap prestasi yang lebih baik akan dicapai dan dengan harapan prestasi yang baik ini akan dapat menghasilkan ganjaran yang positif dan mengelakkan hasil yang negatif (Mullins, 2008). Bartol dan Martin (1998) menyimpulkan empat gaya kepimpinan melalui teori laluan matlamat ini iaitu kepimpinan arahan, kepimpinan sokongan, kepimpinan penyertaan dan kepimpinan berorientasikan pencapaian.

Vroom dan Yetton (1973) memfokuskan pengkajian mereka dalam membuat keputusan daripada gaya kepimpinan. Teori ini diwujudkan bertujuan untuk meningkatkan keupayaan pemimpin dalam membuat keputusan dan bagaimana penerimaan pengikut terhadap keputusan tersebut. Tiga gaya kepimpinan asas yang disenaraikan dalam teori ini adalah autokratik, perundingan dan kumpulan.

2.3.4 Teori Kepimpinan Kontemporari

Teori kepimpinan kontemporari adalah teori yang telah mula diperkenalkan pada tahun 1980an dan telah digunakan secara meluas sehingga sekarang. Teori kontemporari terdiri daripada beberapa gaya kepimpinan antaranya ialah kepimpinan transaksional, kepimpinan wawasan, kepimpinan pengurusan dan kepimpinan strategik (Redmond, 2010).

Kepimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bermula dari menentukan hubungan antara pemimpin dan orang bawahan sebagai pertukaran sosial, pengikut motivasi dan dengan syarat akan mendapat ganjaran yang setimpal (Burns, 2003). Bass (2008) pula mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai pemimpin yang mengejar manfaat kos, pertukaran ekonomi untuk memenuhi keperluan bahan dan psikik semasa subordinat sebagai balasan untuk perkhidmatan yang telah dilaksanakan oleh mereka.

Di bawah kepemimpinan berwawasan, pelbagai penciptaan kekayaan yang lebih luas adalah mungkin berlaku kerana ia mungkin atau tidak mungkin akan dipengaruhi seorang pemimpin bahagian pengurusan (Lear, 2012). Lear (2012), kepemimpinan sedemikian adalah lebih berisiko berbanding dengan kepemimpinan strategik dalam menguruskan organisasi. Menurut Cinar dan Kaban (2012), kepemimpinan berwawasan dianggap sebagai penyelesaian bagi banyak masalah yang mempengaruhi organisasi dalam persekitaran yang cepat berubah hari ini untuk terus kekal maju pada masa hadapan.

Malangnya, para pemimpin berwawasan merasakan tidak mudah untuk mereka menguruskan organisasi, melainkan pengurusan mereka ini disokong juga oleh pemimpin yang terlibat dengan bahagian pengurusan dan oleh itu gaya kepemimpinan ini adalah tidak sesuai untuk kebanyakan organisasi (Conger, 1991). Kepimpinan pengurusan menurut Serfontein (2009) adalah salah satu gaya kepemimpinan yang lebih luas skopnya berbanding kepemimpinan strategik, tetapi lebih kecil berbanding kepemimpinan berwawasan kerana penciptaan kekayaan adalah bermula dari keadaan normal kepada bawah prestasi normal.

Kepimpinan strategik menurut Lear (2012) dan Redmond (2010) adalah gabungan sinergistik antara gaya kepemimpinan wawasan dan gaya kepemimpinan pengurusan. Kepimpinan strategik adalah keupayaan untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi untuk bersama-sama secara sukarela dalam membuat sesuatu keputusan yang akan menentukan kelangsungan hidup organisasi dan pertumbuhan jangka panjang dan dalam masa yang sama memastikan keadaan kewangan berada dalam keadaan yang baik (Rowe & Nejad, 2009). Kenyataan ini turut disokong oleh Lear (2012), kepemimpinan strategik adalah proses membentuk visi untuk masa depan, menyampaikannya kepada orang bawahan, merangsang dan memotivasi para pengikut dan juga terlibat dalam kolaboratif bersama rakan-rakan dan orang bawahan dalam membentuk strategi-strategi baru untuk organisasi.

Kepimpinan strategik berasal dari apa yang diperlukan oleh organisasi (Dursema, 2013). Oleh itu titik permulaannya adalah konteks organisasi, bukan seorang pemimpin yang dianggap sebagai tokoh atau wira (Dursema, 2013). Seterusnya, Dursema (2013) juga menyatakan, gaya kepemimpinan ini sesuai dengan teori atau pendekatan kepemimpinan kontemporari di mana penekanannya lebih berkembang dengan memasukkan konteks kepemimpinan strategik sebagai pemboleh ubah kepemimpinan yang penting.

2.4 Teori dan Konsep Kepimpinan Strategik

Kepimpinan strategik adalah amalan kepemimpinan yang lebih bersifat sistematik dan berfokus (Ahmad Masrizal Muhammad & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2012). Tanpa kepemimpinan strategik yang berkesan, kebarangkalian untuk sesebuah

organisasi mencapai prestasi yang cemerlang ataupun memuaskan sangat berkurang (Hitt & Ireland, 2002).

Terdapat pelbagai teori berkenaan dengan kepimpinan strategik yang wujud sebagaimana mengikut Wilson (1996)- kepimpinan strategik telah melangkaui banyak kecekapan dalam bidang pengurusan; Rowe (2001)- kepimpinan strategik adalah keupayaan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara sukarela dalam membuat keputusan harian mereka yang berkaitan dengan organisasi yang mana keputusan ini akan dapat membantu kemajuan organisasi untuk jangka panjang; Hitt dan Ireland (2002)- Kepimpinan strategik dapat dilihat dengan cara bagaimana seseorang pemimpin tu menerapkan modal insan dan modal sosial dalam sesebuah organisasi; Davies dan Davies (2004)- Kepimpinan strategik perlu dilihat dari dua elemen iaitu keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu; dan Sosik, Jung, Benson, Dionne dan Jaussi (2005)- Kepimpinan strategik ditakrifkan sebagai satu siri proses yang menentukan sejauh mana organisasi berkesan dalam membuat hubungan yang kukuh antara manusia, teknologi, proses kerja dan peluang perniagaan yang bertujuan untuk menambah modal ekonomi, sosial dan intelektual untuk para pemegang saham, masyarakat dan pekerja mereka sendiri.

Wilson (1996) menyatakan bahawa kepimpinan strategik telah melangkaui banyak kecekapan dalam bidang pengurusan. Walaubagaimanapun ini tidak bermakna seseorang pemimpin itu boleh mengabaikan perkara berkenaan dengan pengurusan, sebaliknya sesebuah firma atau organisasi yang berjaya memerlukan kedua-dua perkara ini iaitu kepimpinan dan pengurusan untuk mencapai misi dan visi mereka. Seterusnya, beliau telah menyenaraikan lima (5) panduan kepimpinan strategik iaitu

a) panduan strategik, b) panduan tindakan, c) panduan budaya, d) panduan sosio-politik dan d) panduan moral dalam artikel yang ditulis oleh beliau. Panduan yang disenaraikan ini adalah untuk membantu pemimpin menghadapi tiga cabaran yang diterangkan di dalam artikel tersebut iaitu, cabaran dalam menghadapi visi dan arahan baru, cabaran penswastan dan cabaran demokratik.

Selain itu, kepimpinan strategik juga ditakrifkan sebagai keupayaan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara sukarela dalam membuat keputusan harian mereka yang berkaitan dengan organisasi yang mana keputusan ini akan dapat membantu kemajuan organisasi untuk jangka panjang (Rowe, 2001). Beliau juga menerangkan berkenaan dengan konsep kepimpinan strategik, berwawasan dan pengurusan dan mengkaji hubungan antara ketiga – tiga jenis kepimpinan ini dengan penciptaan kekayaan di dalam artikel yang bertajuk *Creating wealth in organizations: The role of Strategik leadership*.

Menurut Rowe (2001) lagi, seseorang pemimpin strategik mungkin akan mencipta lebih banyak kekayaan berbanding dengan kombinasi pemimpin berwawasan dan pemimpin pengurusan. Ini kerana, kepemimpinan strategik mempunyai harapan yang lebih baik dan positif terhadap prestasi yang mereka harapkan daripada pihak atasan, rakan sebaya, orang bawahan dan diri mereka sendiri. Manakala, kepimpinan pengurusan menurut beliau kemungkinan besar akan mencapai pulangan di bawah purata dan akan memusnahkan kekayaan organisasi. Organisasi yang diketuai oleh kepimpinan berwawasan dan tidak disokong dengan baik oleh pihak pengurusan pula akan juga memusnahkan kekayaan organisasi bahkan dengan lebih cepat berbanding dengan organisasi yang diketuai oleh kepimpinan pengurusan.

Hitt dan Ireland (2002) di dalam artikel mereka yang bertajuk *The Essence of Strategik Leadership: Managing Human and Social Capital* adalah berkenaan dengan kemampuan seseorang pemimpin strategik untuk menerapkan modal insan dan modal sosial dalam sesebuah firma. Menurut mereka lagi, sebelum membuat penerapan tersebut, seseorang pemimpin perlulah memastikan mereka mempunyai modal insan dan modal sosial yang sesuai untuk dimanfaatkan. Penilaian dan tapisan perlu dilakukan sebelum membuat pemilihan terhadap kedua-dua modal tersebut termasuklah untuk menambah dan mengekalkan mereka yang benar-benar berkepentingan sahaja.

Oleh kerana modal insan dan sosial ini adalah berkenaan dengan sumber yang tidak dapat disentuh atau '*intangible nature*', maka ia amat memerlukan kepimpinan yang benar-benar sesuai untuk mengenal pasti apa yang perlu dan tidak diperlukan oleh sesebuah firma. Justeru, menurut Hitt dan Ireland (2002), jenis kepimpinan strategik amat diperlukan oleh seseorang pemimpin untuk membantu organisasi mereka berjaya dalam keadaan persekitaran yang dinamik dan tidak menentu pada hari ini.

Davies dan Davies (2004) pula menerangkan dua (2) komponen penting yang perlu diberi penekanan dalam usaha untuk meningkatkan amalan kepimpinan strategik di sekolah iaitu keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu. Konsep kepimpinan strategik ini telah diterangkan dengan lebih jelas di dalam artikel mereka, *Strategik Leadership*. Menerusi artikel ini, mereka telah mempromosikan model kepimpinan strategik yang mereka bina dan amat sesuai diaplikasikan di dalam organisasi yang bukan berasaskan keuntungan iaitu sekolah.

Model yang dibangun oleh Davies dan Davies (2004) ini juga telah digunakan oleh beberapa pengkaji yang mengkaji berkenaan dengan kepemimpinan strategik yang juga mempunyai kaitan dengan sekolah. Antaranya ialah kajian yang dibuat oleh Hairuddin Mohd Ali (2012) dan Mohamad Johdi Salleh dan Nazifah Alwani Mohamad (2015). Dalam model ini, terdapat sembilan (9) elemen yang dibahagikan di bawah komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu tersebut. Elemen-elemen tersebut adalah a) orientasi strategik, b) penterjemahan strategik, c) penjajaran strategik, d) intervensi strategik, e) keupayaan strategik, f) keresahan, e) penyerapan, g) adaptasi dan h) bijaksana.

Kepimpinan strategik juga adalah kepemimpinan yang menentukan sejauh mana organisasi berkesan dalam membuat hubungan yang kukuh antara manusia, teknologi, proses kerja dan peluang perniagaan yang bertujuan untuk menambah modal ekonomi, sosial dan intelektual untuk para pemegang saham, masyarakat dan pekerja mereka sendiri. Perkara ini menjelaskan apa yang sebenarnya perlu dilakukan oleh pemimpin tertinggi yang berkesan untuk menghasilkan organisasi yang berfokus kepada strategi. Barisan kepemimpinan strategik yang cemerlang adalah para eksekutif yang memaparkan tingkah laku utama yang membolehkan organisasi melaksanakan strateginya dengan berkesan. Semua ini dijelaskan oleh Sosik, Jung, Berson, Dionne dan Jausi (2005) di dalam artikel mereka yang bertajuk *Making All the Right Connections: The Strategik Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations*.

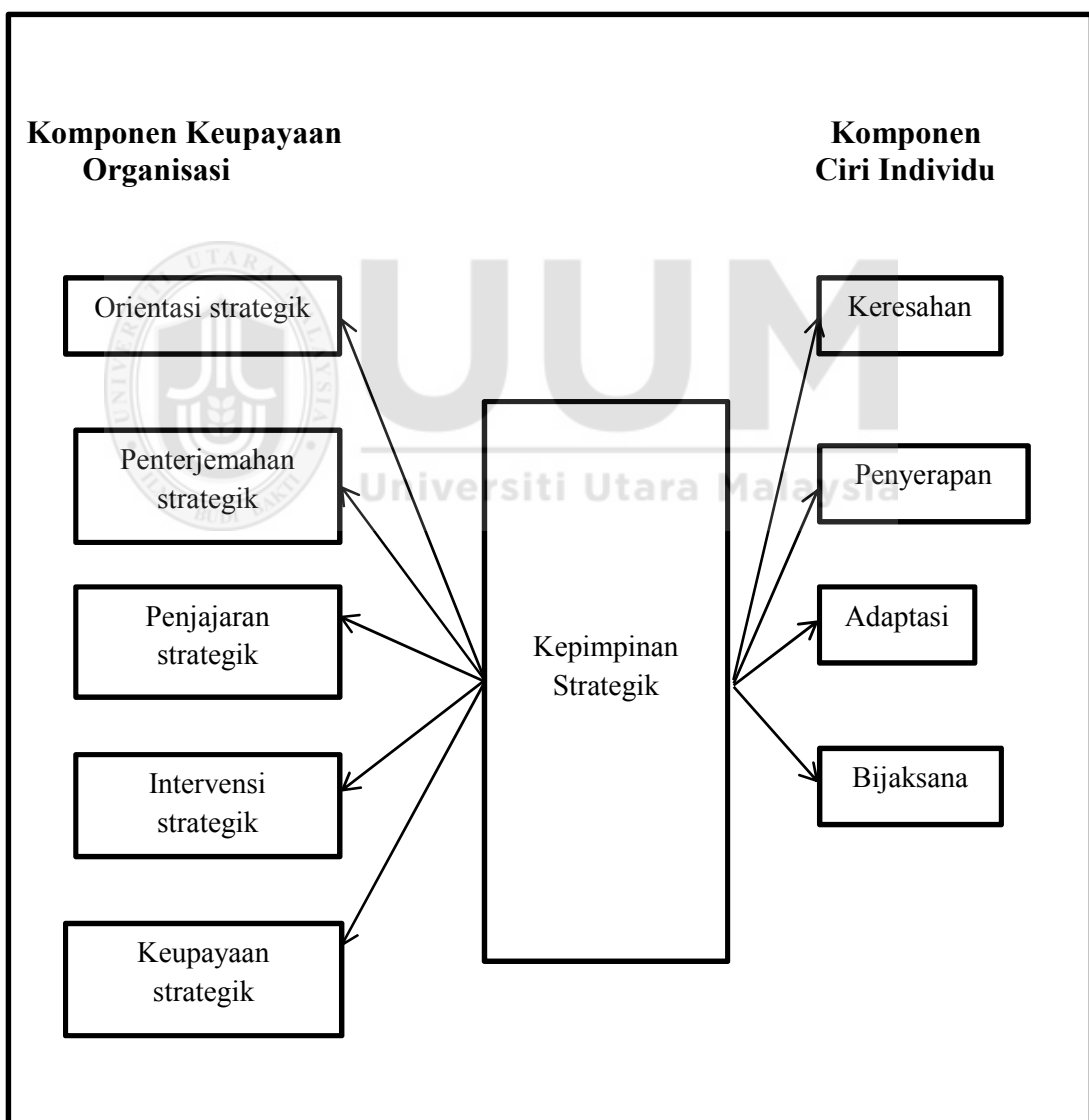
Penulisan mereka ini adalah lebih berfokuskan kepada mempromosi kepemimpinan strategik dalam firma ataupun organisasi yang terlibat dengan penggunaan teknologi

terkini seperti Microsoft Corporation dan Amazon.com. Mereka juga telah memperkenalkan model kepemimpinan strategik yang sesuai untuk diterapkan di dalam organisasi yang berkaitan kepada teknologi. Model ini dibahagikan kepada tiga (3) komponen utama iaitu input kepemimpinan strategik, proses kepemimpinan strategik dan hasil kepemimpinan strategik. Manakala di bawah komponen-komponen ini pula terdapat dua puluh satu (21) elemen yang akan disesuaikan mengikut komponen tersebut.

2.5 Model Kepimpinan Strategik

Kajian ini akan menggunakan model kepemimpinan strategik yang dibina oleh Davies dan Davies (2004). Model ini terbahagi kepada dua (2) komponen utama iaitu keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu yang melibatkan sembilan (9) elemen kepemimpinan strategik yang perlu diamalkan oleh seseorang pemimpin. Elemen-elemen tersebut adalah a) orientasi strategik, b) penterjemahan strategik, c) penjajaran strategik, d) intervensi strategik, e) keupayaan strategik, f) keresahan, e) penyerapan, g) adaptasi dan h) bijaksana.

Dalam artikel mereka yang bertajuk *Strategik Leadership*, Davies dan Davies (2010) menjelaskan bagaimana untuk mendapatkan kepemimpinan strategik yang berkesan. Menurut mereka lagi, sekiranya amalan kepemimpinan strategik hendak dilaksanakan di sekolah-sekolah, pemimpin perlu terlebih dahulu membina rangka pemahaman berkenaan dengan konsep kepemimpinan strategik. Rangka pemahaman yang dibina akan memberi impak kepada wujudnya komponen keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu yang merupakan elemen penting dalam kepemimpinan strategik. Model kepemimpinan startegik yang dihasilkan oleh Davies dan Davies (2004) adalah sebagaimana Rajah 2.2 berikut:-



Rajah 2.2. Model Kepimpinan Strategik
(Sumber: Davies & Davies, 2004)

Dalam konteks kajian ini, pengkaji mengadaptasi instrumen untuk mengukur amalan kepimpinan strategik daripada Hairuddin Mohd Ali (2012) dan juga Davies dan Davies (2004, 2006) dan kemudiannya disesuaikan mengikut iklim dan suasana lokasi kajian. Instrumen ini telah menggunakan pakai kesemua elemen yang terdapat dalam model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004, 2006). Soal selidik juga merangkumi apakah tindakan yang perlu diambil oleh seorang pemimpin strategik dan apakah ciri-ciri yang perlu ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang mengamalkan amalan kepimpinan strategik dalam pengurusan organisasi seharian. Walaupun terdapat beberapa perubahan dari aspek dimensi pengukuran, Hairuddin Mohd Ali (2012) telah mengambil inisiatif dengan menghadkan limitasi dalam perubahan tersebut supaya masih lagi tidak lari daripada versi asal yang berasaskan model Davies dan Davies (2004, 2006).

Justifikasi bagi penggunaan model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004, 2006) adalah kerana, amalan kepimpinan strategik ini masih lagi boleh dianggap baru dalam pengurusan pendidikan di Malaysia; yang kedua adalah model kepimpinan strategik daripada Davies dan Davies (2004, 2006) adalah model yang menjadi rujukan utama dan meluas untuk penerapan amalan kepimpinan strategik dalam bidang pengurusan termasuk sekolah (Hairuddin Mohd Ali, 2012; Nazifah Alwani Mohamad dan Mohamadd Johdi Salleh, 2015); dan akhir sekali adalah model ini juga adalah didapati bersesuaian dengan sistem pendidikan di Malaysia khususnya Yayasan Islam Kelantan.

2.5.1 Komponen-Komponen Kepimpinan Strategik

Kepimpinan strategik adalah salah satu jenis kepimpinan yang diamalkan di dalam sesebuah organisasi pendidikan. Amalan kepimpinan jenis ini dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru seterusnya membantu meningkatkan pencapaian sekolah terutama dari segi gred purata sekolah (GPS). Justeru, untuk memastikan jenis kepimpinan ini dapat diaplikasikan sepenuhnya di dalam sesebuah sekolah, pihak pentadbir perlu memahami terlebih dahulu apa itu kepimpinan strategik dan bagaimana ia dapat diaplikasikan untuk membantu meningkatkan pencapaian sekolah. Kepimpinan strategik ini melibatkan dua komponen utama iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu (Davies & Davies, 2004, 2006).

2.5.1.1 Keupayaan organisasi

Keupayaan organisasi memberi fokus kepada kelebihan organisasi dan keupayaan mereka untuk bertindak balas terhadap sebarang perubahan dalaman dan luaran yang berlaku kepada organisasi tersebut (Inan & Bititci, 2015). Di bawah komponen keupayaan organisasi ini terdapat lima (5) elemen yang dapat membantu memantapkan seseorang pemimpin dalam merealisasikan amalan kepimpinan strategik di sekolah masing-masing. Lima elemen tersebut adalah orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik dan keupayaan strategik.

a) Orientasi strategik

Orientasi strategik dapat ditafsirkan sebagai penubuhan sebuah organisasi yang berpandangan jauh dan membina pemahaman mengenai kemungkinan arah masa

depan, dengan melibatkan perbualan dan perdebatan yang strategis untuk memfokuskan kepada arah dan pendekatan yang paling sesuai (Davies & Davies, 2004, 2006, 2010).

b) Penterjemahan strategik

Manakala untuk penterjemahan strategik, menurut Davies dan Davies (2004, 2006) selain daripada merancang strategi untuk organisasi, seseorang pemimpin strategik perlu menterjemahkan atau mengaplikasikan strategi yang dirancang itu ke dalam bentuk tindakan ataupun perbuatan. Contohnya, seseorang pemimpin sekolah boleh bertanya kepada guru-guru berkenaan dengan pelaksanaan aktiviti yang dijalankan adakah selaras dengan strategi yang telah dirancang. Jika pelarasan ini tidak dilaksanakan dengan sempurna, maka strategi dan pelaksanaan akan meninggalkan jurang yang agak ketara.

c) Keupayaan strategik

Keupayaan untuk menyelaraskan individu atau sekolah secara keseluruhan kepada keadaan atau posisi organisasi pada masa depan (Davies, 2003) adalah merupakan pentafsiran kepada elemen penjajaran strategik. Oleh itu, para pemimpin strategik ini perlu memahami diri mereka sendiri dan kekuatan atau kelebihan yang mereka ada supaya dapat mewujudkan komunikasi yang berkesan dengan orang bawahan mereka. Menurut Davies dan Davies (2004, 2006) elemen ini adalah berkaitan dengan nilai dan idea peribadi seseorang pemimpin dan kemahiran memimpin yang dapat menjadikannya sebagai suatu yang realiti bagi orang lain.

d) Intervensi strategik

Manakala intervensi strategik pula adalah merujuk kepada cara seseorang pemimpin strategik itu mencari dan menentukan masa yang paling tepat dan sesuai untuk melakukan sesuatu perubahan yang strategik dalam organisasi, iaitu sekolah (Davies & Davies, 2004, 2006). Kunci di sini adalah mengetahui bukan sahaja apa yang perlu dilakukan secara strategik tetapi juga dapat menentukan masa yang paling tepat untuk campur tangan dan melaksanakan perubahan yang dirasakan perlu.

Ini adalah perkara yang paling penting dalam perkembangan sesebuah organisasi. Seseorang pemimpin strategik mungkin akan mencipta visi yang baru, strategi baru dan seterusnya akan berubah ke arah yang lebih teratur. Kakitangan bawahan pula akan meletakkan kepercayaan yang penuh terhadap pemimpin mereka iaitu, apabila seseorang pemimpin itu membuat sesuatu keputusan adalah sama penting dengan tindakan yang akan beliau ambil (Davies & Davies, 2004).

e) Keupayaan strategik

Elemen yang terakhir di bawah keupayaan organisasi adalah keupayaan strategik. Menurut Davies dan Davies (2004, 2006), para pemimpin strategik akan meletakkan diri mereka dan sekolah untuk menjadi lebih stabil dan berjaya dalam jangka masa panjang.

2.5.1.2 Ciri-ciri individu

Kepimpinan merupakan satu sifat semulajadi yang ada dalam diri seseorang individu yang menjadikannya mampu untuk memimpin subordinat untuk sentiasa bersemangat bagi mencapai visi dan misi organisasi (Mua'azzam Mohamad, 2016). Namun, bagi seorang pemimpin strategik, kepelbagaian sifat-sifat ini diperlukan bagi

menghadapi era globalisasi dengan berkesan (Wanasika, 2009). Mohamad Johdi Salleh dan Nazifah Alwani Mohamad (2015) menyatakan ciri-ciri seseorang individu ini pula penting dalam kepimpinan strategik kerana dapat membantu sesebuah organisasi dalam mencapai kejayaan terutama dalam sistem pendidikan. Terdapat empat (4) elemen di bawah komponen ciri-ciri individu iaitu keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana (Davies & Davies, 2004, 2006).

a) Keresahan

Menurut Davies dan Davies (2004, 2006), keresahan adalah merupakan sikap seseorang pemimpin strategik yang dapat membayangkan untuk melakukan sesuatu perubahan secara strategik atau 'lompatan strategik' terhadap organisasi di bawah kepimpinan beliau dan menjadi penyokong tegar terhadap perubahan tersebut. Pemimpin strategik juga berupaya untuk hidup dalam realiti bahawa budaya organisasi tersebut tidak berpandangan ke hadapan dan tidak mungkin akan dapat diubah dalam masa yang singkat.

b) Penyerapan

Manakala, elemen penyerapan pula membawa maksud keupayaan untuk menerima maklumat-maklumat baru dan terkini dan mengaplikasikannya serta belajar daripada apa yang telah dipraktikkan dan mengetahui kepentingan untuk menerapkannya sehingga akhir (Cohen & Levinthal, 1990). Justeru, penting bagi seseorang pemimpin strategik untuk mengenali dan menganalisa maklumat baru dan menerapkannya untuk menghasilkan perkara yang baru.

c) Adaptasi

Elemen adaptasi pula, Engle (2011) menjelaskan ia adalah berkenaan dengan hubungan antara kerangka kelemahan dan ketahanan kerana ia adalah atribut kepada sistem yang positif dan sangat dipengaruhi oleh pengurusan, pentadbiran dan organisasi. Justeru, untuk meningkatkan pencapaian sesebuah sekolah, pemerhatian yang dibuat daripada kedua-dua rangka perlu diambil kira kerana ia adalah hasil daripada pengurusan, pentadbiran dan organisasi yang lebih strategik dan fleksibel. Perkara ini dilihat amat penting dan mungkin berpihak kepada strategi baru ataupun pendekatan yang lebih menjurus kepada strategik.

d) Bijaksana

Elemen yang terakhir iaitu bijaksana pula boleh ditafsirkan sebagai keupayaan seseorang untuk mengambil tindakan yang terbaik pada masa dan waktu yang tepat. Kenyataan ini juga disokong oleh Mohamad Johdi Salleh dan Nazifah Alwani Mohamad (2015), seseorang yang dilantik sebagai pengetua adalah dikehendaki menjadi pemimpin yang profesional dan berupaya mengambil tindakan dan strategi yang terbaik.

2.6 Kepimpinan Strategik Dari Perspektif Islam

Kajian sebelumnya mengenai kepemimpinan strategik telah menekankan beberapa dimensi dan ciri-ciri yang harus dimiliki oleh pemimpin, terutama pengetua sekolah. Pada dasarnya, semua ciri-ciri ini lebih menumpukan kepada peningkatan akademik dan kejayaan sekolah. Oleh itu, beberapa ciri kepemimpinan strategik dari perspektif

Islam juga perlu diberi perhatian dalam menyediakan kepelbagaian kepimpinan strategik yang lebih komprehensif.

Untuk memahami konsep kepimpinan strategik dari pandangan Islam, adalah penting untuk para pengkaji sebelum itu mendalami konsep pendidikan dalam Islam. Dari sudut pandangan Islam, pendidikan berkait rapat dengan konsep pengetahuan yang sangat dihormati dalam Islam. Beberapa ayat dalam al-Quran dan Nabi Muhammad (saw) sangat menekankan berkenaan dengan pembelajaran dan penyebaran pengetahuan.

Pada dasarnya tujuan utama pengetahuan adalah untuk memberikan kesedaran kepada manusia tentang hubungannya dengan Allah dan alam semesta. Ilmu pengetahuan yang pertama telah diberikan oleh Allah kepada manusia melalui wahyu langsung dan yang kedua melalui spekulasi dan penyelidikan yang rasional berdasarkan pengalaman yang bijak dan mudah difahami. Menurut M. Zafar Iqbal (1996) ilmu yang pertama merujuk kepada pengetahuan tentang kebenaran objektif yang diperlukan untuk membimbing seseorang dan yang kedua ialah ilmu yang diperlukan oleh manusia untuk kegunaan dan pemahamannya.

Dalam konteks kepimpinan strategik, ia telah menunjukkan perbezaannya dengan mengadaptasikan ajaran Islam di dalamnya dalam membawa entiti korporat ke tahap yang tinggi berbanding gaya pentadbiran lain yang wujud tanpa memasukkan elemen Islam di dalamnya. Ini menunjukkan bahawa tidak ada prinsip pentadbiran yang lain yang lebih komprehensif dan baik, samada dari segi fizikal dan rohani selain daripada Islam. Bagi umat Islam, semua aspek kehidupan mereka telah adalah

berlandaskan prinsip-prinsip Islam bagi memastikan bahawa melengkapkan kedua-dua prinsip kehidupan mereka samada jasmani ataupun rohani.

Dalam hal ini, al Quran dan al Hadis adalah menjadi sumber rujukan utama dalam menentukan hukum Syariah dan kehidupan masyarakat Islam. Kedua-dua sumber ini telah menerangkan secara jelas pelbagai jenis prinsip yang harus difahami, diterima pakai dan yang perlu dilaksanakan dalam setiap sudut kehidupan sebagai seorang Muslim. Prinsip-prinsip ini menjadi perkara penting dalam menentukan kejayaan kehidupan seorang Muslim di dunia dan akhirat.

Selaras dengan pelbagai jenis prinsip Syariah Islam yang telah ditetapkan dari sumber utama dan kedua, perbincangan seterusnya akan menjurus kepada prinsip-prinsip Islam yang memberi tumpuan kepada pentadbiran, penggunaannya dan impak kepada organisasi khususnya dalam bidang pendidikan. Secara amnya, prinsip-prinsip Islam yang diterapkan dalam pentadbiran menyediakan sistem yang lebih komprehensif kerana ia menggabungkan dimensi moral dan rohani. Prinsip-prinsip yang wujud ini adalah bersifat universal dan penting bagi kejayaan organisasi yang dipimpin oleh seorang muslim.

Pada dasarnya, prinsip pentadbiran Islam berasal dari al Quran yang mana ia merupakan sumber utama yang menjadi rujukan berkenaan dengan Syariah Islam dan Sunnah pula adalah sumber kedua terpenting yang menjadi panduan hidup masyarakat Islam. Terdapat pelbagai prinsip dan cara berkenaan dengan pengurusan dalam Islam yang boleh diambil daripada al Quran dan Sunnah. Antara prinsip-prinsip asas penting yang perlu ada dalam sesebuah pentadbiran yang berlandaskan Islam adalah ilmu pengetahuan, pemerintahan yang adil dan amanah, syura,

persaudaraan dan sebagainya. Prinsip-prinsip tersebut haruslah diamalkan oleh semua pemimpin yang memimpin sesebuah organisasi khususnya sekolah yang menggunakan pendekatan Islam sebagai asas pentadbirannya.

Menurut Beekun dan Badawi (1999), visi yang dicetuskan oleh seseorang pemimpin akan mempengaruhi suboradinat mereka. Menurut mereka lagi, walaupun visi yang dibuat itu adalah dianggap biasa, tetapi ia mampu menjadi penarik kepada subordinat untuk terus bekerja dan berusaha dengan lebih gigih lagi. Oleh hal yang demikian, untuk mencapai objektif sesebuah organisasi, seseorang pemimpin perlulah mempunyai ciri-ciri sebagaimana berikut:

- a) Ketegasan; seseorang pemimpin harus bertanggungjawab terhadap setiap perkara yang diperkatakannya.
- b) Perundingan; seseorang pemimpin harus menjadikan sesebuah mesyuarat sebagai tempat untuk bertukar pendapat. Mereka perlu respons pada setiap pendapat dan komen yang dilontarkan oleh subordinat.
- c) Terbuka; pemimpin perlu lebih terbuka terhadap semua perkara.
- d) Seseorang pemimpin perlu memahami dengan lebih mendalam berkenaan dengan tujuan penubuhan sesebuah organisasi; beliau perlu jelas terhadap visi dan misi organisasi supaya dapat menjadi seorang pemimpin yang berjaya.

2.7 Kepimpinan Strategik dan YIK (Dari Sudut Pendidikan)

Sekolah yang berfokus secara strategik dan kepimpinan yang strategik adalah saling berkait antara satu sama lain. Dan dalam erti kata lain adalah acuan yang akan membentuk mereka dalam usaha untuk merealisasikan sesuatu matlamat yang telah

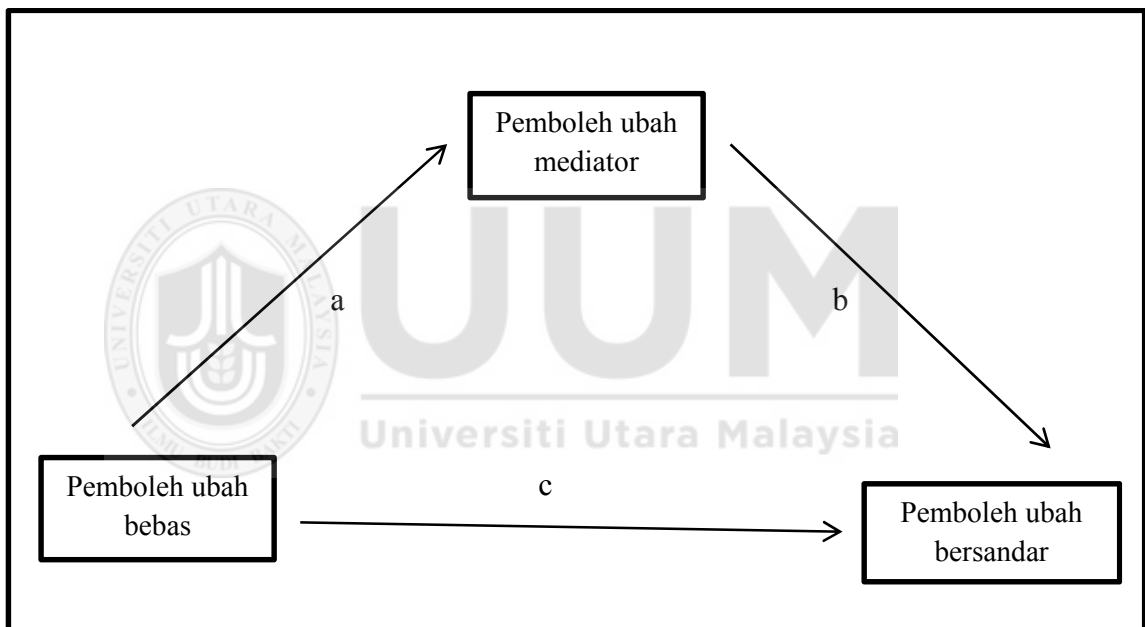
disetkan dan pada masa yang sama akan dapat merealisasikan matlamat yang telah dirancang oleh Yayasan Islam Kelantan dari sudut pendidikan.

Sememangnya konsep kepimpinan strategik ini sangat berguna, bukan sahaja dalam mengkaji amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah dan sejauh mana pelaksanaan perancangan strategik dan kepimpinan dalam menghasilkan amalan kolaboratif guru dan pengajaran guru yang berkualiti berdasarkan Pelan Strategik YIK 2016-2020. Selain itu, perkara ini juga amat penting bagi memudahkan orang ramai atau *stakeholder* melihat peningkatan dalam kecemerlangan para pelajar dan sekolah yang selari dengan peningkatan prestasi para pemimpin, amalan kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru sekolah terlibat.

Seterusnya, perkara ini juga akan menjadikan sekolah Yayasan Islam Kelantan khususnya Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan setaraf dengan sekolah-sekolah KPM yang lain dan lebih bersedia dalam menghasilkan modal insan yang terbaik, seimbang dengan kemahiran sahsiah dan moral, akademik, peribadi dan interpersonal dan seterusnya dapat menyumbang kepada kesejahteraan ekonomi dan sosial negara.

2.8 Model mediator Baron dan Kenny

Pengkaji menggunakan teori dan konsep yang diketengahkan oleh Baron dan Kenny (1986) sebagai model yang mendasari kajian ini. Menurut mereka, mediator adalah satu pemboleh ubah perantara yang dapat mempengaruhi pemboleh ubah bersandar dan analisis yang sesuai untuk menguji mediator ini adalah dengan menggunakan regresi berganda. Model mediator sebagaimana yang telah mereka hasilkan adalah sebagaimana berikut:-



Rajah 2.3. Model mediator
(Sumber: Baron & Kenny, 1986).

Pengkaji telah menggantikan ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut dengan tiga (3) pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Pengintergrasian model ini diharap mampu memberikan penjelasan tentang pemboleh ubah kajian dengan jelas dan tepat iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Pemboleh ubah bagi kepimpinan strategik dalam kajian ini telah mengguna pakai model

kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004) yang mempunyai sembilan (9) elemen daripada dua (2) komponen iaitu keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu. Keupayaan organisasi adalah terdiri daripada lima elemen iaitu orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik dan keupayaan strategik. Manakala, ciri-ciri individu pula adalah terdiri daripada elemen keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana.

Pemboleh ubah kolaboratif guru pula telah menggunakan model Tuckman (1965) yang mempunyai empat (4) peringkat yang perlu dilaksanakan untuk mendapatkan satu amalan kolaboratif yang mantap. Peringkat-peringkat ini dinamakan dengan *forming, storming, norming dan performing*. Seterusnya untuk pemboleh ubah kualiti pengajaran guru, pengkaji telah menggunakan model pengajaran berkesan Slavin (1994) yang mempunyai empat (4) dimensi iaitu kualiti pengajaran, keseuaian tahap pengajaran, insentif dan masa.

2.8.1 Teori dan Konsep Kolaboratif

Kolaboratif adalah satu pemboleh ubah yang dapat menentukan kualiti pengajaran guru di sekolah dan juga menjadi salah satu sebab kepada kecemerlangan sesebuah sekolah. Kolaboratif adalah kerjasama antara guru-guru atau pun antara pihak pentadbir dengan guru yang bekerja secara berkumpulan dengan tujuan untuk bersama-sama membantu meningkatkan kecemerlangan prestasi sekolah masing-masing.

Hubungan yang akrab di antara semua staf dan pihak pengurusan sekolah secara keseluruhannya akan dapat membantu merealisasikan impian dan harapan semua

warga sekolah khususnya dan pihak Kementerian Pendidikan amnya untuk melihat kecemerlangan pendidikan dalam kalangan pelajar. Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, kerajaan telah menekankan berkenaan dengan budaya kecemerlangan profesionalisme berasaskan rakan setugas atau kolaboratif antara guru. Ini bermaksud guru membimbing satu sama lain, dan saling memberi inspirasi, berkongsi amalan terbaik, dan memastikan rakan setugas mengamalkan nilai kebertanggungjawaban untuk memenuhi standard professional iaitu kualiti pengajaran yang terbaik.

Manakala menurut Wan Idros Wan Sulaiman dan Maizatul Haizan Mahbob (2012), kolaboratif merujuk kepada hubungan yang erat di antara pihak pengurusan atasan dan pihak pengurusan bawahan atau dengan kata lain, pihak pentadbiran dan para pekerja yang akan menjadi pencetus kepada kejayaan sesuatu organisasi. Maka, secara ringkasnya kolaboratif adalah satu hubungan yang erat antara warga sekolah yang dapat membantu meningkatkan kecemerlangan prestasi sesebuah sekolah tersebut.

Sesebuah sekolah mempunyai budaya kolaboratif atau kerja kumpulan yang tersendiri dan ia juga dipengaruhi oleh corak pentadbiran atau pengurusan sekolah masing-masing. Terdapat hasil kajian (Sparks, 2013) yang menunjukkan kejayaan sesebuah institusi pendidikan iaitu sekolah adalah dipengaruhi secara langsung oleh kolaboratif antara warga sekolah. Budaya kolaboratif yang berkesan juga akan dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, kepuasan kerja para guru dan membantu memudahkan kerja pihak pengurusan (Sparks, 2013).

Komunikasi, kerjasama dan koordinasi adalah tiga dimensi kolaboratif yang telah dijelaskan dalam artikel yang bertajuk “The Three C’s Of Team-Building–Communication, Cooperation, Coordination” (Thomas, Morin, & Kira, 2016). Kajian ini dibuat adalah untuk melihat keperluan kemahiran yang berbeza dalam kursus yang dijalankan secara keseluruhannya di dalam talian, persepsi pelajar tentang kemahiran bekerja dalam pasukan sebagaimana yang telah digunakan dalam kursus Statistik Perniagaan yang dijalankan di dalam kelas biasa.

Seterusnya, Thomas, Morin dan Kira (2016), telah mendapati bahawa kandungan kursus yang memerlukan pembinaan pasukan dalam persekitaran maya atau jarak jauh tidak mudah dilaksanakan sebagaimana kelas biasa. Kesimpulan yang dapat dibuat daripada kajian mereka ini, adalah kejelekitan atau hubungan yang erat penting dalam mewujudkan amalan kolaboratif ini. Jarak yang jauh dan hubungan dalam alam maya atau dalam talian tidak membantu dalam mewujudkan amalan kolaborasi ini.

Manakala, Chantathai, Tesaputa dan Somprach (2015) telah menjalankan kajian berkaitan kolaboratif yang bertajuk *Development of effective teacher program: Teamwork building program for Thailand’s municipal schools*. Mereka menggunakan tiga (3) dimensi iaitu, peringkat pertama persediaan, peringkat kedua pembangunan dan peringkat ketiga ialah penilaian. Peringkat pertama mereka adalah sama dengan peringkat *forming* dalam model kolaboratif Tuckman yang digunakan dalam kajian ini. Ini membuktikan bahawa elemen persediaan dalam pelaksanaan pembentukan kolaboratif merupakan elemen yang penting.

Kajian yang dibuat oleh Arsaythamby Veloo dan Kiew Hwee Bin (2012) yang bertajuk Hubungan Antara Kerja Berpasukan Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia Sekolah Menengah telah menggunakan konsep kolaboratif yang mempunyai empat dimensi iaitu tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan, struktur perwatakan individu, dan hubungan interpersonal. Keempat-empat dimensi ini adalah juga berkaitan dengan peringkat *forming*, *storming*, *norming* dan *performing* dalam model kolaboratif Tuckman yang mana ianya juga adalah berkaitan dengan kajian ini. Ini menunjukkan bahawa dimensi tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal adalah juga merupakan elemen yang penting dalam mewujudkan amalan kolaboratif dalam kalangan guru.

Menurut Brownell, Yeagar, Rennels dan Riley (1997), kolaboratif guru yang berkesan berlaku apabila mereka saling berkomunikasi antara satu sama lain dengan tajuk yang berkisar perihal kelas masing-masing. Dalam masa yang sama guru-guru ini juga berusaha untuk meningkatkan kemahiran pedagogi masing-masing dan menggalakkan rakan sejawat untuk sentiasa mencuba kaedah-kaedah terkini berkenaan dengan pedagogi (Brownell et al., 1997; Davies, 2003). Komunikasi yang berlaku antara guru-guru ini juga didapati mempunyai persamaan dengan langkah ke tiga (3) dalam teori kolaboratif Tuckman (1965) iaitu *norming*.

Oleh hal yang demikian, untuk kajian ini pengkaji memutuskan untuk menggunakan model kolaboratif atau kerja kumpulan Tuckman 1965 yang mempunyai empat (4) peringkat iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing* (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977) yang mirip kepada konsep kolaboratif yang dibincangkan sebelum ini.

a) *Forming*

Pada peringkat permulaan penubuhan sesuatu kumpulan atau *forming* setiap ahli akan berjumpa dan mengenal pasti berkenaan dengan peluang dan cabaran dan kemudian bersetuju mengenai matlamat dan mula mencari idea dan memahami mengenai tugas yang dipertanggungjawabkan (Fapohunda, 2013). Pada peringkat permulaan ini, ketua pasukan atau penyelia memainkan peranan yang sangat penting dan perlu sentiasa menyelia kumpulan mereka.

Peringkat permulaan ini adalah sangat penting kerana pada masa inilah ahli kumpulan selain daripada berjumpa antara satu sama lain, mereka juga akan berkenalan antara satu sama lain, bertukar mengenai maklumat diri masing-masing dan mencari teman baru atau mereka yang boleh berkongsi idea bersama mereka. Ini juga peluang untuk penyelia atau ketua pasukan melihat bagaimana ahli kumpulan mereka akan bertindak sebagai seorang individu sebenar dan bagaimana ahli kumpulan berdepan dengan tekanan daripada kumpulan.

b) *Storming*

Manakala pada peringkat kedua, iaitu *storming*, menurut Tuckman (1965) setiap ahli akan melontarkan idea masing-masing dan bersaing supaya idea mereka akan diterima dan diguna pakai untuk menyelesaikan tugas yang diberi kepada kumpulan mereka. Menurut beliau lagi, sesetengah kumpulan akan meninggalkan peringkat ini dengan cepat dan segelintir lagi akan meneruskan keributan dalam perbincangan idea ini untuk tempoh masa yang lama. Maka, di sinilah kematangan dan komunikasi yang berkesan (Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haiza Mahbob, 2012) daripada beberapa orang ahli pasukan atau ketua kumpulan akan memainkan peranan untuk

menyelesaikan konflik idea dalam kalangan ahli kumpulan mereka dan membantu mengeluarkan kumpulan daripada peringkat ini dengan segera.

c) *Norming*

Peringkat yang ketiga pula adalah *norming*, atau norma. Pada peringkat ini, pasukan telah mempunyai satu matlamat dan rancangan bersama untuk menyelesaikan tugas yang diberi (Fapohunda, 2013). Ahli kumpulan juga terpaksa bersetuju dengan idea yang diterima oleh ahli yang lain dan mula menggerakkan fungsi kumpulan. Mereka juga akan mengambil tanggungjawab masing-masing dan mula bekerja untuk mencapai matlamat yang ditetapkan kumpulan.

d) *Performing*

Performing atau mempersembahkan adalah peringkat yang terakhir dalam model kumpulan Tuckman. Pada peringkat ini, ahli pasukan kini lebih berwibawa, berkebolehan dan dapat mengendalikan proses membuat keputusan tanpa pengawasan lagi. Pasukan yang berprestasi tinggi dapat berfungsi sebagai unit kerana mereka dapat mencari jalan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan lancar (Rebecca Nestor, 2013) dan berkesan tanpa konflik yang tidak sesuai atau memerlukan pengawasan daripada pihak luar.

Seterusnya, Barkema dan Moran (2103) pula telah menghasilkan instrumen yang diguna sebagai alat untuk mengukur amalan kolaboratif berasaskan kepada model Tuckman (1965) yang terdiri daripada empat (4) peringkat iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Maka, dalam kajian ini pengkaji telah mengadaptasi

instrumen ini sebagai instrumen untuk mengukur amalan kolaboratif guru dalam kajian ini.

2.8.2 Teori dan Konsep Kualiti Pengajaran

Kualiti pengajaran adalah penting kepada sebuah sekolah dalam usaha untuk mencapai prestasi yang cemerlang kerana peranannya yang efektif untuk meningkatkan pencapaian sekolah. Peningkatan atau penurunan prestasi pelajar yang dilambangkan oleh gred purata sesebuah sekolah juga dapat menggambarkan samada pengajaran yang berkualiti atau tidak telah dipraktikkan di sekolah tersebut (Kaplan & Owings, 2001).

Kualiti pengajaran atau pengajaran yang efektif adalah tertumpu kepada proses mencapai keberhasilan dalam pembelajaran pelajar yang diharapkan melalui aktiviti pendidikan (Mohammed Sani Ibrahim, 2013). Manakala menurut Shahril Marzuki (2005), amalan pengajaran yang berkesan ialah apabila seseorang guru berupaya untuk mempelbagaikan kaedah pengajaran, menyediakan alat bantu mengajar (ABM) dan mendalami isi kandungan yang hendak diajar. Secara ringkasnya bolehlah dikatakan bahawa kualiti pengajaran ini adalah merujuk kepada keberkesanan metodologi seseorang guru dalam mengaplikasikan proses pengajaran secara berkesan melalui teknik-teknik yang telah dikenal pasti. Ianya boleh disimpulkan sebagai standard yang ditetapkan bagi melaraskan kualiti pengajaran guru.

Standard kualiti pengajaran yang baik telah ditetapkan melalui tiga (3) elemen penting yang wajar dilaksanakan oleh guru sebagaimana kajian yang telah dibuat oleh Gore dan Ladwig (2003) yang bertajuk *Quality Teaching in NSW public*

schools. Elemen-elemen yang telah dikenal pasti dalam kajian tersebut adalah kualiti intelektual, persekitaran pembelajaran yang berkualiti dan kepentingan pembelajaran. Kualiti intelektual juga adalah sebagai mana elemen penting yang digariskan oleh Slavin (1994) dalam modelnya iaitu kualiti pengajaran guru.

Mohammed Sani Ibrahim (2013) pula telah memberi penekanan kepada dua (2) dimensi sahaja untuk kualiti pengajaran. Namun begitu, dua (2) dimensi ini penting untuk memastikan pengajaran dapat dilaksanakan dengan berkualiti. Dimensi pertama ialah mencari strategi terbaik untuk merancang mata pelajaran, atau mengadakan mesyuarat-mesyuarat pasukan supaya mereka sentiasa mengurus masa untuk fokus kepada isu-isu pengajaran dan pembelajaran. Dan yang kedua ialah mencari cara-cara untuk membenarkan guru-guru untuk mengajar secara berpasukan dan untuk mencerap pengajaran masing-masing di dalam bilik darjah supaya mereka boleh berkongsi idea dan menggalakkan budaya kolaboratif (Mohammed Sani Ibrahim, 2013). Jika dibandingkan penemuan Mohammed Sani Ibrahim (2013) dengan model Slavin (1994) dalam kajian ini, dimensi pertama iaitu mencari strategi terbaik untuk merancang mata pelajaran adalah satu usaha untuk menetapkan kesesuaian aras pengajaran.

Artikel yang bertajuk *What makes great teaching?: Review of the underpinning research* (Coe et al., 2014) merupakan kajian tambahan yang telah membincangkan teknik untuk menghasilkan pengajaran yang berkesan atau berkualiti. Menurut mereka, terdapat enam (6) komponen untuk menghasilkan pengajaran yang bekualiti iaitu, pengetahuan, kualiti pengajaran, iklim kelas, pengurusan kelas, kepercayaan guru dan sikap yang professional. Jelaslah di sini bahawa kualiti pengajaran

merupakan satu (1) elemen penting dalam institusi pendidikan yang perlu diberi penekanan.

Justeru, walaupun perbincangan di atas membincangkan beberapa dimensi yang diguna untuk mengukur kualiti pengajaran guru, pengkaji mendapati model pengajaran berkesan yang diperkenalkan oleh Slavin (1987, 1994) adalah yang paling sesuai untuk digunakan dalam kajian ini. Oleh hal yang demikian, pengkaji mengambil pendekatan untuk menggunakan model yang telah diperkenalkan oleh Slavin (1987, 1994) iaitu model pengajaran berkesan yang memberi penekanan terhadap kualiti pengajaran. Menurut Slavin (1994) terdapat empat (4) faktor yang mempengaruhi kualiti pengajaran iaitu kualiti pengajaran (*quality of instruction*), kesesuaian tahap pengajaran (*appropriate level of instruction*), insentif (*incentive*) dan masa di peruntukkan untuk pengajaran (*time for instruction*).

a) Kualiti pengajaran

Dimensi kualiti pengajaran adalah merangkumi bagaimana seseorang guru itu berusaha untuk menjadikan pengajaran mereka efektif dalam apa jua mata pelajaran, dengan cara menguasai banyak ilmu dan memahami tentang pengajaran (Mohammed Sani Ibrahim, 2013).

b) Kesesuaian tahap pengajaran

Manakala untuk dimensi kesesuaian tahap pengajaran pula merujuk kepada aras pengajaran adalah bersesuaian dengan kebolehan dan keupayaan atau kepentingan pelajar (Courtney, 2016).

c) Insentif

Seterusnya, dimensi insentif adalah merujuk kepada cara yang digunakan oleh seseorang guru itu supaya dapat memotivasikan pelajar untuk belajar dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Slavin (1995) menyatakan bahawa terdapat dua cara untuk memotivasikan pelajar iaitu dengan cara mempelbagaikan kaedah pengajaran dan juga dengan memberi dendaan atau ganjaran kepada pelajar yang sepatutnya.

d) Peruntukan masa

Akhir sekali adalah dimensi yang berkenaan dengan peruntukan masa untuk pengajaran adalah masa yang diperuntukkan untuk seseorang pelajar menguasai sesuatu pelajaran yang telah diajar. Shahril Marzuki (2005) menjelaskan, peruntukan masa untuk mengajar adalah terbahagi kepada dua iaitu masa yang diperuntukkan, masa yang telah ditentukan oleh pihak sekolah untuk guru melaksanakan pengajaran dan masa tugas (*time on task*) atau *engaged time* iaitu masa yang digunakan oleh seseorang guru untuk melaksanakan pengajaran dan masa untuk seseorang pelajar itu menguasai apa yang diajar oleh guru tersebut.

Seterusnya, instrumen yang digunakan untuk mengukur amalan pengajaran guru yang berkualiti dalam kajian ini adalah mengadaptasi instrumen yang dibina oleh Shahril Marzuki (2005) yang terdiri daripada empat dimensi daripada model pengajaran berkesan Slavin (1987, 1994) iaitu kualiti pengajaran guru, kesesuaian aras pengajaran, insentif dan masa.

2.9 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Strategik

Beberapa pengkaji telah menjalankan kajian berkenaan dengan kepimpinan strategik sama ada dalam organisasi yang terlibat secara langsung dalam bidang pendidikan dan juga tidak terlibat secara langsung dalam bidang pendidikan. Antaranya ialah kajian yang dibuat oleh Ahmad Masrizal Muhammad dan Mohamad Izham Mohd Hamzah (2012) berkenaan dengan amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pengetua sekolah berasrama penuh (SBP). Kajian ini telah dijalankan di seluruh negara yang meliputi 43 buah SBP dengan melibatkan 643 orang responden. Dapatan kajian menunjukkan terdapat lima (5) dimensi dalam amalan kepimpinan strategik iaitu membuat perubahan, orientasi strategik, status semasa organisasi, terjemahan pelan kepada strategi dan meningkatkan kompetensi telah menjadi penyumbang terhadap kecemerlangan akademik sesebuah sekolah. Menerusi kajian ini juga, mereka telah membuat kesimpulan bahawa amalan kepimpinan strategik ini merupakan salah satu cara yang boleh dilaksanakan oleh pengetua sekolah dalam usaha untuk meningkatkan prestasi sekolah masing-masing.

Kajian oleh Mehmet Kemal Aydin, Guclu dan Pisapia (2014) yang bertajuk *The Relationship between School Principals' Strategik Leadership Actions and Organizational Learning: A Quantitative Study in Turkish Primary School* mempunyai dapatan yang menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif dan signifikan antara tindakan kepimpinan strategik atau *Strategik Leadership Actions (SLA)* dengan pembelajaran organisasi atau *Organizational Learning (OL)*. Ini bermaksud terdapat tindakan tertentu yang boleh dipraktikkan oleh pemimpin strategik yang mampu menghasilkan sekolah mereka sebagai sebuah organisasi pembelajaran dan seterusnya meningkatkan pencapaian sekolah tersebut.

Seterusnya kajian yang dibuat Hairuddin Mohd Ali dan Aniyath Ali (2015) telah mengetengahkan sembilan (9) ciri kepimpinan strategik iaitu lima elemen di bawah komponen keupayaan organisasi dan empat elemen di bawah komponen ciri-ciri individu. Hasil kajian menunjukkan bahawa pemimpin sekolah telah menggunakan semua elemen yang ada dalam kepimpinan strategik. Kajian ini menyediakan titik permulaan untuk meneroka kualiti kepimpinan strategik dan keberkesanan diri para pemimpin sekolah yang penting untuk membawa perubahan positif di sekolah dan menyoroti bahawa melaksanakan kepimpinan strategik adalah penting untuk menangani keperluan perubahan mampan (Hairuddin Mohd Ali & Aniyath Ali, 2015).

Terdahulu Hairuddin Mohd Ali (2012) telah menjalankan kajian berkenaan dengan kepimpinan yang diamalkan di sekolah rendah dengan tujuan untuk mengkaji sembilan (9) elemen kepimpinan strategik sebagaimana yang digariskan oleh model Davies dan Davies (2004). Kajian yang melibatkan Pemimpin Sekolah Rendah Kebangsaan Malaysia atau *Malaysian Quality National Primary School Leaders (QNPSL)* telah mengenal pasti 600 orang barisan pengurusan kanan dari 150 buah sekolah untuk melengkapkan kaji selidik yang terdiri daripada soal selidik dalam tujuh halaman dan beliau akhirnya berjaya mengumpul hanya 420 soal selidik tinjauan yang lengkap. Dapatan kajian telah mengesahkan bahawa QNPSL Malaysia tidak mengamalkan tiga daripada sembilan elemen yang telah ditetapkan untuk pemimpin strategik iaitu kebijaksanaan, intervensi strategik dan kecekapan strategik. Namun, Hairuddin Mohd Ali (2012) menyimpulkan bahawa ketiga-tiga elemen

tersebut adalah bersesuaian untuk kepimpinan yang cekap dan berkesan dalam merealisasikan objektif Pelan Induk Pendidikan Nasional.

Kajian berikutnya adalah kajian oleh Wiraporn dan Wallapha (2014) yang telah mengkaji berkenaan dengan hubungan antara kepimpinan strategik dengan keberkesanan sekolah. Sampel kajian mereka terdiri daripada 32 orang pemimpin sekolah dan 217 orang guru dari 11 buah sekolah di bawah perbandaran Khon Kaen. Dapatan menunjukkan bahawa tahap kepimpinan strategik berada pada tahap yang tinggi. Begitu juga dengan tahap keberkesanan sekolah yang juga berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan kepimpinan strategik memainkan peranan penting untuk menghasilkan sekolah yang berkesan walaupun keputusan menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif dan sederhana pada tahap signifikan 0.01 antara kepimpinan strategik dan keberkesanan sekolah (Wiraporn & Wallapha, 2014).

Kajian seterusnya adalah kajian yang telah dibuat oleh Hairuddin Mohd Ali dan Inas Zulkipli (2018) pula adalah kajian yang berkenaan dengan penciptaan konsep dan pengesahan hipotesis model kepimpinan strategik yang dipraktikkan oleh barisan kepimpinan kolej vokasional di Malaysia melalui *Structural Equation Model* (SEM). Dapatan kajian ini mendedahkan bahawa pemimpin pendidikan kolej vokasional di Malaysia mempunyai kecenderungan yang tinggi dalam mempraktikkan amalan kepimpinan strategik di tempat kerja mereka. Di samping itu, dapatan juga menunjukkan bahawa pemimpin kolej vokasional Malaysia telah mempamerkan amalan kepimpinan strategik pada tahap yang tinggi. Tanggapan terhadap item kajian adalah konsisten dengan tujuh kepelbagaian kepimpinan strategik seperti orientasi strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik, kegelisahan, kapasiti penyerapan,

keupayaan penyesuaian dan kebijaksanaan kepimpinan. Penggunaan analisis SEM telah memastikan bahawa model hipotesis praktik kepimpinan strategik untuk pemimpin kolej pendidikan vokasional di Malaysia adalah sah dan boleh dipercayai secara empirikal.

Rumusan yang boleh dibuat daripada tinjauan terhadap kajian-kajian lepas berkenaan dengan kepimpinan strategik ini, pengkaji telah mendapati bahawa barisan kepimpinan sekolah sama ada pengetua atau mereka yang terlibat dengan pengurusan sekolah telah mengamalkan kepimpinan strategik ini dalam menguruskan sekolah mereka. Jelaslah bahawa kepimpinan strategik merupakan amalan yang harus hadir dalam institusi pendidikan bagi menjamin kualiti pengajaran para guru. Dengan erti kata lain, pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan strategik akan dapat menyumbang kepada pencapaian pelajar seterusnya membantu meningkatkan pencapaian sekolah.

Walaupun, wujud juga kajian yang mendapati bahawa aspek kepimpinan ini bukan merupakan faktor utama yang menjadi penyumbang kepada kejayaan pelajar dan sekolah itu sendiri. Terdapat kajian yang menyatakan bahawa aspek kepimpinan bukan merupakan faktor utama yang menjadi penyumbang kepada pencapaian sesebuah sekolah sekiranya pelajar sekolah tersebut adalah yang terbaik dan telah terpilih (Muhammad Faizal A. Ghani, 2008). Jika sesebuah sekolah tersebut mempunyai input atau pelajar yang telah sedia terpilih dan terbaik, maka tidak mustahil sekolah tersebut akan cemerlang (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006) walaupun barisan kepimpinan di sekolah tersebut lemah. Justeru, amalan kepimpinan ini termasuk kepimpinan strategik ini juga dilihat bukan faktor utama yang menjadi

penyumbang kepada kejayaan pelajar dan seterusnya kecemerlangan sekolah. Perkara inilah yang menjadi salah satu faktor yang menarik perhatian pengkaji untuk melakukan kajian berkenaan dengan kepimpinan strategik di sekolah yang dipilih untuk melihat adakah senario ini juga berlaku sebagaimana tinjauan penulis terhadap kajian-kajian yang lepas.

2.10 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kolaboratif

Beberapa kajian telah dijalankan oleh pengkaji berkenaan dengan kolaboratif atau kerja dalam kumpulan dalam organisasi pendidikan dan bukan pendidikan. Antara kajian yang berkaitan kolaboratif ini adalah kajian yang dibuat oleh Wan Idros Wan Sulaiman dan Maizatul Haizan Mahbob (2012). Kajian ini adalah berkenaan dengan Analisis Keberkesanan Pembinaan Pasukan: Impak ke atas Sumber Manusia dan telah dijalankan ke atas 150 kakitangan kumpulan sokongan di Universiti Kebangsaan Malaysia. Menerusi kajian ini, pengkaji menilai dan menganalisis keberkesanan fungsi pembinaan pasukan sumber daya manusia dengan melihat sumbangannya terhadap tiga faktor peranan utama iaitu faktor peranan berorientasikan tugas, faktor peranan berorientasikan hubungan dan faktor peranan berorientasikan sendiri. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara ketiga-tiga aspek dalam pembinaan pasukan.

Manakala kajian yang dibuat oleh Mohammed Sani Ibrahim (2013) pula adalah berkenaan dengan Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran Dalam Mempertingkatkan Kualiti Pengajaran Guru-guru. Kajian ini bertujuan untuk melihat bagaimana guru kanan boleh membantu rakan sekerja mereka untuk menilai dan membangunkan strategi pengajaran mereka. Menurut mereka lagi, sekolah yang mempunyai

guru-guru yang bekerja bersama-sama sebagai satu pasukan yang tinggi tahap kejelikitan, kolaboratif, interaksi positif dan kerjasama akan menghasilkan sekolah yang cemerlang. Ini bermaksud kolaboratif juga memainkan peranan penting dalam membantu meningkatkan prestasi sekolah. Sekolah yang mempunyai tahap kolaboratif dalam kalangan guru yang tinggi akan membantu meningkatkan pencapaian pelajar (Godard, Godard & Tschannen-Moran, 2007).

Kajian yang dibuat oleh Fun Shek Kwai (2007) adalah bertujuan untuk melihat tahap perbezaan dan hubungan kepuasan kerja dengan keberkesanan kerja berpasukan dalam kedua-dua jabatan tersebut. Kajian ini telah melibatkan responden seramai 28 orang Ketua Panitia dari Jabatan Bahasa dan 36 orang Ketua Panitia dari Jabatan Sains Sosial. Hasil kajian menunjukkan tahap keberkesanan kerja berpasukan dan kepuasan kerja dalam Jabatan Bahasa dan Jabatan Sains Sosial adalah tinggi. Walaubagaimanapun, dapatan juga menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara keberkesanan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja dalam Jabatan Bahasa tetapi sebaliknya tidak terdapatnya hubungan yang signifikan antara keberkesanan kerja berpasukan dengan kepuasan kerja dalam Jabatan Sains Sosial.

Dalam seminar berkenaan dengan Pendidikan Abad ke 21, Ab Halim Tamuri dan Nur Hanani Hussin (2017) telah membentangkan berkenaan dengan Pendidikan Abad ke 21 Dalam Kepelbagaian Budaya: Cabaran dan Harapan. Mereka telah menyatakan bahawa cabaran guru pada abad ke 21 di Malaysia adalah untuk mewujudkan masyarakat majmuk dan perkara ini telah menarik perhatian UNESCO untuk menjadikan landasan kepada teras pendidikan asas yang ke empat iaitu, *learning to live together*. Menurut mereka, tanpa kolaboratif daripada guru-guru di

semua sekolah, institusi pendidikan tidak akan mampu mendidik generasi abad ke 21 ini bagi membentuk masyarakat majmuk di Malaysia seperti yang diimpikan oleh UNESCO.

Seterusnya kajian yang dijalankan oleh Telusciak-Deliowska (2017) yang bertajuk *Unity of Purpose is Not Enough? The Importance of Teacher Collaboration in School: Come Reflections Based on A Case Study*. Hasil kajian ini mendapati, kualiti pembelajaran dan pengajaran berkesan pada hari ini tidak hanya tertumpu kepada mengadakan program-program pada aras yang tinggi tetapi juga dilihat kepada amalan kolaboratif dalam kalangan guru di sekolah terbabit. Ini menunjukkan amalan kolaboratif adalah salah satu penyumbang utama dalam kecemerlangan pelajar dan sekolah masing-masing.

Kajian yang dijalankan ke atas faktor demografi jenis sekolah iaitu SBP dan SMKA telah menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi aspek kolaboratif di sekolah masing-masing dengan nilai $p > 0.05$ (Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki & Faisol Elham, 2013). Data kajian ini telah dikumpul melalui soal selidik yang diedarkan kepada 180 guru sekolah asrama dan 180 guru sekolah agama dengan menggunakan kaedah tinjauan.

Walaupun, kajian yang dibuat oleh Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani dan Saedah Siraj (2013), menunjukkan terdapat perbezaan kolaboratif guru di sekolah SBP dan Sekolah Menengah Kebangsaan atau SMK. Sebanyak 14 buah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di seluruh Semenanjung Malaysia yang dipilih berdasarkan zon telah terlibat dalam kajian ini. Jumlah tersebut telah melibatkan sebanyak tujuh buah Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dan tujuh buah Sekolah

Berasrama Penuh (SBP). Dapatan kajian menunjukkan semua guru telah mempraktikkan semua amalan pembelajaran individu dan berpasukan pada tahap tinggi.

Sungguhpun demikian, dalam aspek pembelajaran berpasukan pula atau kolaboratif dalam kalangan guru, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan kolaboratif guru di sekolah SBP dengan guru di sekolah SMK. Justeru, menurut mereka amalan kolaboratif dalam kalangan guru harus diberi perhatian kerana guru yang berkualiti akan menghasilkan pelajar yang berkualiti dan hasrat kerajaan dalam gelombang ketiga PPPM (2021-2025) iaitu supaya guru dan sekolah menunjukkan prestasi melebihi standard atau kualiti minimum dalam tempoh lapan tahun akan datang dapat dicapai dengan lebih mudah (Muhammad Faizal A. Ghani & Saedah Siraj, 2014).

Dapatan kajian ini juga selaras dengan kajian Green dan Allen (2015) yang mendapati bahawa terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi amalan kolaboratif di sekolah yang berprestasi tinggi dengan sekolah yang berprestasi rendah. Sebanyak 271 guru telah mengambil bahagian termasuk 134 orang guru dari sekolah berprestasi tinggi, dan 137 orang guru dari sekolah berprestasi rendah. Mereka mendapati guru-guru yang berada di sekolah yang berprestasi tinggi lebih mempraktikkan amalan kolaboratif ini berbanding sekolah yang berprestasi rendah. Dapatan juga menunjukkan bahawa pembangunan profesional berkualiti tinggi yang direka dengan unsur-unsur komuniti pembelajaran profesional yang menyumbang kepada pencapaian pelajar yang lebih tinggi. Justeru, kajian ini dapat menyokong dan membantu para pemimpin sekolah dengan membangun dan mereka bentuk peluang

pembelajaran profesional (PLC) yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru, dan seterusnya mengubah organisasi menjadi komuniti pelajar profesional, terutama di sekolah yang berprestasi rendah.

Kajian yang telah dijalankan oleh Crosta dan McConnell (2010) yang bertajuk *Challenging the traditional theorisation on group development: An international online perspective* telah mengkritik beberapa teori yang berkaitan dengan kolaboratif dan antaranya ialah model kolaboratif Tuckman. Menurut mereka walaupun model kolaboratif Tuckman ini adalah suatu model yang penting dan paling banyak digunakan dalam pembangunan sesuatu kumpulan namun oleh kerana kandungannya (lebih cenderung kepada bidang psikologi dan organisasi berbanding bidang pendidikan) dan pendekatan eksperimental yang digunakan juga menunjukkan limitasi dalam konteks bidang pendidikan.

Seterusnya kajian yang dijalankan oleh Jahng (2012) adalah selari dengan kajian yang dibuat oleh Crosta dan McConnell (2010) yang mana beliau telah mendapati kebanyakan kumpulan yang mengikuti kursus dalam talian adalah cenderung menggunakan model keseimbangan bersulam (Gersick, 1988) berbanding model tradisional iaitu Tuckman (1965). Walaubagaimanapun, menurut Jahng (2012), sesetengah kumpulan sememangnya cenderung untuk ke arah model Tuckman, tetapi peringkat pembangunan kolaboratif dalam kalangan mereka tidak semestinya berturutan atau hirarki sebagaimana yang dinyatakan oleh model Tuckman (1965) iaitu dimulakan dengan *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Kesimpulan daripada dapatan kajian ini adalah model Gersick (1988) lebih sesuai digunakan berbanding model Tuckman (1965) dalam membantu menyelesaikan isu yang timbul

berkenaan dengan kolaboratif dalam kalangan mereka yang mengikuti pengajian dalam talian ini.

Berikutnya adalah kajian yang dijalankan oleh Dioso (2014) berkenaan dengan elemen yang perlu ada dalam menggerakkan sesuatu kumpulan. Kajian ini telah menggunakan model kolaboratif Tuckman (1965) sebagai model untuk membangunkan sesuatu kumpulan. Menurut Dioso (2014) pembangunan sesebuah kumpulan adalah perlu untuk mengimbangi peranan individu dalam sesebuah kumpulan berpandukan kepada apa yang diarahkan oleh pemimpin. Keseimbangan yang wujud antara kolaboratif dan peranan setiap ahli kumpulan juga akan membantu menggalakkan kerja kumpulan.

Kajian yang dijalankan oleh Willis (2009) yang bertajuk *Best Practice Review Template: Building Team Effectiveness* telah menekankan empat (4) aspek utama yang mempengaruhi seseorang pemimpin dan salah satu daripadanya ialah aspek kolaboratif. Dalam kajian ini, Willis (2009) telah mengguna pakai model kolaboratif Tuckman (1965) yang telah mengenal pasti empat (4) langkah untuk membangunkan sesebuah kumpulan atau dengan kata lain mewujudkan amalan kolaboratif yang berkesan. Menurutnya, untuk menjadikan sesebuah kumpulan efektif ia perlulah melalui tiga (3) langkah awal yang telah dijelaskan oleh Tuckman (1965) sebelum ke peringkat akhir iaitu *performing* (Willis, 2009). Justeru, dapatlah disimpulkan bahawa setiap langkah yang dinyatakan dalam model Tuckman (1965) adalah penting untuk menjadikan amalan kolaboratif itu berkesan.

Sementara itu kajian yang dijalankan oleh Burke, Preston, Quillen, Roe dan Strong (2009) adalah berkenaan dengan langkah-langkah pembangunan kumpulan iaitu daripada seorang yang tidak dikenali kepada teman rapat. Kajian ini telah menggunakan model kolaboratif Tuckman (1965) sebagai model yang mendasari kerangka kajian. Menurut mereka, walaupun pada peringkat permulaan untuk mewujudkan amalan kolaboratif ini melalui pelbagai ranjau dan onak duri iaitu melalui peringkat *forming* dan *storming*, namun akhirnya pelbagai halangan itu dapat diatasi dengan mudah dan diteruskan ke peringkat yang seterusnya iaitu *norming* dan *performing*.

Menurut Burke, Preston, Quillen, Roe dan Strong (2009), pada peringkat permulaan tidak dapat dinafikan setiap ahli kumpulan lebih selesa memilih sendiri ahli mereka, tetapi tindakan bijak jurulatih yang dilantik khas untuk mengendalikan kumpulan-kumpulan ini dengan menggunakan pendekatan yang khusus telah dapat menyelesaikan masalah ini. Jurulatih yang dilantik ini telah menggunakan pendekatan yang sama rata untuk memilih anggota setiap kumpulan contohnya berdasarkan kekuatan atau kelebihan setiap individu. Pembinaan semula sesebuah kumpulan yang sentiasa menggantikan ahli baru pada setiap sesi membantu ahli kumpulan untuk lebih mengenali satu sama lain dengan lebih rapat (Burke, Preston, Quillen, Roe, & Strong, 2009). Oleh itu, dapatlah dirumuskan bahawa amalan kolaboratif ini membantu hubungan setiap ahli organisasi menjadi lebih rapat seterusnya mencapai objektif yang telah dirancang.

Setelah pengkaji membuat tinjauan terhadap kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan amalan kolaboratif, pengkaji mendapati bahawa amalan kolaboratif ini

merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada kecemerlangan organisasi termasuk sekolah. Walaubagaimanapun terdapat juga faktor-faktor demografi yang menjadi penyumbang dan penghalang kepada keberkesanan amalan kolaboratif itu sendiri. Oleh hal yang demikian, pengkaji telah cuba untuk mengetengahkan faktor jenis sekolah yang dikenal pasti sebagai punca yang menjadi penghalang dan penyumbang kepada keberkesanan amalan kolaboratif ini. Selain itu, pengkaji juga cuba mengenal pasti sama ada amalan kolaboratif ini juga berjaya diamalkan di sekolah yang terlibat dalam kajian ini ataupun tidak.

2.11 Kajian-Kajian Berkaitan Kualiti Pengajaran

Kajian berkenaan dengan kualiti pengajaran telah banyak dibuat oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini. Antara kajian tersebut ialah kajian yang telah dijalankan oleh Norazman Arbin, Nor'ain Mohd. Tajuddin dan Nur Fazliana Rahim (2012) bertajuk “Kualiti Pengajaran Dan Pembelajaran Guru Matematik Sekolah Menengah”. Kajian ini dijalankan di sekolah dalam daerah Kangar, Perlis. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap persepsi pelajar terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran guru matematik secara keseluruhannya adalah baik. Walaubagaimanapun, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi pelajar terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran dengan pencapaian matematik mereka sama ada pelajar lelaki atau pelajar perempuan. Selain itu, hasil dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran antara pelajar lelaki dengan pelajar perempuan. Sebagai kesimpulannya, kajian ini menunjukkan wujudnya pengajaran yang berkualiti di sekolah tersebut.

Manakala, Maruli (2014), dalam kajiannya berkenaan dengan kualiti pengajaran iaitu *Quality Teaching: A review of literature* telah menyatakan bahawa sistem pendidikan memerlukan standard kualiti pengajaran yang tinggi untuk menarik, menyediakan, menyokong dan membangunkan guru pakar yang dapat mengajar dengan cara yang lebih transformatif. Menurutnya lagi, inisiatif untuk membangunkan pengajaran berkualiti mesti mempertimbangkan bukan sahaja bagaimana mengenal pasti, memberi ganjaran, dan menggunakan kemahiran dan kebolehan guru, tetapi juga bagaimana membangunkan konteks pengajaran yang dapat membangunkan amalan pengajaran yang baik untuk guru.

Seterusnya kajian yang dibuat oleh Sakarneh (2014) yang bertujuan untuk menerangkan dan membezakan model kualiti pengajaran Jabatan Pendidikan dan Latihan New South Wales dengan konsep Kementerian Pendidikan Jordan. Hasil kajian menunjukkan pengajaran yang berkualiti dalam dua perspektif adalah satu proses di mana proses pengajaran dan pembelajaran perlu dibina berdasarkan pengetahuan yang membina. Dalam proses ini guru bertindak sebagai pemudah cara atau panduan dan fasilitator manakala para pelajar akan membina pengetahuan mereka sendiri.

Manakala artikel *Quality of teaching mathematics and learning achievement gains: evidence from primary schools in Kenya* (Ngware et al., 2015) adalah kajian berkenaan dengan kualiti pengajaran matematik dan pencapaian pelajar di sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan rendah di Kenya. Hasil dapatan daripada kajian tersebut menunjukkan bahawa kualiti pengajaran matematik adalah lebih penting dalam membantu peningkatan pembelajaran dalam kalangan pelajar yang berprestasi

rendah. Apabila prestasi pelajar meningkat, kesan yang dapat diperolehi adalah juga peningkatan prestasi sekolah tersebut.

Shahril Marzuki (2005) telah menjalankan kajian berkenaan dengan Amalan Pengajaran Guru yang Berkesan: Kajian di beberapa Sekolah Menengah di Malaysia. Kajian yang dibuat ini adalah berasaskan model pengajaran berkesan (*instructional effectiveness*) yang dikemukakan oleh Slavin (1987, 1994). Dapatan kajian menunjukkan, beberapa orang guru di sekolah menengah dalam kajian ini telah merancang pengajaran terlebih dahulu sebelum mengajar. Selain itu, hasil kajian ini juga menunjukkan guru di sekolah yang dikaji telah mempratikkan kepelbagaian dalam kaedah pengajaran supaya pengajaran guru itu menyeronokkan, dan dapat menarik minat pelajar untuk terus belajar.

Courtney (2016) di dalam kajian beliau yang bertajuk *The importance of 'teacher quality' and 'quality teaching' on academic performance* telah mengkaji berkenaan dengan kepentingan kualiti guru dan pengajaran berkualiti berpandukan kepada pencapaian pelajar dalam program yang dianjurkan oleh *Programme for International Student Assessment test (PISA)* dan *National Assessment Program of Literacy and Numeracy (NAPLAN)*. Beliau mendapati bahawa guru yang berkualiti dan pengajaran yang berkualiti mempunyai kesan yang signifikan dengan pembelajaran dan pencapaian pelajar serta hubungan dalam kelas dan keinginan untuk belajar.

Seterusnya, kajian berkenaan dengan kualiti pengajaran guru adalah daripada kajian yang dijalankan oleh Julismah Jani, Ong Kuan Boon, Mohd Sani Madon,

Hishamuddin Ahmad, Nur Haziyanti Mohamad Khalid dan Yusof Ahmad (2009) yang bertajuk Pendekatan Pengajaran, Gaya Belajar Dan Jenis Penilaian Dalam Mata Pelajaran Sains Sukan Di Sekolah Menengah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa penguasaan guru dalam konteks kurikulum atau dengan kata lain pengajaran guru yang berkualiti akan dapat mempengaruhi minat dan seterusnya pencapaian pelajar mereka.

Kajian yang dijalankan ke atas SBP dan SMKA juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi pelaksanaan kurikulum sekolah atau penyampaian pengajaran secara berkualiti di sekolah masing-masing (Muhammad Faizal A.Ghani, Saadah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki & Faisol Elham, 2013). Walaubagaimanapun, guru di SBP lebih mempratikkan kurikulum atau menyampaikan pengajaran yang lebih berkualiti berbanding SMKA berdasarkan nilai min yang diperolehi.

Seterusnya adalah kajian yang telah dijalankan oleh OECD (2016) dengan menggunakan data yang diperolehi daripada kajian yang dibuat Talis-Pisa berkenaan dengan kualiti pengajaran guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru-guru yang mengajar di sekolah yang sama lebih cenderung untuk menggunakan teknik dan menghasilkan kualiti pengajaran yang sama berbanding dengan guru-guru di sekolah lain. Walaubagaimanapun, dapatan yang diperolehi ini adalah berbeza di negara Singapura. Kajian mendapati, kualiti pengajaran guru-guru sekolah di Singapura adalah bergantung kepada ciri-ciri tertentu yang ada pada diri seseorang guru tersebut antaranya ialah pengalaman mengajar atau peringkat pengajian guru tersebut (OECD, 2016). Oleh hal yang demikian, berdasarkan dapatan daripada kajian yang

dibuat oleh Talis-Pisa ini telah menarik perhatian pengkaji untuk melihat kualiti pengajaran guru di kedua-dua kumpulan sekolah yang terlibat dalam kajian ini.

Kajian yang dijalankan oleh Anuar Ahmad, Siti Haishah Abd Rahman dan Nur Atiqah T. Abdullah (2009) berkenaan dengan Tahap Keupayaan Pengajaran Guru Sejarah dan Hubungannya dengan Pencapaian Murid di Sekolah Berprestasi Rendah telah menggunakan pelbagai model untuk mengukur kualiti pengajaran bagi subjek Sejarah. Salah satu daripada model tersebut adalah model pengajaran Slavin (1987). Dapatan kajian ini telah menunjukkan dimensi kemahiran mengajar guru Sejarah menyumbang kepada pencapaian prestasi pelajar dalam mata pelajaran lain berbanding aspek lain (Anuar Ahmad, Siti Haishah Abd Rahman & Nur Atiqah T. Abdullah, 2009). Kemahiran guru mengajar adalah bersamaan dengan kualiti pengajaran guru dalam model pengajaran berkesan Slavin (1994) yang juga digunakan dalam kajian ini. Shahril Marzuki (2005) menyatakan, kualiti pengajaran bermaksud keupayaan guru untuk menyampaikan pengajaran atau kemahiran atau konsep yang mudah difahami oleh pelajar, mudah diingat dan menyeronokkan para pelajar.

Manakala, kajian yang dilaksanakan oleh Syed Khalid bin Syed Idrus@Sd Iskandar dan Mohd. Isha bin Awang (2016) adalah berkenaan dengan kualiti pengajaran pensyarah berdasarkan perspektif guru-guru pelatih. Kajian ini juga telah menggunakan model pengajaran berkesan Slavin yang mempunyai empat (4) dimensi iaitu kualiti pengajaran, kesesuaian aras pengajaran, pemberian ganjaran dan masa. Hasil dapatan kajian telah menunjukkan hubungan antara kualiti pengajaran pensyarah dengan pengetahuan guru pelatih adalah positif dan signifikan pada aras

yang sederhana. Sebagai kesimpulannya bolehlah dikatakan sebagai kualiti pengajaran guru mempunyai hubungan dengan pengetahuan pelajar yang seterusnya dapat membantu dalam meningkatkan pencapaian pelajar.

Seterusnya kajian yang dijalankan oleh Mohd Yusri Ibrahim dan Aziz Amin (2016) yang bertajuk Model Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kompetensi Pengajaran Guru. Kajian ini telah dijalankan dengan membuat penilaian terhadap tinjauan literasi dan model-model pengajaran yang sedia ada termasuklah model pengajaran berkesan Slavin (1994). Dapatan kajian ini telah berjaya membangunkan model kesan pengajaran pengetua terhadap kompetensi pengajaran guru. Selain itu, kajian ini juga berjaya mengenal pasti dua elemen yang saling berkait untuk meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah iaitu kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi guru. Kompetensi pengajaran guru adalah bersamaan dengan kualiti pengajaran guru (Slavin, 1994). Oleh itu, dapatlah dirumuskan bahawa apabila kualiti pengajaran guru meningkat, maka prestasi pelajar seterusnya sekolah akan meningkat.

Setelah melakukan beberapa tinjauan ke atas kajian-kajian lepas, pengkaji mendapati bahawa kualiti pengajaran guru sangat penting dalam membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar dan seterusnya sekolah masing-masing. Perkara ini juga ada ditekankan di dalam PPPM 2013-2025 iaitu, kualiti pengajaran guru merupakan wahana paling berkesan untuk mentransformasikan atau merubah pendidikan rendah dan menengah seterusnya meningkatkan lagi keberhasilan murid. Dalam konteks kajian ini, keberhasilan murid boleh difokuskan sebagai kecemerlangan pelajar dan sekolah itu sendiri. Walaubagaimanapun terdapat kajian yang dibuat yang

menyatakan faktor demografi juga memainkan peranan dalam menentukan kualiti pengajaran yang disampaikan oleh guru di sekolah masing-masing.

Oleh hal yang demikian, kajian yang dibuat oleh pengkaji ini cuba untuk mengenal pasti dan melihat adakah guru-guru di sekolah yang terlibat dalam kajian ini telah melaksanakan proses pengajaran yang berkualiti sebagaimana yang dihasratkan oleh pihak kerajaan. Selain itu, apa yang menyebabkan pengkaji tertarik untuk melihat pemboleh ubah ini di dua kumpulan sekolah yang berbeza ini juga kerana sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini terdapat faktor demografi yang mempengaruhi proses pengajaran berkualiti dalam kalangan guru-guru. Justeru, pengkaji menggunakan faktor jenis sekolah sebagai salah satu objektif kajian iaitu untuk mengenal pasti adakah faktor jenis sekolah juga mempengaruhi dan mengganggu kelancaran proses pengajaran yang seterusnya menyebabkan pengajaran secara berkualiti tidak dapat dilaksanakan sebagaimana yang dihasratkan oleh pihak kerajaan di sekolah yang dijadikan sampel oleh pengkaji dalam kajian ini.

2.12 Kajian-Kajian yang Berkaitan dengan Kepimpinan Strategik dan Kolaboratif

Kajian yang telah dibuat oleh Mohamad Johdi Salleh dan Nazifah Alwani Mohamad (2015) menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah sekolah adalah hasil usahasama antara guru-guru, para pelajar, dan ibu bapa selain daripada pemimpin sekolah itu sendiri. Ini menunjukkan bahawa wujudnya amalan kolaboratif dalam kepimpinan strategik dalam organisasi pendidikan.

Wiraporn dan Wallapha (2014) dalam kajian mereka yang bertajuk *Relationship between Strategik Leadership and School Effectiveness* telah bersetuju dengan kenyataan daripada Davies (2003) iaitu, seseorang pemimpin yang mempratikkan kepimpinan strategik dalam amalan kepimpinan harian mereka perlu juga mampu bekerja dalam pasukan atau dengan kata lain boleh bekerja secara kolaboratif bersama-sama warga sekolah yang lain. Ini menunjukkan kolaboratif juga penting dalam amalan kepimpinan strategik.

Seterusnya, *Linking Personality and Strategik Leadership to Organizational Identification* (Sandeep Lloyd & Maake Albert, 2015) adalah kajian yang berkenaan dengan pengaruh personaliti pekerja dan kepimpinan strategik. Hasil dapatan menunjukkan kepimpinan strategik adalah sangat berkaitan dengan identifikasi organisasi ini. Kajian ini juga dapat membantu seseorang pemimpin strategik di sekolah yang ingin membantu guru-guru atau ahli kumpulan mereka untuk merasai hak kepunyaan organisasi mereka. Ini menunjukkan adanya kolaboratif dalam kepimpinan strategik.

Hairuddin Mohd Ali dan Aniyath Ali (2015) pula dalam kajian mereka yang bertajuk *Do Strategik leadership and self-efficacy among school leaders make a difference?* telah memberi cadangan kepada mereka yang berkenaan supaya mengenal pasti bakal- bakal pemimpin sekolah yang dapat berkolaboratif dan menyesuaikan diri dengan suasana yang sentiasa berubah-ubah dan bersedia menjadi pemimpin strategik yang terbaik. Tinjauan yang telah dilakukan oleh pengkaji terhadap kajian-kajian lepas telah mendapati amalan kepimpinan strategik ini mempunyai hubungan dengan kolaboratif guru di sekolah yang terlibat. Oleh hal yang demikian, perkara ini

telah menjadi salah satu tarikan untuk pengkaji melihat adakah kepimpinan strategik dan kolaboratif guru ini turut mempunyai hubungan yang positif di sekolah yang dipilih oleh pengkaji untuk menjalankan kajian ini.

Kajian yang dibuat oleh Leithwood, Jantzi, Earl, Watson, Levin dan Fullan (2004) menyatakan kepimpinan strategik juga bergantung kepada aspek lain dalam membantu mencapai matlamat organisasi. Dalam kajian mereka salah satu aspek yang paling kuat mempengaruhi kepimpinan strategik adalah budaya kolaboratif. Ini bermaksud pentingnya amalan kolaboratif ini dalam mencapai objek organisasi termasuk sekolah.

Seterusnya, kajian yang dijalankan oleh DeMatthews (2014) berkenaan dengan amalan kolaboratif telah memperolehi dapatan yang menunjukkan bagaimana aspek utama PLC dipengaruhi oleh pengetua, pemimpin guru, dan guru. Hasil penemuan juga mempunyai implikasi untuk pakar pembangunan profesional dalam perkhidmatan dan mereka yang melaksanakan dasar dalam sistem pendidikan tersebut. Perkara ini juga membawa maksud bahawa kolaboratif merupakan salah satu aspek penting dalam membantu meningkatkan pencapaian sekolah dan juga pencapaian pelajar dan barisan kepimpinan memainkan peranan dalam membantu menjayakan amalan kolaboratif guru ini di sekolah mereka.

2.13 Kajian-Kajian yang Berkaitan dengan Kepimpinan Strategik dan Kualiti Pengajaran Guru

Beberapa kajian telah dibuat oleh pengkaji yang terduhulu yang mengaitkan kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran dalam kalangan guru. Antaranya

ialah kajian yang telah dibuat oleh Quang dan Walker (2010) yang bertajuk *Seven Principles of Strategik Leadership*. Mereka menyatakan seseorang pemimpin strategik perlu berusaha untuk mencari jalan bagaimana untuk melaksanakan pengajaran yang berkesan atau berkualiti di sekolah masing-masing. Ini menunjukkan kepimpinan strategik juga mempunyai kaitan dengan kualiti pengajaran guru di sekolah masing-masing.

Manakala Hairuddin Mohd Ali (2012) dalam kajian beliau yang bertajuk *The quest for Strategik Malaysian Quality National Primary School Leaders*, telah menyatakan menerusi dimensi penyerapan sebagaimana yang diketengahkan dalam model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004), QNPSL Malaysia harus fokus mengenai konsep pembelajaran secara berterusan dan dapat menyerap segala maklumat baru yang berkaitan dan kemudiannya dapat mengaplikasikannya dengan berkesan atau dengan perkataan lain dapat melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran dengan berkualiti. Artikel bertajuk *How to Develop Strategik Leadership in Higher Education Institution?* oleh Hidayah, Ernie Tisnawati, Yuyun, dan Septiadi, (2015) adalah berkenaan dengan kepimpinan strategik di institusi pengajian tinggi. Menurut mereka, seseorang pemimpin strategik yang bertindak sebagai ejen perubahan perlu memastikan staf mereka melaksanakan tugas masing-masing mengikut apa yang telah ditetapkan ataupun melaksanakan proses pengajaran yang berkualiti. Justeru, berdasarkan kepada tinjauan kajian lalu, kualiti pengajaran juga mempunyai hubungan dengan kepimpinan strategik.

Seterusnya, kajian yang dibuat oleh Mua'azam Mohamad, Yahya Don dan Siti Noor Ismail (2016) bertajuk "Kepimpinan Strategik dan Hubungannya dengan Kediaan

Perubahan Warga Organisasi”. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan deskriptif yang melibatkan 54 responden yang dipilih dari institusi latihan penerbangan vokasional terpilih. Dapatan menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara amalan kepimpinan strategik dan tahap kesediaan perubahan organisasi. Menurut mereka keupayaan strategik individu adalah peramal penting dan positif terhadap kesediaan perubahan organisasi. Oleh hal yang demikian, dapatlah dinyatakan bahawa amalan kepimpinan strategik ini penting bagi memastikan kesediaan warga organisasi ketika berdepan dengan sebarang perubahan yang bakal berlaku (Mua’azam Mohamad, Yahya Don & Siti Noor Ismail, 2016).

Kajian oleh Jooste dan Fourie (2009) yang bertajuk *The role of Strategik leadership in effective implementation: Perceptions of South African Strategik leader* menunjukkan bahawa kepimpinan strategik memberikan impak yang positif terhadap pelaksanaan strategi yang berkesan. Ini termasuklah dalam pelaksanaan pengajaran guru secara berkualiti.

Berdasarkan tinjauan terhadap kajian-kajian lepas berkenaan dengan kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru, pengkaji mendapati amalan kepimpinan strategik ini telah memberi kesan positif terhadap amalan pengajaran guru yang berkualiti. Guru-guru didapati telah dapat melaksanakan proses pengajaran mereka secara berkualiti apabila adanya barisan kepimpinan sekolah yang mengamalkan kepimpinan strategik di sekolah. Walaubagaimanapun, belum dapat dipastikan lagi adakah senario yang sama ditunjukkan di sekolah-sekolah yang terlibat dengan kajian ini. Justeru, pengkaji menjalankan kajian di sekolah yang terpilih dengan

menggunakan pemboleh ubah yang sama untuk melihat adakah kepimpinan strategik memberi kesan positif atau sebaliknya kepada kualiti pengajaran guru di sekolah yang terlibat.

2.14 Kajian-Kajian yang Berkaitan dengan Kolaboratif dan Kualiti Pengajaran Guru

Perkaitan antara kolaboratif dan kualiti pengajaran guru adalah satu aspek yang perlu dilihat dalam institusi pendidikan. Killion (2015) telah menjalankan kajian berkenaan dengan kolaboratif antara guru-guru dan impaknya kepada pengajaran masing-masing. Dapatan kajian menunjukkan majoriti guru-guru yang terlibat dalam kajian ini menyatakan mereka adalah sebahagian daripada ahli kumpulan yang bekerja bersama dalam proses pengajaran. Kesan daripada kolaboratif ini menghasilkan pengajaran yang berkesan dan berkualiti.

Seterusnya kajian yang dibuat oleh McLaughlin dan Talbert (2010) bertajuk *Professional Learning Communities: Building Blocks for School Culture and Student Learning* yang berkaitan dengan amalan komuniti pembelajaran secara professional (PLC). Menurut mereka, PLC atau pembelajaran secara kolaboratif ini semakin mendapat tarikan dalam pelbagai keadaan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pencapaian pelajar. Mereka mendapati, kolaboratif guru menghasilkan pengajaran yang berkualiti terhadap pembelajaran pelajar di peringkat sekolah. Isu berkaitan PLC ini juga telah disentuh di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Ini menunjukkan elemen kolaboratif ini boleh merupakan salah satu elemen penting yang menyumbang kepada kualiti pengajaran yang berkesan sebagaimana dihasratkan.

Berikutnya kajian yang dibuat oleh Arsaythamby Veloo dan Kiew Hwee Bin (2012) bertajuk “Hubungan Antara Kerja Berpasukan Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia Sekolah Menengah”. Kajian ini bertujuan mengenal pasti penyumbang utama dan hubungan antara lima faktor kerja berpasukan iaitu tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal dengan kepuasan kerja ketua panitia. Responden yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada kesemua 141 ketua panitia daripada sembilan buah sekolah menengah kebangsaan harian di daerah Kuala Krai, Kelantan.

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapatnya hubungan antara tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan, struktur perwatakan individu dan hubungan interpersonal. Mereka mendapati tindakan pemimpin, struktur perwatakan pasukan dan hubungan interpersonal menjadi peramal kepada kepuasan kerja. Justeru, mereka telah memberikan beberapa cadangan kepada pihak yang terlibat berdasarkan dapatan kajian iaitu program latihan dan pembangunan harus menitik beratkan aspek peningkatan pengetahuan dan kemahiran kerja berpasukan khususnya kepada ketua-ketua panitia dalam aspek kemanusiaan, perancangan dan penyelarasan tugas. Kesimpulan yang dapat dibuat daripada kajian ini ialah kolaboratif guru mampu menghasilkan kepuasan kerja dan mampu menghasilkan pengajaran guru yang berkualiti.

Mohamad Sani Ibrahim (2013) di dalam kajiannya yang bertajuk “Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran Dalam Mempertingkatkan Kualiti Pengajaran” telah mendapati sekolah yang berjaya adalah dibina melalui guru-guru yang bekerja secara

bersama-sama sebagai satu pasukan yang tinggi tahap kolaboratif, kejelekitan, kerjasama dan interaksi positif. Sebagai seorang Guru Kanan Mata Pelajaran yang telah diamanahkan untuk mentransformasikan amalan-amalan pengajaran dalam kalangan guru-guru di bawah pentadbiran mereka, pelbagai pendekatan-pendekatan seperti mengendalikan program-program perkembangan profesional untuk guru-guru secara berterusan, melakukan pencerapan terhadap pengajaran rakan sekerja dan memupuk suasana kejelekitan serta mewujudkan budaya kolaboratif telah diamalkan bagi memantapkan kualiti pengajaran di samping meningkatkan tahap pencapaian pembelajaran para pelajar di sekolah. Dengan pendekatan yang diterapkan ini juga, kualiti pengajaran dalam kalangan guru turut dapat dipertingkatkan.

Kajian yang dibuat oleh Serpieri dan Vatrella (2017) juga adalah berkenaan dengan kolaboratif dan kualiti pengajaran guru. Tajuk kajian mereka adalah *Colaborative Leadership And Teacher Wellbeing. Reseach Strategies And School Governance In The Italian Education Field*. Dalam kajian ini, mereka telah mendapati bahawa apabila nilai skor untuk kolaboratif meningkat maka ia akan membantu mengukuhkan kerjaya professional seseorang guru atau dengan kata lain meningkatkan kualiti pengajaran guru tersebut.

Setelah dibuat tinjauan terhadap kajian-kajian lepas, pengkaji mendapati amalan kolaboratif juga menjadi salah satu faktor yang menyumbang kepada kualiti pengajaran guru. Guru-guru dapat melaksanakan pengajaran mereka dengan baik apabila adanya amalan kolaboratif guru di sekolah. Amalan kolaboratif yang dimaksudkan ini termasuklah program PLC sebagaimana yang dinyatakan di dalam PPPM 2013-2025. Oleh hal yang demikian, pengkaji ingin melihat adakah amalan

kolaboratif ini memberikan impak yang sama atau sebaliknya di sekolah yang menjadi pilihan. Seterusnya, pengkaji ingin mengenal pasti sama ada amalan kolaboratif guru boleh menjadi mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

2.15 Penutup

Berdasarkan ulasan literatur yang telah dibuat secara perbandingan dengan dapatan kajian-kajian lepas, terdapat sembilan (9) elemen penting yang menyumbang kepada keberkesanan pelaksanaan kepimpinan strategik di sekolah. Elemen-elemen tersebut dapat dibahagikan kepada dua bahagian iaitu komponen keupayaan organisasi yang mempunyai lima (5) elemen dan komponen keupayaan individu yang mempunyai empat (4) elemen. Elemen-elemen tersebut adalah orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, penjajaran strategik, keupayaan strategik, keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana. Kesemua elemen di atas di dapati mempunyai kesan yang kuat terhadap kualiti pengajaran guru, kolaboratif dan pencapaian GPS sekolah. Namun, sejauhmanakah faktor-faktor tersebut memberi kesan terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah bersandar masih tidak dinyatakan dengan jelas dan apakah faktor yang paling memberi kesan juga masih tidak diperdebatkan.

Justeru, pengkaji menyetengahkan kesemua faktor tersebut di atas untuk diuji kesannya terhadap kualiti pengajaran guru, sebagaimana yang telah dibentuk dalam kerangka kajian yang mana kualiti pengajaran juga terdiri dari tiga (4) dimensi iaitu, kualiti pengajaran (*quality of instruction*), kesesuaian tahap pengajaran (*appropriate level of instruction*), insentif (*incentive*) dan masa di peruntukan untuk pengajaran (*time for instruction*). Pengkaji juga menjalankan kajian terhadap kolaboratif yang

juga mempunyai empat (4) peringkat atau fasa iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing* adakah benar-benar merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran.

Pengkaji mengakui terdapat juga beberapa faktor lain yang menjadi penyumbang kepada kejayaan pelajar dan seterusnya penurunan GPS sekolah tetapi kajian ini hanya memberi fokus kepada kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru sahaja.



BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan mengenai kaedah yang digunakan untuk mengkaji tahap kepimpinan strategik, tahap kolaboratif guru, tahap kualiti pengajaran guru dan juga pengaruh kolaboratif guru sebagai mendiator terhadap kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Bab ini juga turut

membincangkan dengan lebih mendalam tentang reka bentuk kajian, persampelan dan populasi kajian, instrumensi kajian, kajian rintis dan prosedur memungut dan menganalisa data yang dipungut. Selain itu, kesahan dan kebolehpercayaan alat instrumen kajian juga turut dibincangkan sub topik yang telah ditetapkan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian adalah berkenaan dengan bagaimana pengkaji melaksanakan kajian dan langkah yang dipilih bagi menjawab serta menyelesaikan segala persoalan yang diutarakan. Reka bentuk kajian yang melibatkan proses membuat keputusan dan pilihan yang berdasarkan kepada tujuan kajian, strategi kajian, jenis kajian, tempat kajian, kaedah pengumpulan data, reka bentuk persampelan, unit analisis, pengukuran dan penganalisan data (Salkind, 2000). Menerusi kajian ini, pengkaji menggunakan reka bentuk kajian yang menggunakan pendekatan tinjauan rentas atau *cross-sectional study* dengan meninjau persepsi guru terhadap pemboleh ubah yang digunakan melalui soal selidik yang terpiawai. Reka bentuk tinjauan rentas menjadi pilihan pengkaji disebabkan tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti adanya sesuatu sikap, situasi atau keadaan tertentu dalam kalangan populasi yang dikaji (Sekaran, 2005). Reka bentuk ini digunakan kerana ianya melibatkan masa yang agak singkat. Kadar keciciran untuk proses pemulangan soal selidik juga agak rendah kerana hanya sebilangan kecil sahaja responden yang akan meninggalkan lokasi kajian dalam jangka masa terdekat ini (Salkind, 2000).

Soal selidik menjadi pilihan pengkaji kerana ia mempunyai beberapa kelebihan berbanding dengan kaedah lain seperti pemerhatian dan analisis dokumen. Walaubagaimanapun, soalan yang disediakan haruslah jelas, ringkas, memerlukan

penganalisaan dan pemikiran yang sedikit serta jawapan yang mudah diisi dan ringkas (Mohd. Majid Konting, 1998). Selain itu, menurut Sekaran (2000), kaedah soal selidik ini dapat membantu menggalakkan responden untuk menjawab segala persoalan yang diajukan dengan jujur kerana identiti mereka dirahsiakan. Cohen, Manion dan Marison (2011) juga menyatakan bahawa, pendekatan yang menggunakan kaedah soal selidik juga akan membolehkan banyak maklumat dapat dikumpul dalam satu masa dengan kos yang agak rendah dan dengan pengurusan yang mudah. Kajian ini dijalankan di dua kumpulan sekolah yang terlibat iaitu maaahad kawalan dan Maahad Pilihan yang melibatkan populasi guru.

3.3 Populasi dan Persampelan

Populasi kajian adalah terdiri daripada semua guru yang mengajar di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK yang berjumlah 651 orang (YIK, 2017). Manakala, sampel ialah sebahagian populasi yang dipilih secara sengaja untuk sesuatu kajian (Mann, 2005). Jika populasi itu besar dan litupan lokasi populasi adalah luas, maka tidak semua ahli populasi dapat diuji. Penentuan saiz sampel boleh dibuat berpandukan Jadual Krejcie dan Morgan (1970) sebagaimana Jadual 3.1.

Jadual 3.1

Jadual Krejcie dan Morgan

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310

35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368

Jadual 3.1 (sambungan)

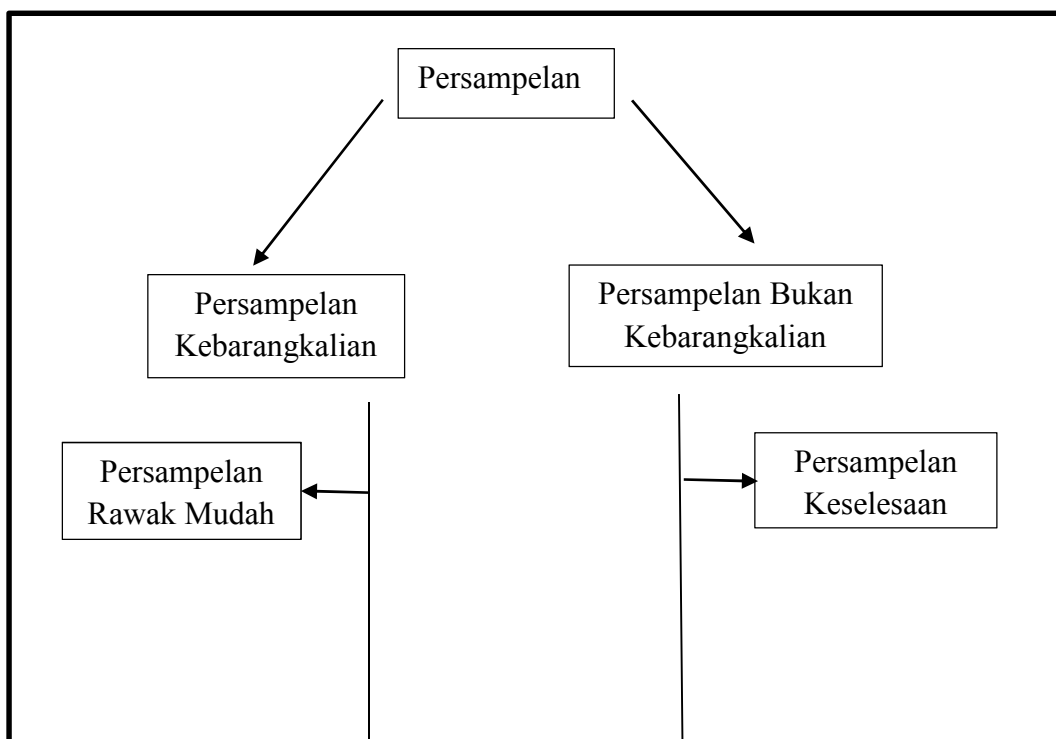
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382

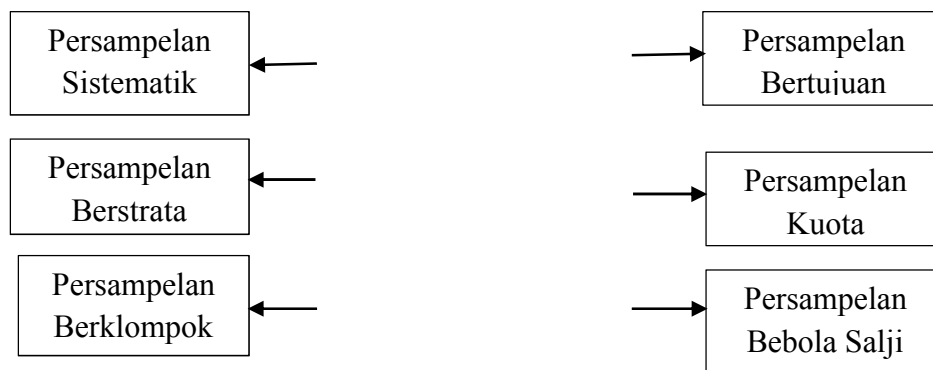
N= saiz populasi

S= saiz sampel

Dalam jadual tersebut, bagi populasi yang berjumlah 651 orang saiz sampel yang sesuai adalah berjumlah 242 orang. Walaubagaimanapun, lebih banyak data yang digunakan, lebih tepat bacaan yang diperoleh (Cohen, 1988), ekoran daripada variasi antara sampel dapat dikurangkan (Salkind, 2012). Oleh hal yang demikian, pengkaji telah membuat keputusan untuk menggunakan 300 sampel untuk kajian ini sebagaimana Jadual 3.2.

Sebagaimana rajah 3.1, terdapat dua (2) jenis teknik persampelan yang digunakan iaitu teknik persampelan rawak mudah berstrata bagi menentukan dua (2) jenis maahad yang terlibat. Seterusnya, bagi mendapatkan sampel maka pengkaji menggunakan persampelan rawak mudah.



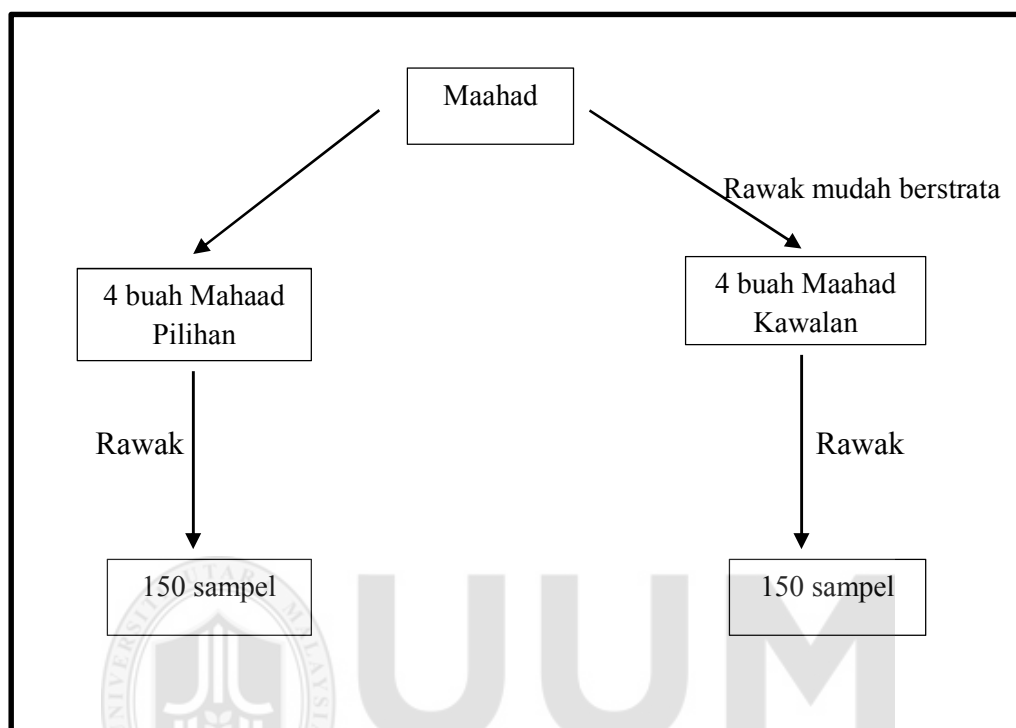


Rajah 3.1. Teknik Persampelan

Pengkaji memilih teknik persampelan rawak mudah kerana ianya sangat sesuai digunakan untuk populasi yang mempunyai sifat yang hampir sama. Prosedur untuk memilih sampel secara rawak mudah daripada Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah kerana ia telah memenuhi ciri-ciri bagi teknik persampelan rawak mudah iaitu salah satu jenis teknik persampelan kebarangkalian (Ary, Jacobs, & Razavieh, 2002).

Manakala, rawak mudah berstrata pula adalah kerana melibatkan dua (2) jenis sekolah iaitu, Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Justeru, bilangan sampel terlibat adalah dibuat menggunakan kaedah loteri. Kaedah loteri adalah kaedah yang sesuai digunakan bagi populasi yang bersaiz kecil (Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor, 2014). Guru-guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan akan dibahagikan mengikut populasi masing-masing. Kemudiannya pengkaji akan menomborkan satu unsur pada setiap keping kad iaitu untuk Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan berdasarkan soal selidik yang telah dipungut. Pemilihan sampel adalah dengan mencabut secara rawak 150 kad daripada kotak yang mewakili Maahad Pilihan dan 150 lagi daripada kotak yang mewakili Maahad Kawalan untuk

dijadikan sampel dalam kajian ini. Ringkasan untuk populasi dan persampelan adalah sebagai mana Rajah 3.2 berikut:-



Rajah 3.2. Populasi dan persampelan

Guru-guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah homogenous kerana kriteria pemilihan guru adalah sama dan telah diuruskan oleh pihak YIK dan juga KPM, guru-guru ini juga telah mengikuti latihan serta kursus yang sama, Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan yang terlibat juga mempunyai struktur organisasi yang sama.

Jadual 3.2

Bilangan Sampel Kajian bagi Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK

Sekolah	Bilangan Guru	Sampel
Maahad Kawalan	319	150

Maahad Pilihan	332	150
Jumlah	651	300

3.4 Alat Ukur Kajian

Menurut Mohd. Majid Konting (2005), alat ukur kajian adalah penting untuk tujuan mengumpul maklumat mengenai gagasan dan konsep kajian. Alat ukur kajian ini adalah menggunakan soal selidik iaitu berkaitan dengan kepimpinan strategik, kolaboratif dan kualiti pengajaran guru. Soal selidik ini terdiri daripada empat (4) bahagian, iaitu bahagian A, B, C dan D. Bahagian A mengandungi latar belakang responden sebanyak 4 item. Manakala, bahagian B mengandungi item-item yang akan digunakan untuk mengukur amalan kepimpinan strategik yang mengandungi 29 item. Bahagian C ialah soalan selidik untuk mengukur kolaboratif guru yang terdiri daripada 28 item dan bahagian D pula adalah item-item bagi mengukur kualiti pengajaran guru yang mengandungi 25 item.

3.4.1 Kepimpinan Strategik

Dalam kajian ini, instrumen soal selidik berkenaan dengan kepimpinan strategik telah diambil dan dibuat adaptasi daripada *Profiling The Malaysian Educational Strategik Leaders For The Sustainability Of High Performing Education In Malaysia* (Hairuddin Mohd Ali, 2012). Walaubagaimanapun, sebelum mengambil dan mengadaptasi instrumen ini, pengkaji terlebih dahulu memohon kebenaran daripada pihak beliau. Setelah kebenaran diperolehi barulah pengkaji meneruskan langkah seterusnya. Pengkaji melakukan pengubahsuaian yang melibatkan istilah seperti 'saya' ditukar kepada perkataan 'pemimpin sekolah' yang mana pengubahsuaian ini

adalah bersesuaian dengan situasi responden dan berdasarkan jenis sekolah yang terlibat. Soal selidik kepimpinan strategik ini tidak perlu dialih bahasa kerana ia telah pun tersedia dalam Bahasa Melayu. Setiap item diwakili oleh lima pilihan jawapan yang menunjukkan darjah persetujuan berbentuk skala lima mata. Kedudukan skala tersebut adalah 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Agak Setuju), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat Setuju).

Terdapat dua puluh sembilan (29) item kepimpinan strategik yang digunakan sebagai instrumen dalam kajian ini. Item-item ini kemudiannya telah dibahagikan kepada empat (4) dimensi iaitu orientasi strategik sebanyak empat (7) item, intervensi strategik sebanyak enam (6) item, penterjemahan strategik sebanyak enam (6) item dan akhir sekali adalah item keresahan iaitu sebanyak sepuluh (10) item. Pembahagian bilangan item berdasarkan dimensi-dimensi ini ditentukan dengan menggunakan analisis faktor sebagaimana yang dijelaskan di muka surat 125-129.

3.4.2 Kolaboratif Guru

Bahagian C pula ialah instrumen untuk mengukur amalan kolaboratif guru. Instrumen yang digunakan adalah *Scoring The Tuckman Team Maturity Questionnaire Electronically* yang telah dibina oleh Barkema dan Moran (2013). Terlebih dahulu pengkaji juga telah mendapat kebenaran daripada mereka untuk menggunakan soal selidik ini dan telah menggantikan istilah-istilah yang bersesuaian untuk mengukur kolaboratif dalam kalangan guru. Memandangkan instrumen ini adalah berasal dalam Bahasa Inggeris, maka ia telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh pakar dalam bidang Bahasa Melayu. Kaedah terjemahan yang telah dibuat adalah sebagaimana yang disyorkan oleh Brislin (1970) iaitu membuat

pengubahsuaian dan pembinaan item ini dengan melibatkan proses terjemahan bahasa, menggunakan proses *back to back translation* dalam menterjemahkan instrumen tersebut. Proses penterjemahan ini melibatkan dua peringkat iaitu bermula dengan terjemahan ke dalam bahasa Melayu dan kemudiannya item ini sekali lagi diterjemahkan ke dalam bahasa Inggeris untuk memastikan proses penterjemahan terlibat tidak lari daripada versi asal dan interpretasinya. Perbezaan dilakukan dengan teliti dengan merujuk kepada kesamaan dari segi frasa, ayat dan perkataan yang digunakan.

Proses *back to back translation* ini dibuat bagi memperolehi respon yang sama daripada guru-guru walaupun terdapat perkataan yang berbeza. Proses ini dibuat bersama-sama dengan dua orang guru pakar dalam bidang bahasa Melayu dan juga bahasa Inggeris. Kedua-dua orang guru yang terlibat dalam proses ini mempunyai pengalaman, kemahiran dan pengetahuan dalam bidang masing-masing. Setiap item yang terlibat untuk mengukur amalan kolaboratif guru ini juga diwakili oleh skala lima mata sebagaimana berikut:-

- 5 - Sangat Setuju
- 4 - Setuju
- 3 - Agak Setuju
- 2 - Tidak Setuju
- 1 - Sangat Tidak Setuju.

Soalan yang digunakan untuk mengukur kolaboratif guru dalam kajian ini mempunyai dua puluh lapan (28) item. Item-item tersebut telah dibahagikan mengikut dimensi masing-masing. Dimensi *forming* mempunyai enam (6) item,

storming sepuluh (10) item, *norming* sembilan (9) item dan *performing* tiga (3) item. Bilangan item mengikut dimensi ditentukan selepas analisis faktor dibuat sebagaimana yang diterangkan di muka surat 129-132.

3.4.3 Kualiti Pengajaran Guru

Bahagian D pula adalah soal selidik yang digunakan untuk mengukur kualiti pengajaran guru. Pengkaji juga telah mengadaptasi soal selidik yang telah dibina oleh Shahril Marzuki (2005) iaitu Pengajaran Berkesan Mengikut Model Slavin setelah mendapat kebenaran secara rasmi daripada beliau. Kesahan dalaman bagi instrumen kualiti pengajaran guru ini telah dianggarkan dengan mengira koefisien kebolehpercayaan, α . Skor untuk setiap faktor atau dimensi kualiti pengajaran guru bagi keempat-empat faktor tersebut juga mempunyai koefisien kebolehpercayaan yang tinggi, iaitu daripada 0.93 sehingga 0.95 (Shahril Marzuki, 2005). Walaubagaimanapun, satu kajian rintis tetap dijalankan untuk menguji sekali lagi instrumen yang digunakan.

Soal selidik kualiti pengajaran guru ini tidak perlu dialih bahasa kerana ia telah pun tersedia dalam Bahasa Melayu. Setiap item diwakili oleh lima pilihan jawapan yang menunjukkan darjah persetujuan berbentuk skala lima mata. Kedudukan skala tersebut adalah 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Agak Setuju), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat Setuju).

Soalan yang digunakan untuk mengukur kualiti pengajaran guru dalam kajian ini mempunyai dua puluh lima (25) item. Item-item tersebut telah dibahagikan mengikut dimensi masing-masing. Dimensi kualiti pengajaran mempunyai enam (5) item,

kesesuaian aras pengajaran lima belas (15) item dan intensif dan masa sebanyak lima (5) item. Bilangan item mengikut dimensi ditentukan selepas analisis faktor dibuat sebagaimana yang diterangkan di muka surat 132-136.

3.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan

Seterusnya, untuk memastikan instrumen ini menepati teori kepimpinan strategik, kualiti pengajaran, kolaboratif dan prinsip-prinsip pembinaan item, pengujian kesahan dari segi kandungan (*content validity*) dan konstruk (*construct validity*) dilakukan terlebih dahulu. Instrumen ini kemudiannya telah disahkan sesuai untuk digunakan dalam kajian ini oleh Dr Abdul Latif Kasim dan juga Dr Ishak Sin dari salah sebuah universiti tempatan setelah semakan dan pemurnian dilakukan oleh mereka.

3.6 Kajian Rintis

Sebelum kajian yang sebenar dijalankan, satu kajian rintis telah dibuat di dua buah maahad Yayasan Islam Kelantan (YIK) dengan melibatkan 120 orang guru sebagai responden. Perkara ini dilakukan bertujuan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibuat sebelum kajian sebenar dijalankan. Kajian rintis merupakan salah satu langkah dalam kajian yang tidak boleh dielakkan. Sekaran (2005) menyatakan bahawa kajian rintis amat bermanfaat bagi mengurangkan kekeliruan dalam perkataan dan format yang digunakan dalam soal selidik. Selain itu, melalui kajian rintis ini juga pengkaji memperoleh pengalaman yang bermakna dan berguna kerana kadangkala masalah yang tidak dijangka bakal ditempuh oleh pengkaji (Leedy & Ormrod, 2001). Pengkaji pada mulanya telah memohon kebenaran daripada pengetua maahad tersebut sebelum mengedarkan soal

selidik bagi proses pelaksanaan kajian rintis ini. Selepas itu, barulah pengkaji mengedarkan soal selidik kepada guru-guru di kedua-dua maahad terlibat.

Tujuan utama kajian rintis ini dibuat adalah untuk menentukan adakah responden benar-benar dapat memahami soalan yang dikemukakan. Jika perlu, pembetulan dan pemurnian dari segi penggunaan bahasa akan dibuat supaya responden lebih memahami kehendak soalan. Kajian ini juga dilaksanakan untuk menguji nilai kebolehpercayaan item-item dan seterusnya dapat membantu pengkaji menentukan samada kajian ini boleh dipercayai dan sesuai untuk diteruskan serta munasabah dan praktikal dengan kaedah pengkajian.

Melalui kajian rintis ini, pengkaji dapat mengenal pasti masalah-masalah yang mungkin timbul dalam kajian sebenar seperti masa yang diambil oleh responden untuk menjawab dan melengkapkan soal selidik dan bahasa yang digunakan untuk setiap item dapat difahami dan tidak menyinggung sensitiviti mana-mana pihak yang terlibat.

Data bagi kajian rintis ini kemudiannya dianalisa dengan menggunakan perisian komputer *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 20. Dapatan bagi kajian rintis ini dibincangkan berdasarkan subtopik analisis kebolehpercayaan dan analisis faktor sebagaimana dinyatakan dalam 3.6.1 dan 3.6.2.

3.6.1 Ujian Kebolehpercayaan

Cronbach Alpha digunakan untuk mengukur dan menguji kebolehpercayaan dan ketekalan instrumen yang dibina. Hubungan positif antara item-item dapat ditentukan berdasarkan kepada pekali Cronbach Alpha iaitu '*reliability coefficient*'.

Nilai alpha yang kurang daripada 0.6 adalah dianggap tidak baik (Sakaran, 2003). Manakala, nilai alpha yang baik adalah berada dalam lingkungan 0.7 sehingga 0.8. Perkara yang sama juga dinyatakan oleh Nunally (1978) iaitu, sesuatu instrumen itu dianggap mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai alpha minima yang diterima adalah 0.6.

Jadual 3.3, Jadual 3.4 dan Jadual 3.5 menunjukkan nilai kebolehpercayaan bagi setiap dimensi untuk kepimpinan strategik, kolaboratif dan kualiti pengajaran guru selepas analisis faktor dibuat. Analisis kebolehpercayaan bagi kajian ini menunjukkan bahawa kesemua dimensi yang terlibat mempunyai nilai Cronbach Alpha melebihi 0.70 dan mempunyai nilai kebolehpercayaan yang baik.

Jadual 3.3

Nilai Kebolehpercayaan Untuk Item Kepimpinan Strategik.

Komponen/ Dimensi	Bilangan item	Alpha Cronbach
Orientasi strategik	7	0.87

Intervensi strategik	6	0.84
Penterjemahan strategik	6	0.93
Keresahan	10	0.90
Keseluruhan	29	0.89

Walaupun instrumen kepimpinan strategik telah disahkan baik oleh peminanya, pengkaji tetap menjalankan kajian rintis yang bertujuan untuk memastikan responden memahami soalan yang diberikan ataupun tidak serta bertujuan untuk melakukan sekali lagi analisis kebolehpercayaan berdasarkan situasi kajian pengkaji yang sebenar. Dengan nilai yang diperolehi ini sebagaimana Jadual 3.6 menunjukkan bahawa instrumen ini sesuai untuk digunakan dalam kajian ini.



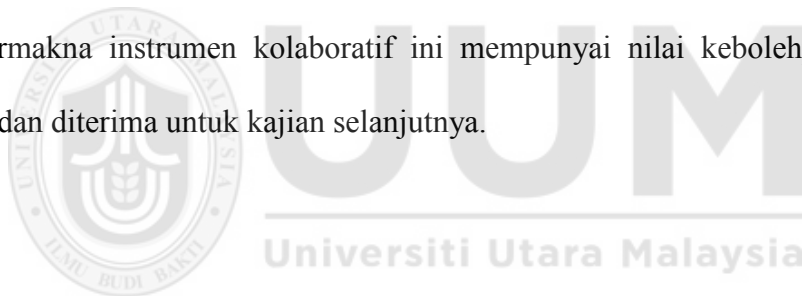
Jadual 3.4

Nilai Kebolehpercayaan Untuk Item Kolaboratif Guru.

Komponen/Dimensi	Bilangan item	Alpha Cronbach
<i>Forming</i>	6	0.77

<i>Storming</i>	10	0.89
<i>Norming</i>	9	0.87
<i>Performing</i>	3	0.71
Keseluruhan	28	0.81

Begitu juga halnya dengan item untuk instrumen kolaboratif guru. Walaupun Barkema dan Moran (2013) telah sahkan semua item kolaboratif ini, pengkaji tetap juga menjalankan kajian rintis untuk memastikan item yang telah dialih bahasa ini difahami sepenuhnya oleh responden dan nilai kebolehpercayaan juga adalah sesuai berdasarkan keadaan dan suasana guru di Malaysia amnya dan responden pengkaji khususnya. Jadual 3.7, menunjukkan bahawa kesemua nilai α adalah melebihi 0.7. Ini bermakna instrumen kolaboratif ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi dan diterima untuk kajian selanjutnya.



Jadual 3.5

Nilai Kebolehpercayaan Untuk Item Kualiti Pengajaran Guru.

Komponen/Dimensi	Bilangan item	Alpha Cronbach
Kualiti pengajaran	5	0.89

Kesesuaian aras pengajaran	15	0.96
Insentif masa	5	0.87
Keseluruhan	25	0.91

Instrumen untuk kualiti pengajaran guru juga dibuat kajian rintis dan diuji kebolehpercayaannya untuk memastikan item itu sesuai untuk pengkaji gunakan dengan keadaan dan situasi semasa. Nilai alpha yang diperolehi sebagaimana ditunjukkan Jadual 3.8 menunjukkan kebolehpercayaan item ini adalah sangat tinggi dan sesuai untuk diguna pakai sebagai item soal selidik kajian ini.

3.6.2 Analisis Faktor

Analisis faktor dilakukan adalah untuk mendapatkan kesahan konstruk bagi dimensi-dimensi kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Berdasarkan analisis ini, pengkaji dapat menyusun dan mengenal pasti semula item-item bersandarkan kepada kekuatan korelasi antara item. Prosedur ini juga seringkali digunakan untuk menyusun atau mengurangkan sebilangan besar item soal selidik. Selain itu, kaedah ini juga digunakan untuk mengenal pasti dan mengurangkan item yang bertindan konstruk antara satu dengan yang lain.

Dalam kajian ini, analisis faktor konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis (CFA)) dilaksanakan dengan berpandukan kepada cadangan yang dinyatakan oleh Hair, Black, Anderson dan Tatham (2006) dan Chua (2009) iaitu, (i) berpandukan kepada kaedah komponen prinsipal serta menggunakan kaedah putaran varimax; (ii) nilai eigen yang sama atau yang melebihi 1.00 sahaja yang akan diambil kira; (iii) item yang mempunyai pemberat yang sama atau melebihi dengan nilai 0.50 sahaja yang

diambil kira. Untuk mendapatkan *loading factor 0.50*, Hair et al (2006) menyatakan sampel minima sebanyak 120 responden adalah diperlukan. Zainuddin Awang (2015) pula menyatakan memadai hanya dengan 100 responden untuk menjalankan analisis ini. Setiap item adalah dianggap sebagai satu faktor semasa analisis ini dijalankan. Analisis faktor komfirmatori ini telah dilakukan ke atas semua pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru.

Nilai *Eigen value* dari hasil analisis faktor dapat dilihat melalui nilai *Total Variance Explained*. Bahagian sumbangan varians setiap faktor yang ditapis melalui analisis ini digambarkan dengan nilai tersebut. Nilai eigen yang paling besar disusun di bahagian atas jadual itu adalah merupakan faktor pertama kerana ia memberi sumbangan perubahan varians yang paling banyak kepada perubahan dalam pemboleh ubah bersandar secara keseluruhan (Siti Noor Ismail, 2011).

3.6.2.1 Analisis faktor bagi Kepimpinan Strategik

Sebelum menjalankan analisis EFA dan CFA, pengkaji telah mengambil kira kesemua elemen dalam amalan kepimpinan strategik iaitu sebanyak sembilan (9) elemen sebagaimana yang ditunjukkan dalam model Davies dan Davies (2003). Berdasarkan keputusan analisis faktor ke atas item kepimpinan strategik dengan kaedah *Principal Component Analysis (PCA)*, daripada sembilan (9) komponen, hanya terdapat empat (4) komponen (faktor) yang nilai eigennya lebih besar daripada 1.0. Hanya faktor yang memberi sumbangan yang besar, iaitu faktor yang mempunyai nilai *Eigen value* yang sama atau lebih besar daripada 1.0 akan diekstrak sebagai faktor kepada tahap kepimpinan strategik (Siti Noor Ismail, 2011). Ini

bermakna faktor yang mempunyai nilai *Eigen value* kurang daripada 1.0 disingkirkan daripada senarai faktor.

Dapatan analisis faktor terhadap pemboleh ubah kepimpinan strategik dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* didapati signifikan ($p < .05$) dan nilai KMO ialah 0.721. Analisis faktor sesuai sekiranya nilai KMO lebih besar daripada 0.60 (Sheridan & Lyndall, 2003). Manakala, menurut Kaiser (1974), nilai KMO yang diterima adalah lebih besar daripada 0.5. Di samping itu, nilai keseragaman (*Communalities*) bagi setiap item adalah melebihi 0.50. Ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah. Seterusnya, melalui analisis faktor prinsipal komponen dan diteruskan pula dengan putaran *varimax orthogonal* dan diikuti *Kaiser Normalization*, kesemua item itu telah diekstrakkan dengan menghadkan kepada empat faktor. Ini kerana hasil putaran tersebut menunjukkan bahawa terdapat empat komponen atau faktor utama yang menyumbang kepada tahap kepimpinan strategik di sekolah.

Jumlah bagi keempat-empat faktor ini mewakili jumlah varian sebanyak 68.58 peratus dengan semua pemberat melebihi 0.50. Walaubagaimanapun, beberapa item terpaksa digugurkan kerana ia merupakan item pelbagai atau *multi dimension*. Faktor-faktor tersebut adalah faktor orientasi strategik, penterjemahan strategik, intervensi strategik dan keresahan. Faktor 1 mengandungi 7 item (item b1, b2, b3, b4, b5, b6 dan b12), faktor 2 mengandungi 6 item (item b7, b8, b9, b11, b13 dan b24), faktor 3 pula mengandungi 6 item (b14, b15, b16, b17, b18 dan b19) manakala, faktor 4 mengandungi 10 item (b10, b20, b21, b22, b23, b25, b26, b27, b28 dan b29).

Jadual 3.6 di bawah pula menunjukkan nilai *factor loading*, *Eigen values* (nilai Eigen) berserta nilai *varians* masing-masing bagi keempat-empat komponen yang dihasilkan dari ujian putaran varimax analisis faktor ke atas dimensi bagi kepimpinan strategik.



Jadual 3.6

*Nilai Faktor Loading, Eigen value dan Variance Explained Bagi Dimensi Utama
Kepimpinan Strategik*

Pemboleh ubah	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Komponen 4
b1	0.73			
b2	0.68			
b3	0.67			
b4	0.68			
b5	0.80			
b6	0.67			
b12	0.68			
b7		0.68		
b8		0.61		
b9		0.78		
b11		0.53		
b13		0.56		
b24		0.53		
b14			0.77	
b15			0.74	
b16			0.81	
b17			0.79	
b18			0.88	
b19			0.75	
Jadual 3.6 (sambungan)				
b10				0.52

b20				0.62
b21				0.85
b22				0.63
b23				0.77
b25				0.88
b26				0.76
b27				0.74
b28				0.71
b29				0.51
<i>Eigen value</i>	10.01	5.40	2.48	2.00
<i>Varianced explained</i>	20.15	38.91	56.70	68.58

Berdasarkan data yang diperolehi, muatan faktor atau *factor loading* bagi setiap dimensi adalah antara 0.51 dan 0.88 serta *Eigen value* melebihi 1. Oleh itu, kesemua nilai tentang dimensi-dimensi tersebut diterima.

3.6.2.2 Analisis faktor bagi Kolaboratif Guru

Berdasarkan keputusan analisis faktor ke atas item kolaboratif guru pula dengan kaedah *Principal Component Analysis (PCA)* juga, daripada empat (4) komponen asal, keempat-empat (4) komponen (faktor) dikekalkan kerana mempunyai nilai eigennya lebih besar daripada 1.0. Hanya faktor yang memberi sumbangan yang besar, iaitu faktor yang mempunyai nilai *Eigen value* yang sama atau lebih besar daripada 1.0 akan diekstrak sebagai faktor kepada tahap kolaboratif guru (Siti Noor

Ismail, 2011). Ini bermakna faktor yang mempunyai nilai *Eigen value* kurang daripada 1.0 disingkirkan daripada senarai faktor.

Dapatan analisis faktor terhadap pemboleh ubah kolaboratif guru dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* juga didapati signifikan ($p < .05$) dan nilai KMO ialah 0.72. Ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah. Seterusnya, melalui analisis faktor prinsipal komponen dan diteruskan pula dengan putaran *varimax orthogonal* dan diikuti *Kaiser normalization*, kesemua item itu telah diekstrakkan dengan menghadkan kepada empat faktor.

Jumlah bagi keempat-empat faktor ini mewakili jumlah varian sebanyak 60.76 peratus dengan semua pemberat melebihi 0.50. Walaubagaimanapun, beberapa item terpaksa digugurkan kerana ia merupakan item pelbagai atau *multi dimension*. Faktor-faktor tersebut adalah *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Faktor 1 mengandungi 6 item (item c1, c2, c3, c4, c6, dan c9), faktor 2 mengandungi 10 item (item c5, c7, c10, c11, c12, c13, c14, c16, c17 dan c18), faktor 3 pula mengandungi 9 item (c8, c15, c19, c21, c22, c23, c26, c27 dan c28), faktor 4 mengandungi 3 item (c24, c25 dan c29).

Jadual 3.7 di bawah pula menunjukkan nilai *factor loading*, *Eigen values* (nilai Eigen) berserta nilai *varians* masing-masing bagi keempat-empat faktor yang dihasilkan dari ujian putaran *varimax* analisis faktor ke atas dimensi bagi kolaboratif.

Jadual 3.7

Nilai Faktor Loading, Eigen value dan Variance Explained Bagi Dimensi Utama Kolaboratif Guru.

Pemboleh ubah	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Komponen 4
c1	0.56			
c2	0.66			
c3	0.92			
c4	0.71			
c6	0.58			
c9	0.51			
c5		0.61		
c7		0.74		
c10		0.79		
c11		0.59		
c12		0.53		
c13		0.66		
c14		0.69		
c16		0.51		
c17		0.64		
c18		0.61		
c8			0.63	
c15			0.71	
c19			0.79	
c21			0.60	

Jadual 3.7 (sambungan)

c22			0.69	
c23			0.60	
c26			0.75	
c27			0.67	
c28			0.70	
c24				0.78
c25				0.64
c29				0.78
<i>Eigen value</i>	8.73	4.23	2.44	2.22
<i>Variance explained</i>	19.70	37.38	51.07	60.76

Berdasarkan data yang diperolehi, muatan faktor atau *factor loading* bagi setiap dimensi adalah antara 0.51 dan 0.92 serta *Eigen value* melebihi 1. Oleh itu, kesemua nilai bagi dimensi-dimensi tersebut diterima.

3.6.2.3 Analisis faktor Kualiti Pengajaran Guru

Untuk kualiti pengajaran guru pula, pengkaji telah mengambil kira kesemua dimensi yang terdapat dalam model Slavin (1987, 1994) dan memasukkannya ke dalam model kualiti pengajaran yang dihasilkan oleh pengkaji.

Maka, berdasarkan pada keputusan analisis faktor ke atas item pemboleh ubah ketiga pula iaitu kualiti pengajaran dengan menggunakan kaedah yang sama sebagaimana kepimpinan strategik dan kolaboratif guru, terdapat empat komponen (faktor) yang

nilai eigennya lebih besar daripada 1.0. Hanya faktor yang memberi sumbangan yang besar, iaitu faktor yang mempunyai nilai *Eigen value* yang sama atau lebih besar daripada 1.0 akan diekstrak sebagai faktor kepada tahap kualiti pengajaran (Siti Noor Ismail, 2011). Ini bermakna faktor yang mempunyai nilai *eigen value* kurang daripada 1.0 disingkirkan daripada senarai faktor.

Dapatan analisis faktor terhadap pemboleh ubah kualiti pengajaran guru dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* didapati signifikan ($p < .05$) dan nilai KMO ialah 0.66. Ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor ini juga adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah. Seterusnya pengkaji melakukan teknik *rotation* bagi memastikan item-item tidak berkaitan antara satu sama lain. Pemutaran Varimax menghasilkan korelasi antara item-item dengan faktornya melalui teknik yang dinamakan *Rotated Component Matrix*.

Hasil putaran tersebut menunjukkan bahawa terdapat tiga faktor ataupun komponen utama yang menyumbang kepada tahap kualiti pengajaran guru di sekolah. Faktor-faktor tersebut adalah kualiti pengajaran guru, kesesuaian aras pengajaran dan insentif masa. Ketiga-tiga faktor ini menyumbang sebanyak 68.43 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Faktor 1 mengandungi 5 item (item d1, d2, d3, d4 dan d6), faktor 2 mengandungi 15 item (item d5, d7, d8, d10, d11, d12, d13, d17, d18, d19, d22, d23, d24, d25 dan d26), faktor 3 pula mengandungi 5 item (d14, d15, d16, d20 dan d21). Item-item yang lain adalah digugurkan kerana ia merupakan item pelbagai atau *multi dimension*.

Jadual 3.8 di bawah pula menunjukkan nilai *factor loading*, *Eigen values* (nilai Eigen) berserta nilai *varians* masing-masing bagi ketiga-tiga faktor yang dihasilkan dari ujian putaran varimax analisis faktor ke atas dimensi bagi kualiti pengajaran.



Jadual 3.8

Nilai Faktor Loading, Eigen value dan Variance Explained Bagi Dimensi Utama Kualiti Pengajaran Guru.

Pemboleh ubah	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3
d1	0.65		
d2	0.88		
d3	0.84		
d4	0.80		
d6	0.67		
d5		0.79	
d7		0.70	
d8		0.68	
d10		0.64	
d11		0.60	
d12		0.56	
d13		0.59	
d17		0.55	
d18		0.76	
d19		0.58	
d22		0.81	
d23		0.85	
d24		0.63	
d25		0.53	

Jadual 3.8 (sambungan)

d26		0.55	
d14			0.68
d15			0.79
d16			0.67
d20			0.53
d21			0.70
<i>Eigen value</i>	14.34	2.03	1.43
<i>Variance explained</i>	30.47	51.27	68.43

Berdasarkan data yang diperolehi, muatan faktor atau *factor loading* bagi setiap dimensi adalah antara 0.53 dan 0.88 serta *Eigen value* melebihi 1. Oleh itu, kesemua nilai bagi dimensi-dimensi tersebut diterima.

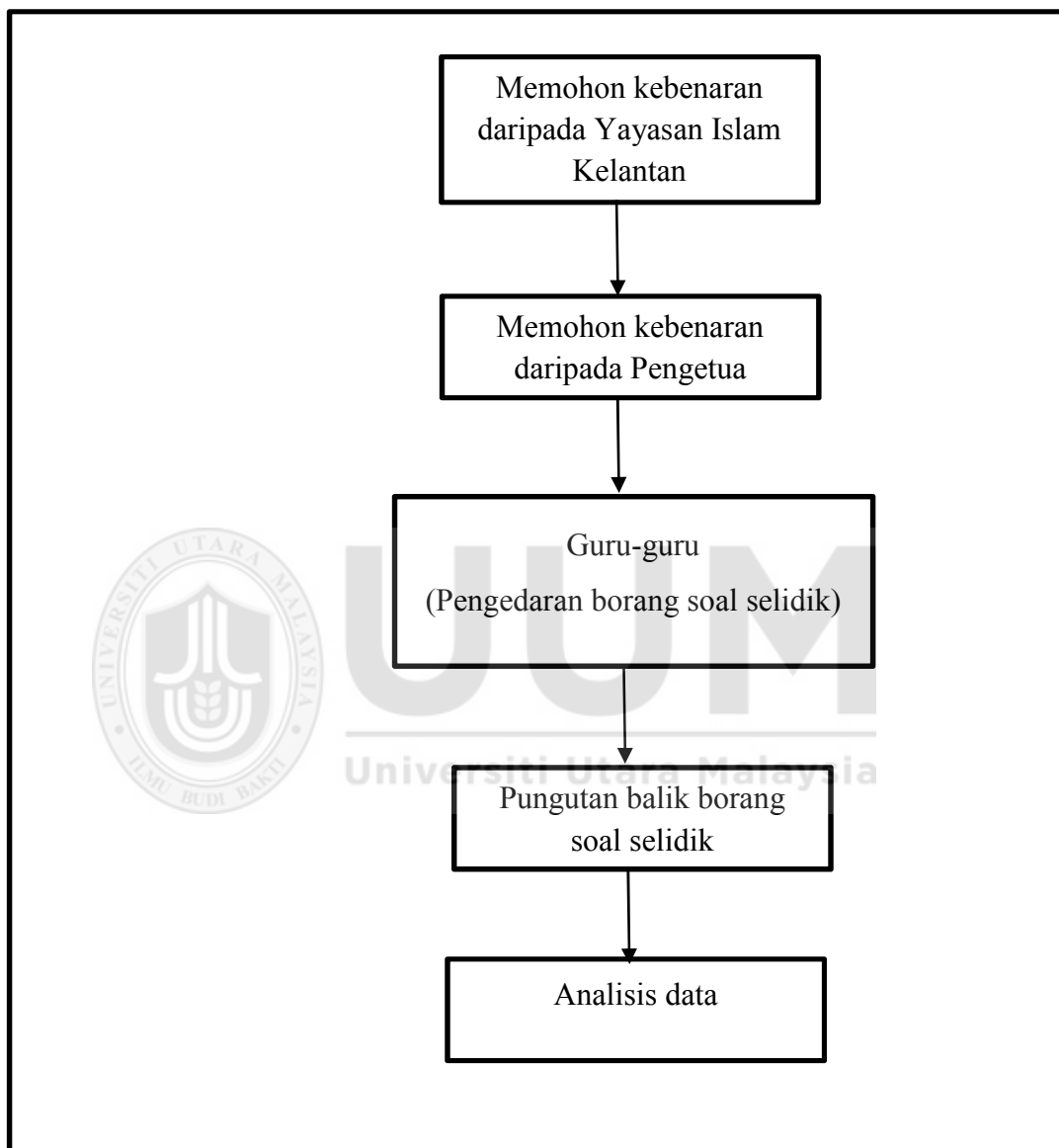
3.7 Proses Pengumpulan Data

Memandangkan kajian ini dibuat di sekolah Yayasan Islam Kelantan, maka surat kebenaran EPRD daripada Kementerian Pendidikan Malaysia tidak diperlukan. Pengkaji memohon kebenaran untuk menjalankan kajian dan mendapatkan data berkenaan dengan jumlah guru-guru yang berada di dua kumpulan maahad ini daripada pihak Yayasan Islam Kelantan. Kemudiannya, setelah kebenaran diperolehi, pengkaji menghubungi pengetua beberapa buah sekolah yang terlibat dalam

kumpulan tersebut untuk memohon kebenaran mengedarkan borang soal selidik kepada guru-guru. Selepas kebenaran diperolehi barulah pengkaji menetapkan tarikh dan waktu untuk pengkaji ke sekolah dengan persetujuan daripada pihak pengetua. Kemudian barulah pengkaji ke sekolah tersebut dan berjumpa dengan pengetua untuk mendapatkan kebenaran sekali lagi untuk melaksanakan proses mengumpul data daripada guru di dua kumpulan maahad ini.

Data yang dikumpul untuk kajian ini telah diperolehi dengan cara mengedarkan borang soal selidik berstruktur yang mengandungi 82 item dan 4 soalan untuk bahagian demografi. Pengkaji terlebih dahulu menerangkan berkenaan dengan peranan responden dalam menilai amalan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru berdasarkan kepada borang soal selidik yang diedarkan kepada setiap responden sebaik sahaja selesai mengedarkan borang tersebut. Masa yang diberikan oleh pengkaji kepada setiap responden adalah selama satu minggu dan pengkaji mengutip balik borang soal selidik apabila tempoh menjawab tamat.

Pengkaji telah mengedarkan soalan kepada responden di kedua-dua kumpulan maahad tersebut. Setelah melalui proses pembersihan data, sebanyak 300 sampel telah dipilih untuk menjadi sampel bagi kajian ini walaupun Krejcie dan Morgan (1970) hanya menetapkan 242 sampel sahaja diperlukan untuk 651 responden. Ini adalah kerana lebih banyak data yang digunakan, lebih tepat bacaan yang diperolehi (Cohen, 1988), ekor daripada variasi antara sampel dapat dikurangkan (Salkind, 2012).

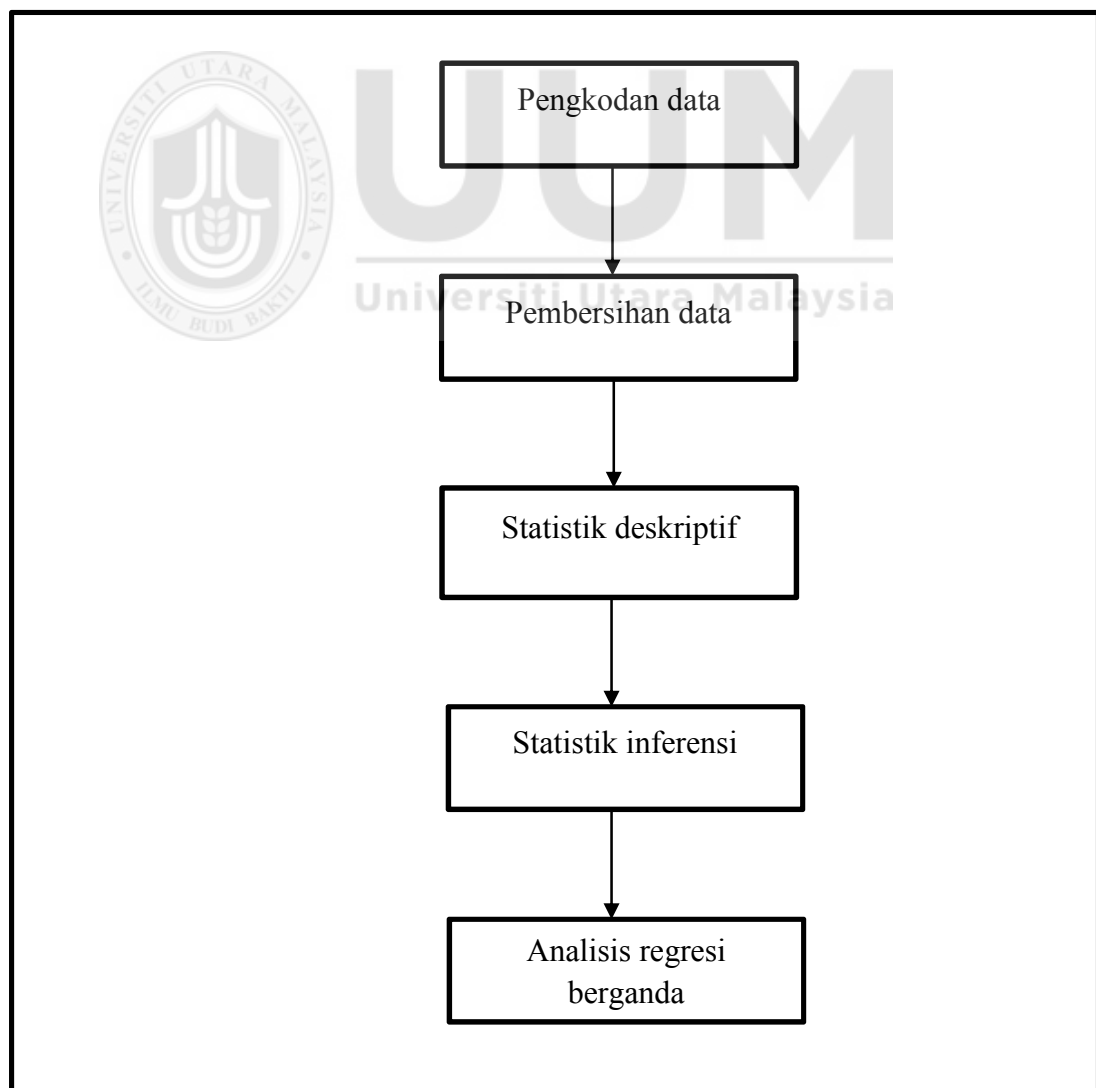


Rajah 3.3. Carta alir prosedur pungutan data

3.8 Prosedur Menganalisis Data

Beberapa teknik untuk menganalisis data telah digunakan berdasarkan soal selidik yang telah dibuat sebagai contoh untuk memeriksa ketepatan data yang diperolehi.

Selain itu, soalan-soalan itu juga telah dikodkan mengikut kesesuaian untuk membolehkan proses menganalisis data menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 20. Pengkaji menggunakan statistik deskriptif dan inferensi bagi menjawab soalan kajian yang telah dibentuk. Analisis deskriptif digunakan untuk melihat tahap kepimpinan strategik, kuolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Manakala, analisis inferensi digunakan untuk melihat hubungan yang wujud antara pemboleh ubah terlibat. Seterusnya, analisis regresi berganda digunakan untuk menentukan adakah kolaboratif benar-benar merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.



Rajah 3.4. Carta alir prosedur menganalisis data

3.8.1 Pengkodan Data

Sebelum analisis data dibuat, pengkaji telah menyemak data dengan mengesan jika terdapat sebarang kesilapan dan sekiranya ada, pengkaji mengenal pasti dan seterusnya membuat pembetulan ke atas kesilapan tersebut. Pengkaji juga memastikan skor berada dalam julat yang telah ditetapkan. Pengkaji menggunakan perisian SPSS versi 20 untuk memastikan frekuensi data yang dikutip dan menelitan nilai skor yang diperoleh. Seterusnya berdasarkan penelitian data yang dibuat, pengkaji telah memasukkan semula data yang hilang, dan juga menyemak kesilapan memasukkan data berpandukan jawapan yang ditanda di dalam borang soal selidik. Kemudian, pengkaji telah menyemak dan membersihkan data mentah yang telah dimasukkan di dalam perisian SPSS versi 20.

Data tersebut perlu melalui proses mengalih nilai (*recode*) disebabkan terdapat beberapa item yang berbentuk negatif. Soalan berbentuk negatif dimasukkan ke dalam instrumen sebagai satu cara kawalan dan semakan tentang perkara yang dikaji, iaitu untuk memastikan responden menjawab secara konsisten perkara yang dikaji. Seterusnya, item-item yang berbentuk negatif yang memerlukan penyesuaian label nilai (*value labels*) yang baru ditentukan semula, iaitu melalui perintah *recode* untuk pengkodan semula. Biasanya item yang berbentuk negatif ini terpapar sebagai item yang mempunyai nilai korelasi negatif dalam output. Apabila pengkaji menggunakan *recode*, maka *value labels* asal akan berubah dan *value labels* baru mesti

didefinisikan semula untuk memantapkan nilai baru yang telah diubah (Othman Talib, 2001).

Jadual 3.9

Kaedah Pengkodan Ciri-Ciri Demografi

Ciri demografi	Kumpulan	Kod
Jantina	Lelaki	1
	Perempuan	2
Umur	50-59	1
	40-49	2
	30-39	3
	20-29	4
Kelulusan	Siswazah	1
	Bukan siswazah	2
Jenis maahad	Kawalan	1
	Pilihan	2

Bahagian B ialah instumen untuk mengukur kepimpinan strategik, bahagian C adalah yang berkaitan dengan kolaboratif guru manakala bahagian D pula adalah item yang digunakan untuk mengukur kualiti pengajaran guru. Ketiga-tiga instrumen yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah ini menggunakan skala lima mata. Jadual 3.10 menunjukkan kod skala lima mata yang digunakan.

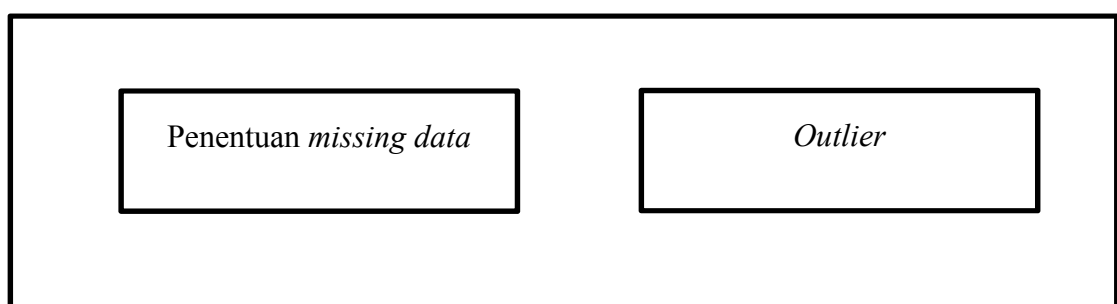
Jadual 3.10

Kaedah Pengkodan Instrumen Kepimpinan Strategik, Kolaboratif Guru dan Kualiti Pengajaran Guru.

Kod	Tafsiran
5	Sangat setuju
4	Setuju
3	Agak setuju
2	Tidak setuju
1	Sangat tidak setuju

3.8.2 Pembersihan Data

Sebelum sesuatu data itu dianalisis, ia perlu melalui proses pembersihan data. Proses ini dilaksanakan setelah semua data dimasukkan ke dalam perisian SPSS yang pengkaji gunakan. Proses penentuan '*missing data*' dan penganggaran '*outlier*' adalah proses yang terlibat dalam langkah ini. Data yang terlibat akan disemak dari sebarang ketidaksempurnaan atau data yang tidak memenuhi piawai yang ditetapkan perlu dikesan pada peringkat pembersihan data ini.





Rajah 3.5. Pembersihan data

3.8.2.1 Penentuan ‘missing data’

Data yang dikumpul perlu mempunyai maklumat yang lengkap. Manakala, ada keadaan dimana data yang tidak lengkap diisi ini adalah data yang dikenali sebagai *missing data*. Hair et al (2006) menyatakan data yang didapati tidak memenuhi kehendak soal selidik seperti beberapa maklumat yang diminta tetapi tidak diisi dinamakan sebagai ‘*missing data*’. Menurut Sekaran (2006), masalah ini akan memberi kesan kepada kesahihan dapatan kajian pengkaji dan perkara ini perlu diambil tindakan. Justeru, data yang mempunyai masalah ‘*missing data*’ ini akan disingkirkan daripada kajian (Nagawa & Freckleton, 2008).

Pengkaji juga menggunakan teknik yang sama iaitu menyingkirkan data yang mempunyai masalah ‘*missing data*’ ini sebelum ke peringkat yang seterusnya. Daripada borang soal selidik yang dikumpul, ada diantaranya terpaksa disingkirkan kerana tidak lengkap dan hanya soal selidik yang lengkap sahaja yang akan digunakan untuk ke peringkat analisis yang seterusnya iaitu untuk mengesan *outlier*. Oleh itu, 300 soal selidik yang lengkap dan telah memenuhi syarat pembersihan dan *outlier* yang dibenarkan.

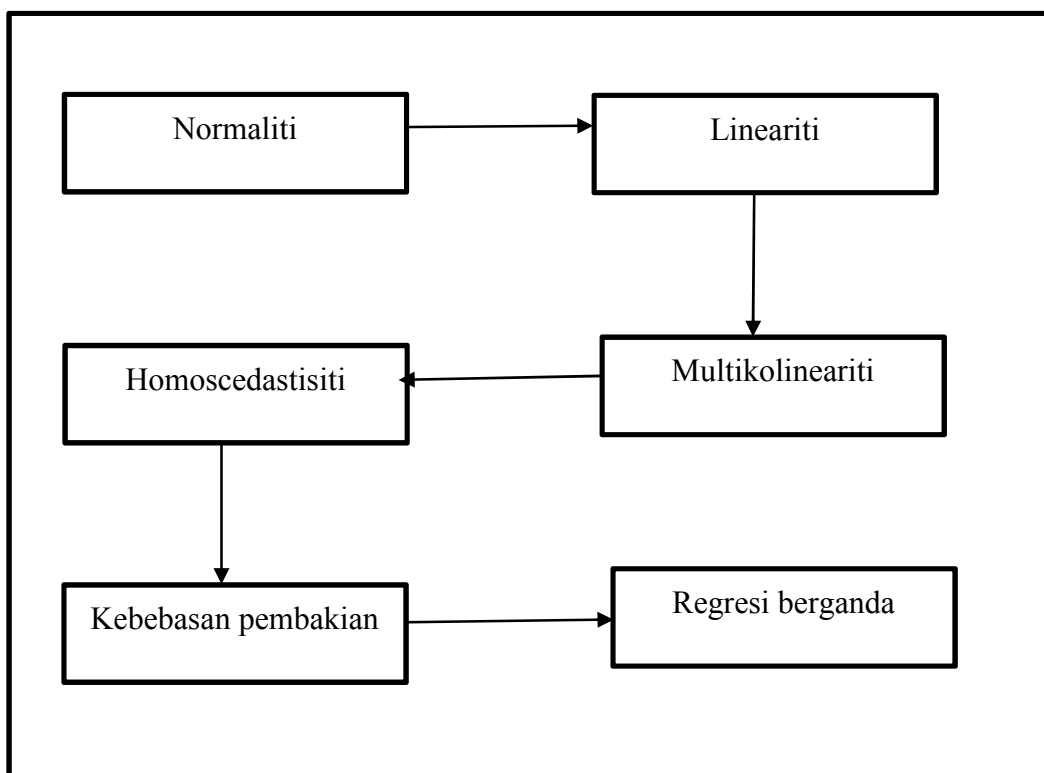
3.8.2.2 *Outlier*

Outlier adalah keadaan di mana nilai yang terhasil adalah di luar daripada kumpulan yang sepatutnya (Hair et al, 2005). *Outlier* ini muncul adalah berpunca daripada beberapa perkara seperti kesilapan responden semasa menjawab soalan atau soal selidik tidak dilengkapkan oleh responden yang berada dalam sasaran kajian dan juga kecuaiian semasa memasukkan data (Cousineau & Chatier, 2010).

Oleh hal yang demikian, proses penyaringan data perlu dibuat untuk memastikan ketepatan data kajian (Pallant, 2010). Setelah proses *outlier* dijalankan, sebanyak 300 soal selidik yang lengkap dan memenuhi syarat telah dipertimbangkan untuk ke analisis seterusnya.

3.8.3 Andaian Untuk Regresi Berganda

Menurut Othman Talib (2015) dan Uyanik dan Guler (2013) bagi membolehkan analisis regresi berganda dilaksanakan, beberapa syarat harus dipatuhi antaranya ialah normaliti, lineariti, multikolineariti, homoscedastisiti dan kebebasan pembakian.



Rajah 3.6. Andaian regresi berganda

3.8.3.1 Normaliti

Semua pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini sama ada pemboleh ubah bersandar atau tidak bersandar haruslah dalam keadaan bertaburan normal. Tujuan ujian normaliti ini dibuat adalah untuk memastikan data yang terkumpul teragih secara normal dan memenuhi syarat untuk analisis regresi berganda dijalankan. Pelbagai jenis ujian boleh dilakukan untuk menguji normaliti data kajian ini termasuklah Ujian Kolmogorov-Smirnova dan Shapiro-Wilk, plot kebarangkalian normal dan histogram serta Ujian Skewness.

Bagi menentukan keserasian dan kejitian data, sama ada berada dalam keadaan set normal bersepadu atau tidak, Ujian Skewness telah digunakan untuk menguji data ini. Menurut Zainuddin Awang (2015), taburan data adalah normal apabila nilai Skewness berada di antara -2 dan 2. Maka, setelah ujian dijalankan, didapati bahawa nilai yang terhasil adalah berada di antara -2 dan 2 dan data kajian ini boleh dikatakan sebagai bertaburan normal kerana telah memenuhi syarat yang telah ditetapkan sebagaimana Jadual 3.11

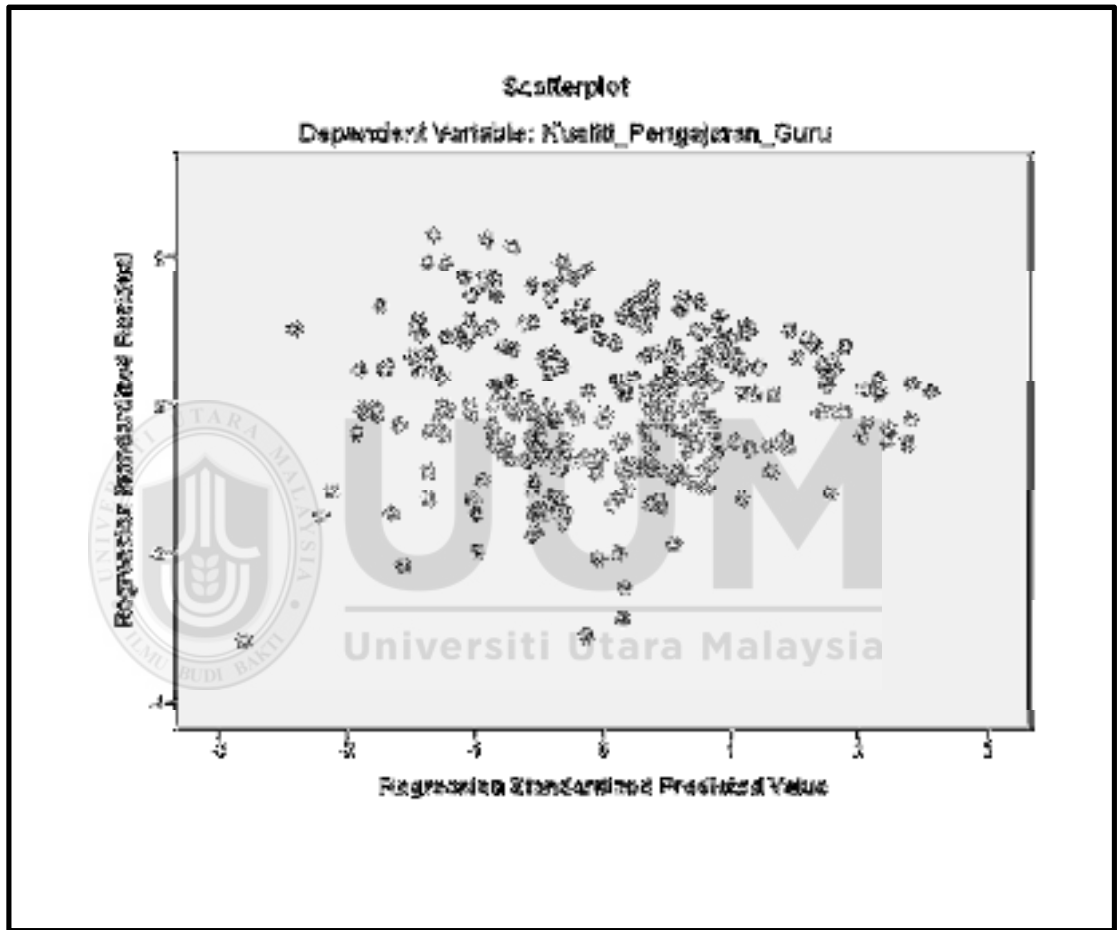
Jadual 3.11

Ujian Skewness dan Kurtosis

Pemboleh ubah	Skewness	Kurtosis
Kepimpinan strategik	-0.70	0.56
Kolaboratif guru	0.41	-0.13
Kualiti pengajaran guru	-0.51	0.21

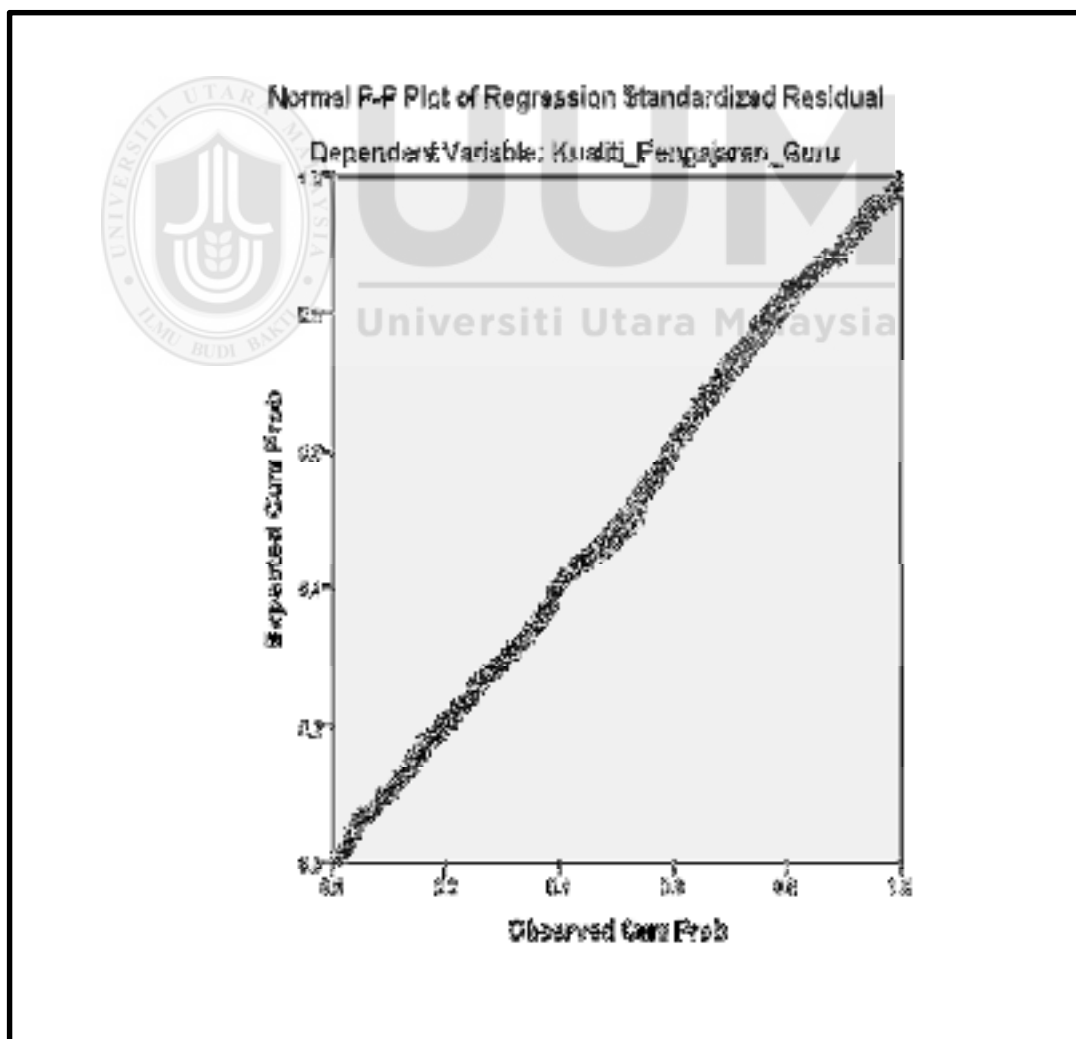
3.8.3.2 Lineariti

Coakes, Steed dan Dzidic (2006) menyatakan lineariti ialah semua pemboleh ubah bebas mesti berhubungan secara linear dengan pemboleh ubah bersandar di mana ia boleh disemak melalui graf scatterplot yang dihasilkan dalam analisis berganda. Andaian kelinearan dipenuhi apabila majoriti nilai bertaburan di sekitar nilai sifar dan mempunyai bentuk bujur (Tabachnick & Fidell, 2007). Manakala, hubungan yang tidak linear pula berada di bawah anggaran kekuatan sebenar hubungan dan boleh diabaikan (Tabachnick & Fidell, 2007). Plot berselerak boleh digunakan untuk melihat hubungan kelinearan ini. Ini merujuk kepada pendapat yang telah diberikan oleh Hair et al (2006) yang berpendapat bahawa plot jenis ini boleh digunakan untuk melihat hubungan kelinearan.



Rajah 3.7. Plot berselerak (perbandingan plot Q-Q dan plot berselerak Q-Q)

Manakala, untuk menunjukkan kenormalan sesuatu data, data haruslah berada pada garis lurus yang bermula daripada sebelah kiri bahagian bawah rajah kepada garisan atas di sebelah kanan rajah (Pallant, 2010). Rajah 3.8 menunjukkan bahawa data kajian ini telah memenuhi andaian lineariti yang diperlukan.



Rajah 3.8. Plot serakan normal (normal probability plot (P-P) Kualiti Pengajaran Guru dan Pemboleh Ubah Bebas (Kepimpinan strategik dan Kolaboratif Guru)

3.8.3.3 Multikolineariti

Situasi yang mana dua pemboleh ubah bebas atau lebih dalam model regresi yang mempunyai hubungan yang sangat kuat dikenali sebagai multikolineariti. Pemboleh ubah mediator adalah pemboleh ubah bebas selagi mana belum disahkan kefungsiannya sebagai mediator (Baron & Kenny, 1986; Zainuddin Awang, 2015). Dalam situasi ini, walaupun pada dasarnya data yang mengandungi multikolineariti tidak akan merubah kuasa ramalan atau kebolehpercayaan model secara keseluruhan tetapi anggaran pekali dalam model masih boleh berubah. Masalah ini iaitu multikolineariti boleh dilihat melalui nilai tolerance dan nilai faktor inflasi varians (VIF) dalam output SPSS. Zainuddin Awang (2015) menyatakan, pemboleh ubah bebas yang mempunyai nilai kolineariti melebihi 2.0 mempunyai masalah multikolineariti. Masalah multikolineariti juga akan wujud, jika VIF melebihi 10 (Tabachnick & Fidell, 2007). Jadual 3.12 menunjukkan bahawa data kajian ini tidak menunjukkan masalah multikolineariti berdasarkan nilai tolerance dan VIF yang diberikan.

Jadual 3.12

Nilai Tolerance dan VIF

<i>Collinearity Statistics</i>		
Pemboleh ubah	Tolerance	VIF
Kepimpinan strategik	0.81	1.23
Kolaboratif	0.81	1.23

3.8.3.4 Homoscedastisiti

Coakes et al (2006) menyatakan homoscedastisiti adalah keadaan yang merujuk kepada kobolehan skor sesuatu pemboleh ubah itu lebih kurang sama pada setiap satu nilai bagi pemboleh ubah yang lain ataupun ia melibatkan keadaan skor seragam pemboleh ubah itu berkelompok terhadap garis regresi. Berdasarkan Rajah 3.7 gambaran plot yang diperolehi menunjukkan keadaan yang berselerak dan tidak ada corak yang tersusun sama ada secara menaik atau menurun pembakian terhadap nilai ramalan. Oleh hal yang demikian, andaian homoscedastisiti telah dipenuhi.

3.8.3.5 Kebebasan Pembakian

Hair et al (2006) menyatakan andaian kebebasan pembakian adalah untuk menentukan model regresi bebas daripada sebarang kesilapan. Ujian statistik yang dilakukan untuk menentukan sama ada andaian pembakian ini dipenuhi adalah Ujian Durbin Watson dan nilainya mestilah berada di antara 1.50 hingga 2.50 (Coakes et al., 2006). Dalam kajian ini, nilai yang dihasilkan daripada ujian ini adalah 1.70 yang menunjukkan ia berada di dalam julat yang boleh diterima dan ini menunjukkan masalah autokorelasi adalah tidak wujud. Justeru, andaian bagi kebebasan pembakian juga telah dipenuhi.

Jadual 3.13

Ringkasan Model

<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Adjusted R²</i>	<i>Standard Error of The</i>	<i>Durbin Watson</i>
----------	----------------------	-------------------------------	------------------------------	----------------------

<i>Estimate</i>				
0.46	0.21	0.21	0.40	1.70

Pemboleh ubah: (Tetap), Kepimpinan strategik, Kolaboratif dan Kualiti Pengajaran Guru.

3.8.4 Statistik Deskriptif

Kajian ini menggunakan analisis deskriptif kerana ia dapat memberikan gambaran yang ringkas tetapi meliputi keseluruhan berkaitan dengan set data yang dimasukkan. Maklumat-maklumat seperti peratusan dan frekuensi diperolehi dari pemboleh ubah nominal seperti umur, jantina, jenis sekolah dan kelulusan. Analisis statistik deskriptif ini juga akan mengeluarkan nilai purata (min) dan sisihan piawai untuk set data yang berkaitan. Menurut Ary, Jacobs dan Razavieh (2002), kaedah ini digunakan adalah untuk mendapatkan klasifikasi pemboleh ubah teras dan juga kesemua data peribadi. Peratus dan bilangan digunakan untuk menjelaskan bilangan responden dari segi umur, jantina, jenis sekolah dan kelulusan. Manakala, min dan sisihan piawai pula digunakan untuk menghuraikan tahap pemboleh ubah kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru.

Jadual 3.14 menunjukkan pengkelasan min yang digunakan berdasarkan skala 5 mata yang digunakan untuk menterjemahkan tahap kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru.

Jadual 3.14

Pengkelasan Min Berserta Tafsiran Bagi Setiap Pemboleh Ubah

Skor min	Tafsiran
5.00	Sangat tinggi
4.00 – 4.99	Tinggi
3.00 – 3.99	sederhana
2.00 – 2.99	Rendah
1.00 – 1.99	Sangat rendah

(Sumber: Ary, Jacobs & Razavieh, 2002)

Seterusnya, Jadual 3.15 dibawah digunakan untuk mentafsir kesan antara pemboleh ubah yang diuji.

Jadual 3.15

Saiz Kesan Pemboleh Ubah Bebas Ke Atas Pemboleh Ubah Bersandar

Pekali	Nilai	Saiz kesan
B	<.05	Sangat kecil
	.05-.30	Kecil
	.31-.50	Sederhana
	>.50	Besar
R ²	<.02	Sangat kecil
	.02-.15	Kecil
	.16-.30	Sederhana

(Sumber: Cohen, 1988)

3.8.5 Statistik Inferensi

Analisis berstatistik inferensi dalam kajian ini melibatkan penggunaan ujian t, Korelasi Pearson dan regresi berganda. Hipotesis 1 diuji dengan menggunakan t- test bagi melihat perbezaan kepimpinan strategik, kolaboratif dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Hipotesis 2 sehingga hipotesis 5 pula diuji dengan menggunakan analisis Korelasi Pearson untuk melihat hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru, kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru, kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru dan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Seterusnya hipotesis 6 diuji dengan menggunakan statistik regresi berganda untuk melihat kesan kolaboratif guru terhadap kualiti pengajaran guru, adakah kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

Jadual 3.16 di bawah digunakan untuk mentafsir tahap hubungan antara pemboleh ubah yang diuji:-

Jadual 3.16

Kekuatan Nilai Korelasi Bagi Pemboleh ubah

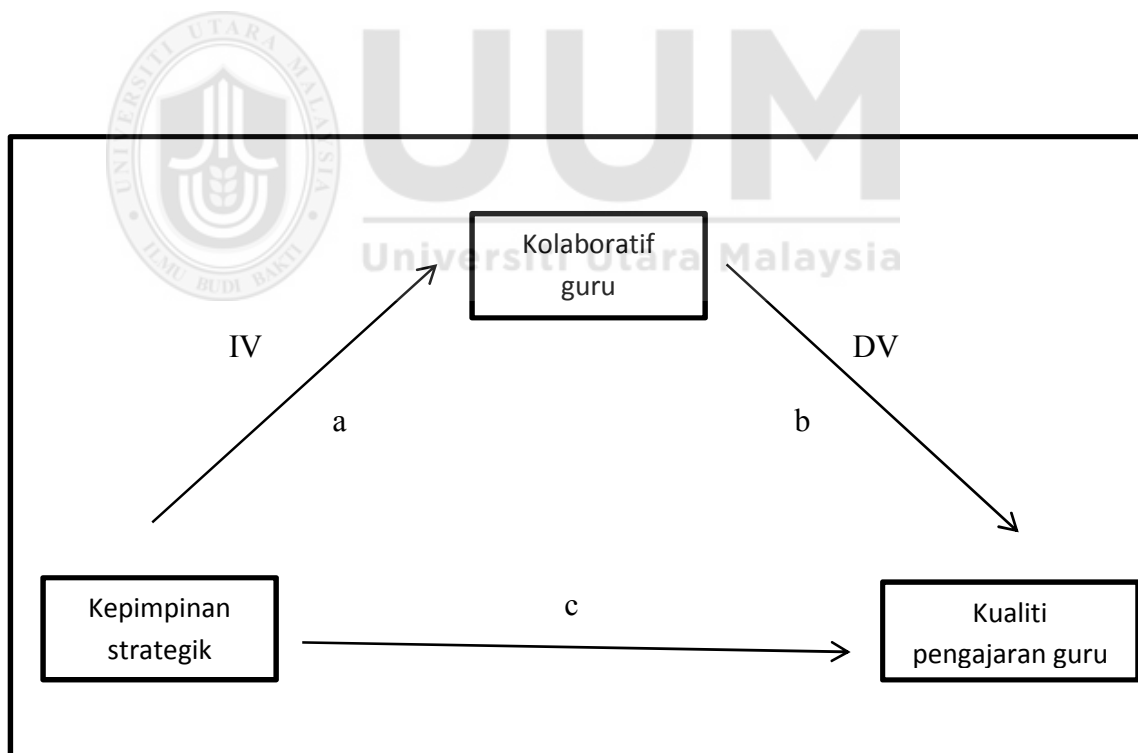
Nilai pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
0.91- 1.00	Sangat kuat
0.71- 0.90	Kuat
0.41- 0.70	Sederhana

0.21- 0.40	Lemah
0.00- 0.20	Sangat lemah

(Sumber: Mohd Yusri Ibrahim, 2010).

3.8.6 Regresi Berganda

Bagi analisis regresi berganda yang digunakan untuk menganalisis mediator, pengkaji menggunakan teori dan konsep yang diketengahkan oleh Baron dan Kenny (1986). Menurut mereka, mediator adalah satu pemboleh ubah perantara yang dapat mempengaruhi pemboleh ubah bersandar dan analisis yang sesuai untuk menguji mediator ini adalah dengan menggunakan regresi berganda. Model mediator sebagaimana yang telah mereka hasilkan adalah sebagaimana berikut:-



Rajah 3.9. Model mediator
(Sumber: Baron & Kenny, 1986).

Menurut Baron dan Kenny (1986), ujian untuk menentukan mediator boleh dilakukan dengan membuat anggaran koefisien yang berasingan melalui empat (4)

syarat atau langkah- langkah yang telah ditetapkan dengan menggunakan persamaan regresi iaitu pertama, laluan c dengan meregresikan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) terhadap pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru). Kedua, adalah dengan meregresikan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) terhadap pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) untuk laluan a dan yang ketiga meregresikan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) dengan pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) untuk memenuhi syarat laluan b dan akhir sekali adalah dengan meregresikan pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) terhadap kedua-dua pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) dan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) untuk laluan c'.

Langkah- langkah ini adalah penting kerana menurut mereka mediator boleh dibahagikan kepada dua bahagian iaitu mediator penuh dan separa mediator.

Langkah- langkah yang terlibat telah diringkaskan sebagaimana berikut:-

Langkah 1 (laluan c):- Mengendalikan analisis regresi mudah dengan X meramalkan Y untuk menguji untuk laluan c sahaja, $Y=B_0+B_1X+e$

Langkah 2 (laluan a):- Mengendalikan analisis regresi mudah dengan X meramalkan M untuk menguji laluan a, $M=B_0+B_1X+e$

Langkah 3 (laluan b):- Mengendalikan analisis regresi mudah dengan M meramalkan Y untuk menguji kepentingan laluan b sahaja, $Y=B_0+B_1M+e$

Langkah 4 (laluan c'):- Mengendalikan analisis regresi berganda dengan X dan M meramalkan Y, $Y=B_0+B_1X+B_2M+e$

X = pemboleh ubah bebas
Y = pemboleh ubah bersandar
M = mediator
B₀ = nilai konstan
B = nilai koefisien

e = ralat

Langkah- langkah ini adalah penting untuk menentukan jenis mediator yang terlibat. Tujuan Langkah 1 hingga Langkah 3 dibuat adalah untuk menentukan hubungan *zero-order* dalam kalangan pemboleh ubah yang ada. Jika satu atau lebih hubungan ini tidak signifikan ($p > 0.05$), maka pengkaji biasanya boleh membuat kesimpulan sama ada mediator itu wujud atau tidak. Dengan mengandaikan Langkah 1 hingga Langkah 3 terdapat hubungan yang signifikan, maka Langkah 4 akan diteruskan. Setelah Langkah 4 dibuat dan didapati hubungan antara peramal dengan variabel hasil masih signifikan ($p < 0.05$) apabila mediator dikawal maka dapatlah dirumuskan bahawa mediator tersebut berfungsi sebagai separa mediator. Sebaliknya, jika langkah tersebut mendapati hubungan antara peramal dengan variabel hasil adalah tidak signifikan iaitu $p > 0.05$ apabila mediator dikawal, maka mediator tersebut boleh dikatakan sebagai mediator penuh.

Justeru, teknik analisis mediator yang digunakan oleh pengkaji adalah bersesuaian dengan apa yang telah dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986) iaitu regresi berganda.

3.9 Ringkasan Analisis Data Berdasarkan Soalan Kajian

Jadual 3.17 menunjukkan cara analisis setiap soalan kajian yang dinyatakan dan diringkaskan sebagaimana berikut:

Jadual 3.17

Persoalan Kajian dan Analisis Data

Nombor	Soalan	Analisis
1	Apakah tahap kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?	Deskriptif min
2	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan?	Ujian t

3 Adakah terdapat hubungan yang Korelasi Pearson signifikan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru?

4 Adakah terdapat hubungan yang Korelasi Pearson signifikan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru?

Jadual 3.17 (sambungan)

5 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru? Korelasi Pearson

6 Adakah kolaboratif guru merupakan Regresi berganda mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru?

3.10 Penutup

Bab ini menerangkan kaedah dan prosedur kajian secara terperinci. Kajian ini dibuat untuk melihat hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran, dan juga untuk mengetahui tahap kepimpinan strategik, tahap kualiti pengajaran dan

tahap kolaboratif guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui adakah kolaboratif merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran dan juga untuk melihat perbezaan kepimpinan strategik, kolaboratif dan kualiti pengajaran guru di dua kumpulan maahad ini. Dalam kajian ini, penggunaan soal selidik adalah memainkan peranan yang sangat besar sebagai sumber untuk mendapatkan data primer. Tumpuan utama adalah terhadap pembinaan soal selidik agar format dan soalnya mudah difahami dan seterusnya dapat menarik minat responden untuk menjawab.



BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini menerangkan secara terperinci tentang dapatan utama kajian berdasarkan soalan dan hipotesis kajian. Peringkat pertama membincangkan secara ringkas data deskriptif yang merangkumi faktor demografi iaitu peratusan responden mengikut jantina, umur, kelayakan akademik dan lokasi sekolah. Manakala, peringkat kedua pula adalah menghuraikan keputusan dan penjelasan pengujian- pengujian hipotesis nul. Sebanyak lima (5) hipotesis nul telah dibina untuk melihat hubungan, perbezaan dan mediator antara kepimpinan strategik, kualiti pengajaran dan kolaboratif guru.

Statistik inferensi digunakan untuk menentukan samada hipotesis yang dibentuk diterima atau ditolak bagi menjawab persoalan kajian. Statistik deskriptif pula digunakan untuk melihat kekerapan, peratusan dan skor min bagi menjawab soalan kajian pertama, kedua dan ketiga. Manakala ujian t pula digunakan untuk menjawab soalan kajian yang ke empat. Bagi soalan kajian kelima, keenam dan ketujuh pula, analisis korelasi akan digunakan. Akhir sekali, untuk menguji soalan yang berkaitan dengan mediator pula, analisis regresi berganda digunakan.

4.2 Analisis CFA

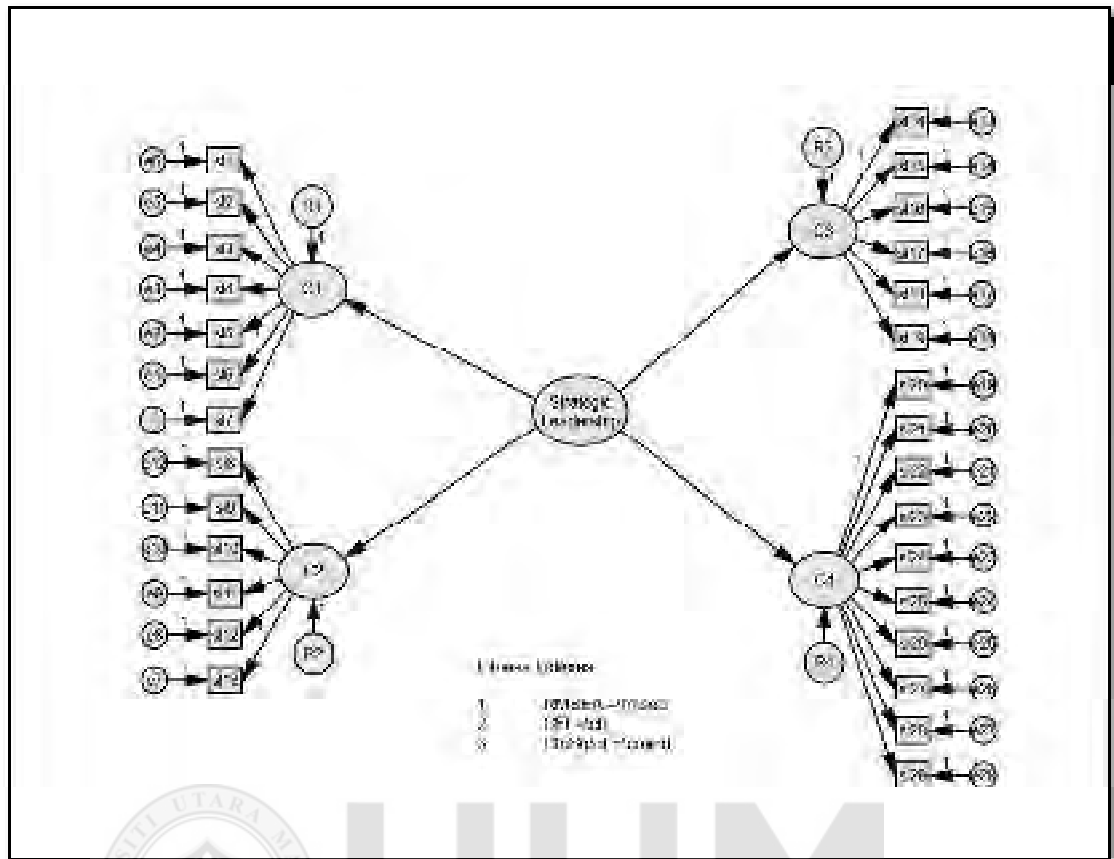
Oleh kerana kajian ini akan menghasilkan model sebagai sumbangan kajian, maka pengkaji melakukan analisis CFA sekali lagi dengan menggunakan *structural equation modelling (SEM)* atau model struktur. Analisis SEM dilakukan bagi memastikan setiap pemboleh ubah dan dimensi mempunyai nilai kebolehpapaian yang sewajarnya.

Menurut Zainuddin Awang (2015), kaedah CFA mempunyai keupayaan untuk menilai *Unidimensionality*, Kesahan dan Kebolehppercayaan pembinaan laten. Pengkaji perlu melakukan CFA untuk semua pembinaan laten yang terlibat dalam kajian sebelum memodelkan hubungan mereka dalam model struktur (SEM). Menurut beliau lagi, dengan CFA, sebarang item yang tidak sesuai dengan model pengukuran disebabkan oleh pemuatan faktor (*Faktor Loading*) yang rendah harus

dikeluarkan dari model. Kesesuaian model pengukuran ditunjukkan melalui Indeks Kecergasan (*Fitness Index*) tertentu. Seterusnya, pemadaman item tidak boleh melebihi 20% daripada jumlah item dalam model. Jika tidak, ia sendiri dianggap tidak sah kerana ia gagal "mengesahkan" itu sendiri. Para pengkaji boleh menjalankan CFA untuk setiap model pengukuran secara berasingan atau menjalankan model pengukuran terkumpul sekaligus (Zainuddin Awang, 2015). Walau bagaimanapun, CFA untuk model pengumpulan yang dikumpulkan adalah lebih cekap dan sangat dicadangkan. Oleh itu, prosedur ini (*Pooled-CFA*) untuk menilai model pengukuran pembinaan laten akan ditunjukkan.

4.2.1 Kepimpinan Strategik

Rajah 4.1 menunjukkan model pengukuran untuk mengukur amalan kepimpinan strategik yang terdiri daripada empat (4) elemen iaitu orientasi strategik, intervensi strategik, penterjemahan strategik dan keresahan.



Rajah 4.1. Model Pengukuran untuk Kepimpinan Strategik

Strategic Leadership=Kepimpinan Strategik

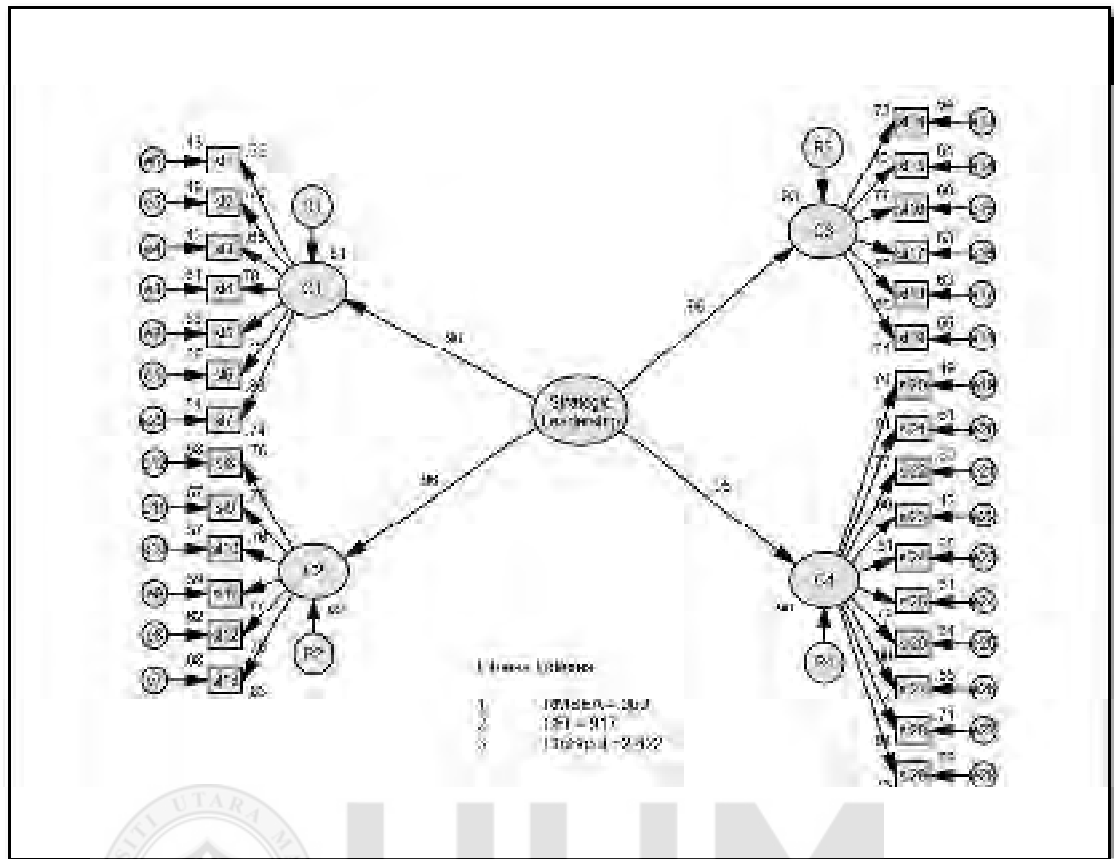
C1=Orientasi Strategik

C2=Intervensi Strategik

C3=Penterjemahan Strategik

C4=Keresahan

Selepas analisis CFA dijalankan, nilai bagi muatan faktor (*Faktor Loading*) untuk setiap item adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 4.2.



Rajah 4.2. *Factor Loading* untuk setiap item yang digunakan untuk mengukur amalan Kepimpinan Strategik

Strategic Leadership=Kepimpinan Strategik

C1=Orientasi Strategik

C2=Intervensi Strategik

C3=Penterjemahan Strategik

C4=Keresahan

Rajah 4.2 membentangkan nilai pemuatan faktor bagi setiap item dalam pembinaan dan nilai Indeks kecergasan untuk model pengukuran '*measurement model*'. Item yang mempunyai faktor memuatkan di bawah 0.60 mesti dipadamkan dari model. Item mesti dipadamkan satu demi satu bermula dengan nilai terendah. Selepas item dipadamkan, maka pengkaji perlu menentukan semula dan menjalankan model

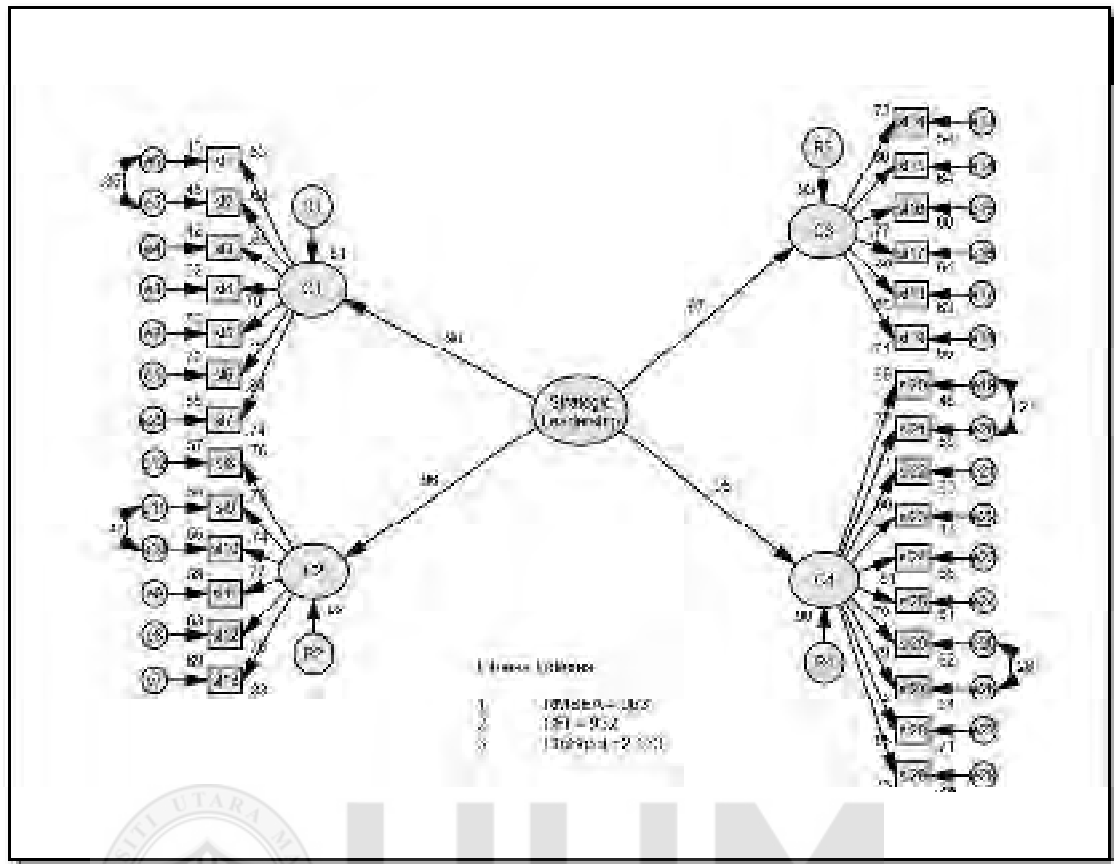
pengukuran baru. Proses ini diulang sehingga Indeks kecergasan untuk model pengukuran mencapai tahap yang diperlukan. Semua nilai untuk pemuatan faktor mestilah lebih tinggi daripada 0.60. Selain itu, nilai Indeks Modifikasi yang tinggi (MI) menunjukkan bahawa item tersebut sangat berkorelasi atau berlebihan. Oleh itu, pengkaji menyelesaikan masalah ini dengan menjadikannya 'parameter bebas (*free parameter*)'.

Berdasarkan pada Rajah 4.2, semua nilai bagi pemuatan faktor bagi setiap item adalah lebih tinggi daripada 0.60. Oleh itu, tiada item mesti dipadamkan dari model. Jadual 4.1 menunjukkan bahawa nilai untuk Indeks Pengubahsuaian (MI). Oleh kerana model tersebut mempunyai nilai Indeks Pengubahsuaian (MI) yang tinggi, maka pengkaji menetakannya untuk menjadi 'parameter bebas'.

Jadual 4.1

Nilai Indeks Modifikasi (MI)

<i>Redundant Items</i>	Indeks Modifikasi (MI)
e25 <--> e26	19.06
e19 <--> e20	20.44
e10 <--> e11	25.66
e5 <--> e6	33.48



Rajah 4.3. Model Pengukuran Terakhir Untuk Mengukur Kepimpinan Strategik
Strategic Leadership=Kepimpinan Strategik

C1=Orientasi Strategik

C2=Intervensi Strategik

C3=Penterjemahan Strategik

C4=Keresahan

Rajah 4.3 menunjukkan bahawa model pengukuran terakhir untuk mengukur Kepimpinan Strategik. Model pengukuran yang terakhir menunjukkan bahawa item pengukur mempunyai beban faktor yang dapat diterima untuk pembinaan laten masing-masing. Keseluruhan nilai bagi Indeks kecergasan telah mencapai tahap yang diperlukan.

Ringkasan untuk penilaian Indeks kecergasan untuk model pengukuran terakhir ditunjukkan dalam Jadual 4.2.

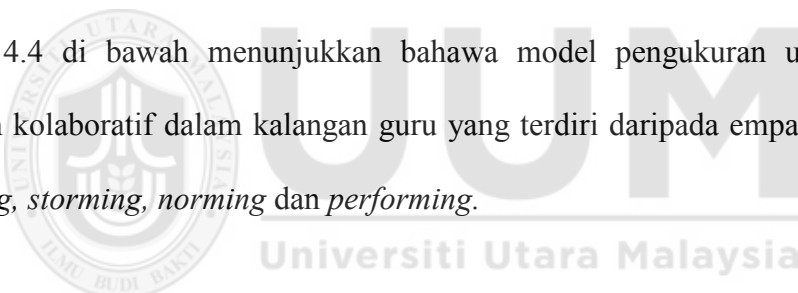
Jadual 4.2

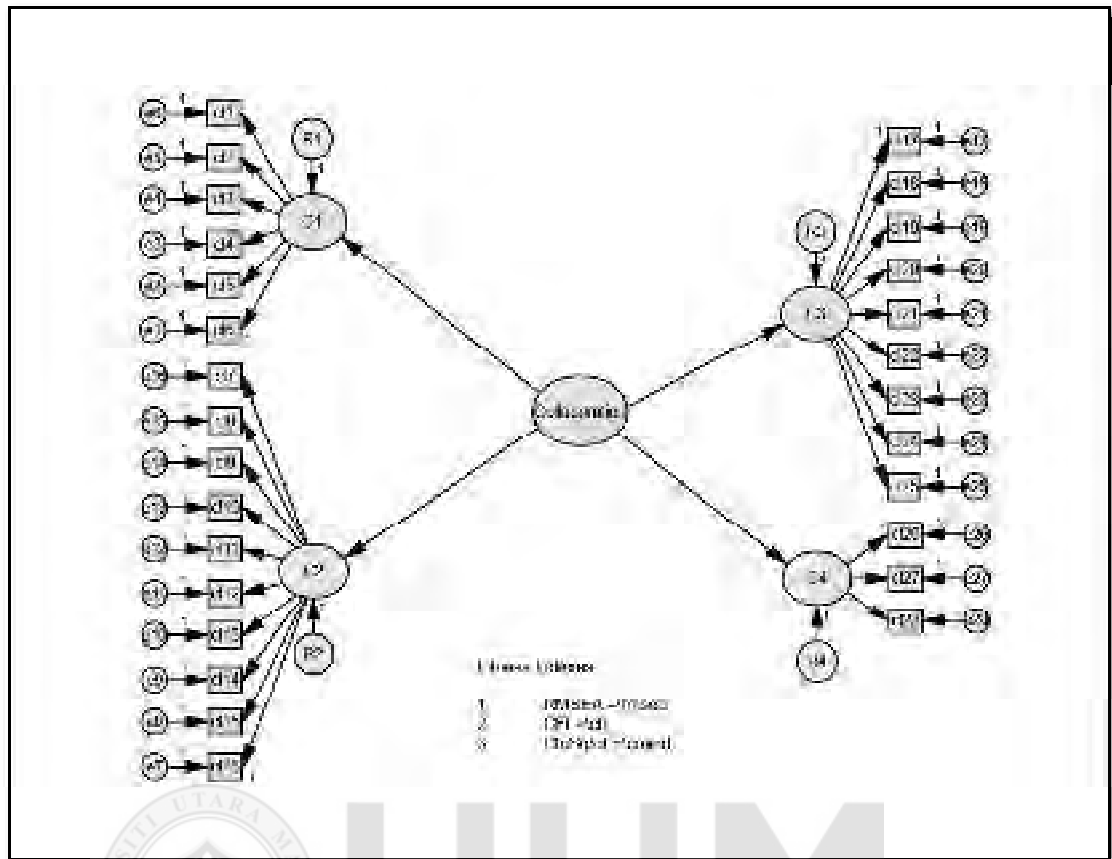
Ringkasan Untuk Penilaian Indeks Kecergasan 'Fitness Indexes'

<i>Category</i>	<i>Fit Statistics</i>	<i>Recommended</i>	<i>Obtain</i>	<i>Comment</i>
Absolute Fit	RMSEA	<0.08	0.06	Dicapai
Incremental Fit	CFI	>0.90	0.93	Dicapai
Parsimonious Fit	Chisq/df	<3.0	2.17	Dicapai

4.2.2 Kolaboratif Guru

Rajah 4.4 di bawah menunjukkan bahawa model pengukuran untuk mengukur amalan kolaboratif dalam kalangan guru yang terdiri daripada empat peringkat iaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*.





Rajah 4.4. Model Pengukuran untuk mengukur Amalan Kolaboratif Guru

Collaboration=Kolaboratif Guru

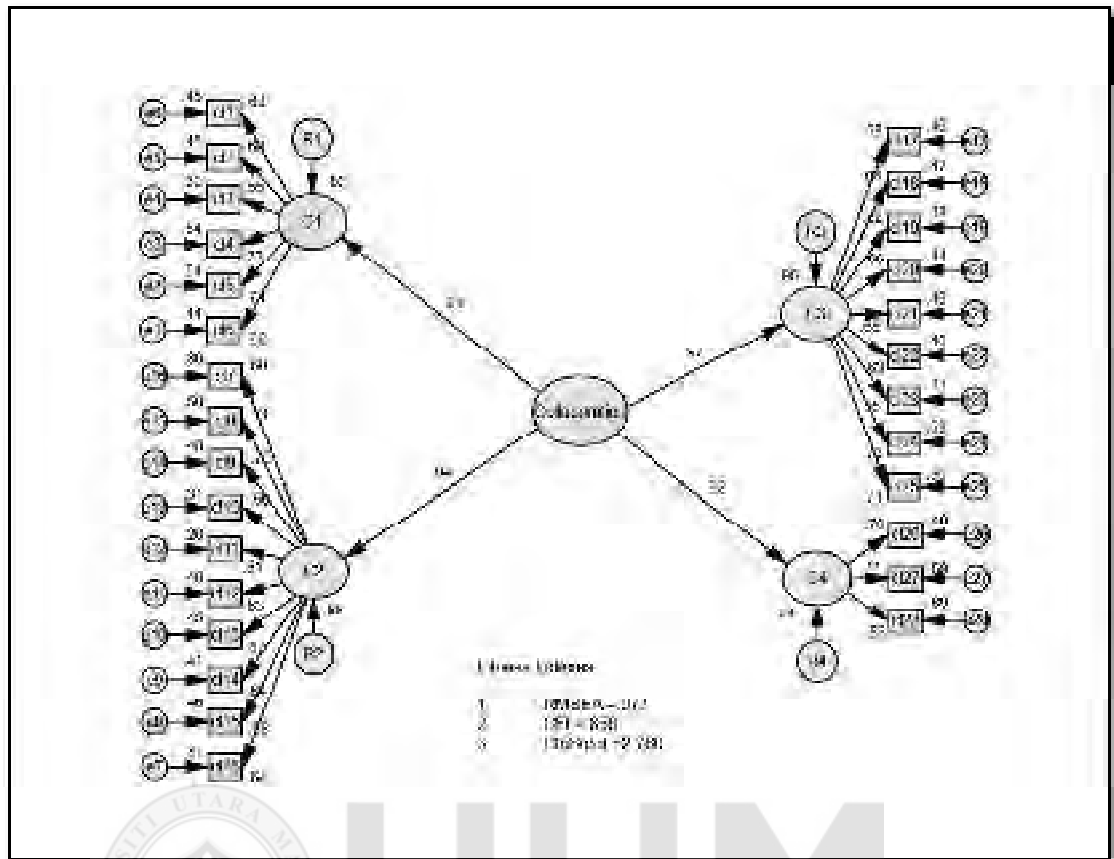
C1=Forming

C2=Storming

C3=Norming

C4=Performing

Selepas menjalankan analisis CFA, nilai pemuatan faktor bagi setiap item ditunjukkan dalam Rajah 4.5



Rajah 4.5. Nilai Pemuatan Faktor Bagi Setiap Item

Collaboration=Kolaboratif Guru

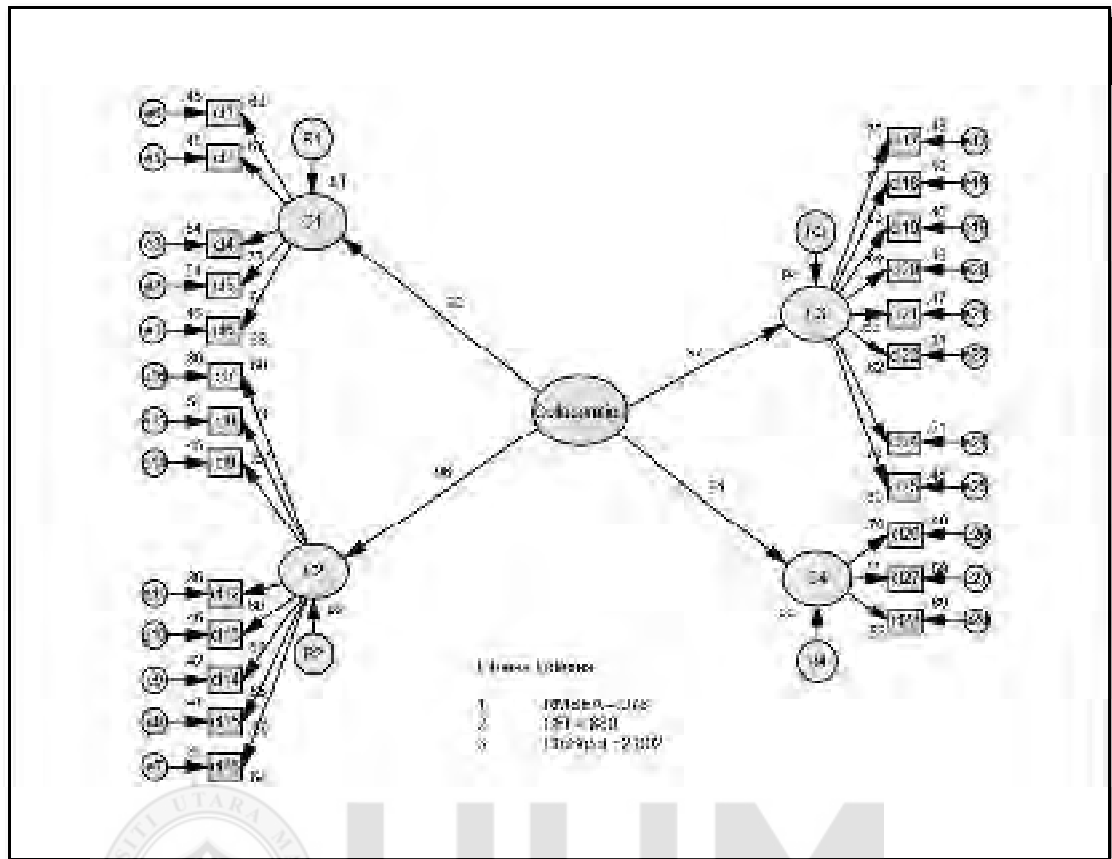
C1=*Forming*

C2=*Storming*

C3=*Norming*

C4=*Performing*

Rajah 4.5 membentangkan nilai pemuatan faktor bagi setiap item dalam pembinaan dan nilai Indeks kecergasan untuk model pengukuran. Nilai Indeks Kecergasan tidak memenuhi tahap yang diperlukan. Item c13, c110, c111 dan c123 mesti dipadam kerana nilai pemuatan faktor yang rendah. Item mesti dipadamkan satu demi satu bermula dengan nilai terendah. Selepas item dipadamkan, maka pengkaji perlu membuat penilaian semula dan menghasilkan model pengukuran yang baru.



Rajah 4.6. Model Pengukuran Selepas Memadamkan Item-Item Yang Mempunyai Nilai Muatan Faktor Yang Rendah.

Collaboration=Kolaboratif Guru

C1=*Forming*

C2=*Storming*

C3=*Norming*

C4=*Performing*

Rajah 4.6 menunjukkan bahawa model pengukuran selepas memadamkan item yang mempunyai nilai pemuatan faktor yang rendah. Nilai Indeks Kecergasan tidak memenuhi tahap yang diperlukan. Semua nilai untuk pemuatan faktor berada di atas 0.60. Oleh itu, nilai Indeks Modifikasi (MI) diperhatikan. Sesetengah item telah ditetapkan sebagai 'parameter bebas' kerana nilai tinggi Indeks Modifikasi (MI).

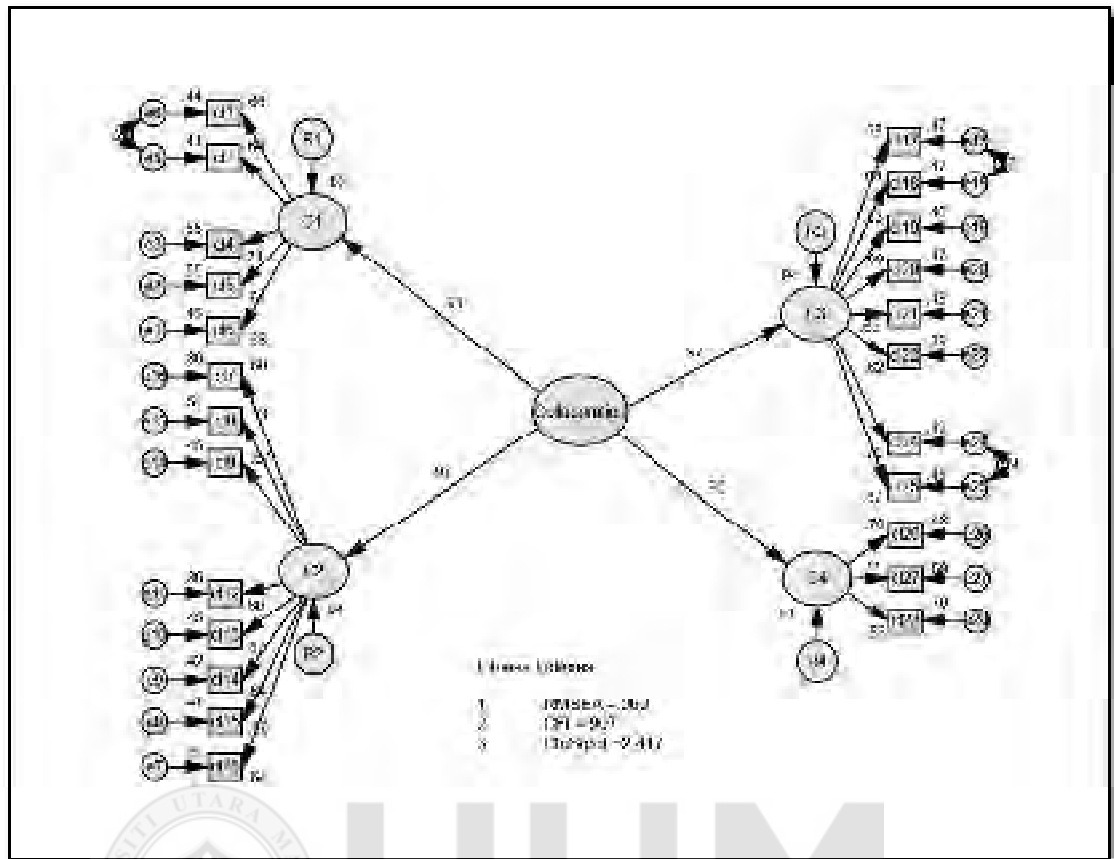
Jadual 4.3 menunjukkan bahawa nilai untuk Indeks Modifikasi (MI). Rajah 4.7 menunjukkan bahawa model pengukuran selepas beberapa item ditetapkan sebagai 'parameter bebas'.

Jadual 4.3

Nilai Indeks Modifikasi (MI)

<i>Redundant Items</i>	<i>Indeks Modifikasi (MI)</i>
e25 <--> e26	28.16
e24 <--> e25	43.23
e17 <--> e18	38.09
e5 <--> e6	19.43
e1 <--> e2	15.88





Rajah 4.7. Model Pengukuran Akhir Untuk Pengukuran Amalan Kolaboratif Guru
Collaboration=Kolaboratif Guru

C1=*Forming*

C2=*Storming*

C3=*Norming*

C4=*Performing*

Rajah 4.7 menunjukkan bahawa model pengukuran yang terakhir untuk mengukur amalan Kolaboratif Guru. Model pengukuran yang terakhir menunjukkan bahawa item pengukur mempunyai beban faktor yang dapat diterima untuk pembinaan laten masing-masing. Semua nilai Indeks kecergasan telah mencapai tahap yang diperlukan.

Ringkasan untuk penilaian Indeks kecergasan untuk model pengukuran terakhir ditunjukkan dalam Jadual 4.4.

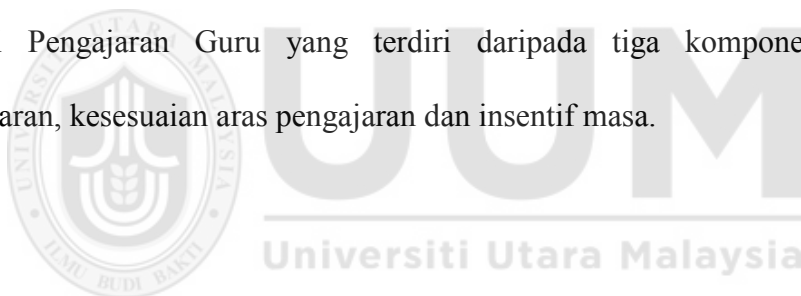
Jadual 4.4

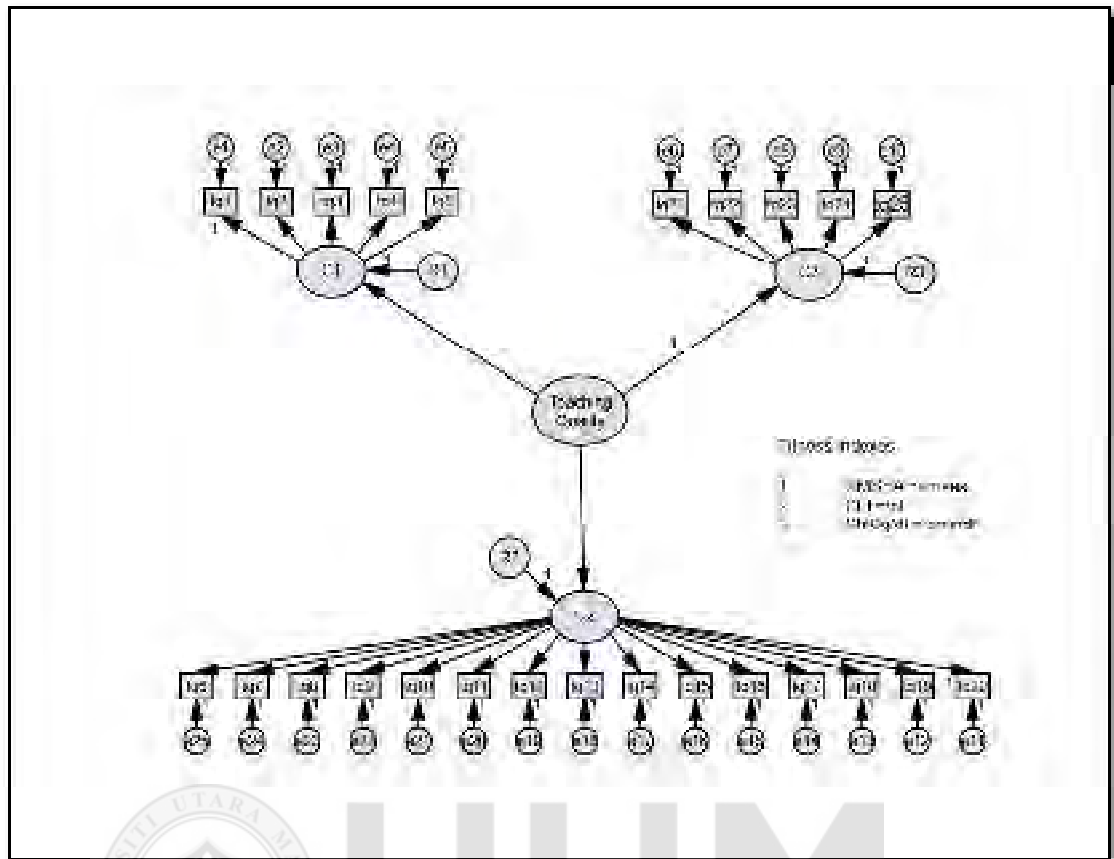
Ringkasan Penilaian Ideks Kecergasan 'Fitness Indexs'

<i>Category</i>	<i>Fit statistics</i>	<i>Recommended</i>	<i>Obtain</i>	<i>Comment</i>
Absolute Fit	RMSEA	<0.08	0.07	Dicapai
Incremental Fit	CFI	>0.90	0.91	Dicapai
Parsimonious Fit	Chisq/df	<3.0	2.42	Dicapai

4.2.3 Kualiti Pengajaran Guru

Rajah 4.8 di bawah menunjukkan bahawa model pengukuran untuk mengukur Kualiti Pengajaran Guru yang terdiri daripada tiga komponen iaitu kualiti pengajaran, kesesuaian aras pengajaran dan insentif masa.





Rajah 4.8. Model Pengukuran Untuk Mengukur Kualiti Pengajaran Guru

Teaching Quality = Kualiti Pengajaran Guru

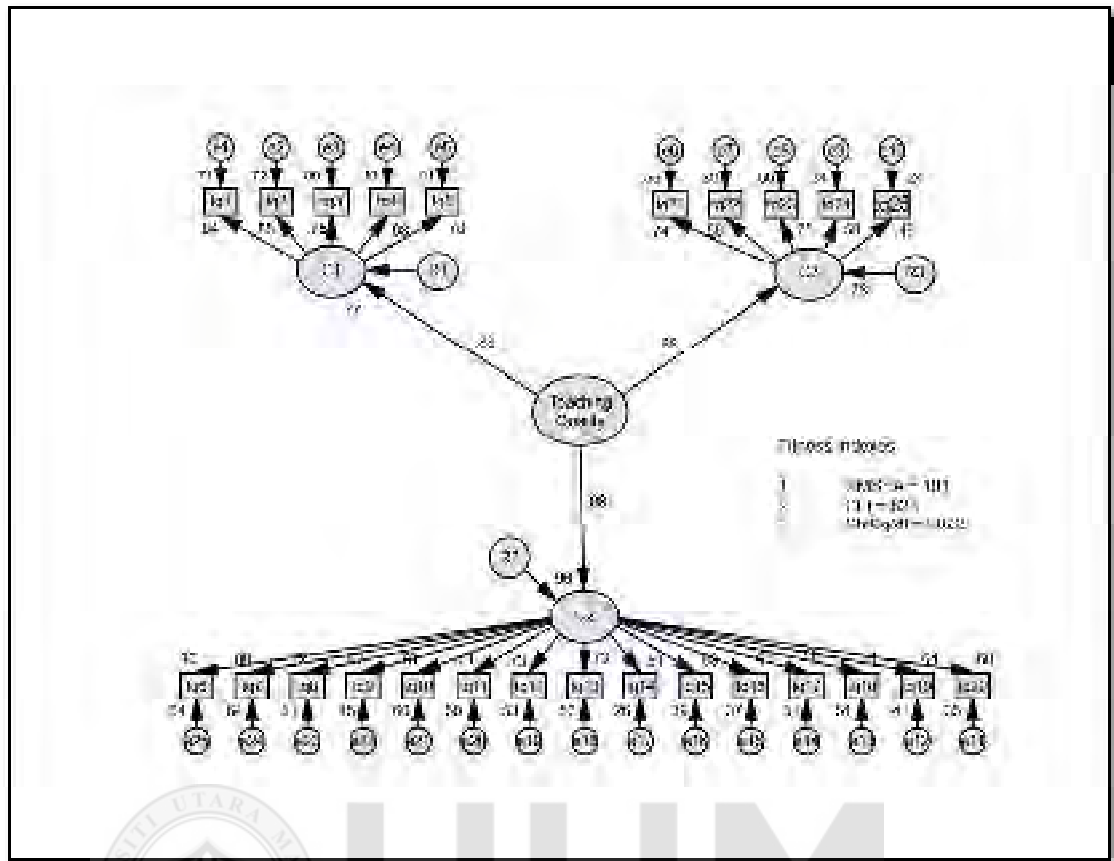
C1 = Kualiti Pengajaran

C2 = Kesesuaian Aras Pengajaran

C3 = Insentif Masa

Selepas menjalankan CFA, nilai muatan faktor bagi setiap item ditunjukkan dalam

Rajah 4.9.



Rajah 4.9. Nilai Pemuatan Faktor Untuk Setiap Item Bagi Mengukur Kualiti Pengajaran Guru

Teaching Quality=Kualiti Pengajaran Guru

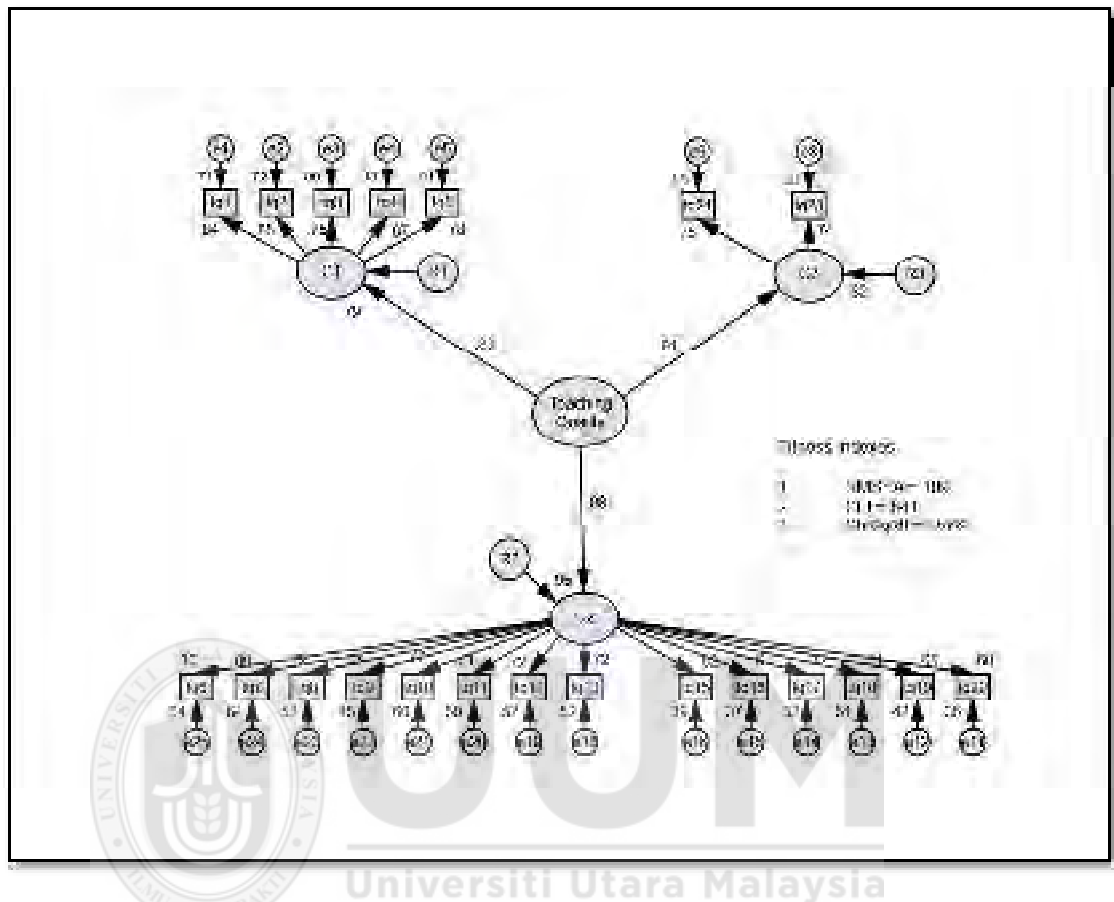
C1=Kualiti Pengajaran

C2=Kesesuaian Aras Pengajaran

C3=Insentif Masa

Rajah 4.9 menunjukkan nilai pemuatan faktor untuk setiap item dalam pembinaan dan nilai Indeks kecergasan untuk model pengukuran kualiti pengajaran guru. Nilai Indeks Kecergasan '*Fitness Index*' tidak memenuhi tahap yang diperlukan. Item yang bernombor tq14, tq22, tq24 dan tq25 mesti dipadam kerana mempunyai nilai faktor pemuatan yang rendah. Item mesti dipadamkan satu demi satu bermula dengan nilai

yang terendah. Selepas item dipadamkan, maka pengkaji perlu membuat penilaian semula dan menghasilkan model pengukuran baru.



Rajah 4.10. Model Pengukuran Selepas Pemadaman Item-Item Yang Mempunyai Nilai Muatan Faktor Yang Rendah

Teaching Quality=Kualiti Pengajaran Guru

C1= Kualiti Pengajaran

C2= Kesesuaian Aras Pengajaran

C3= Insentif Masa

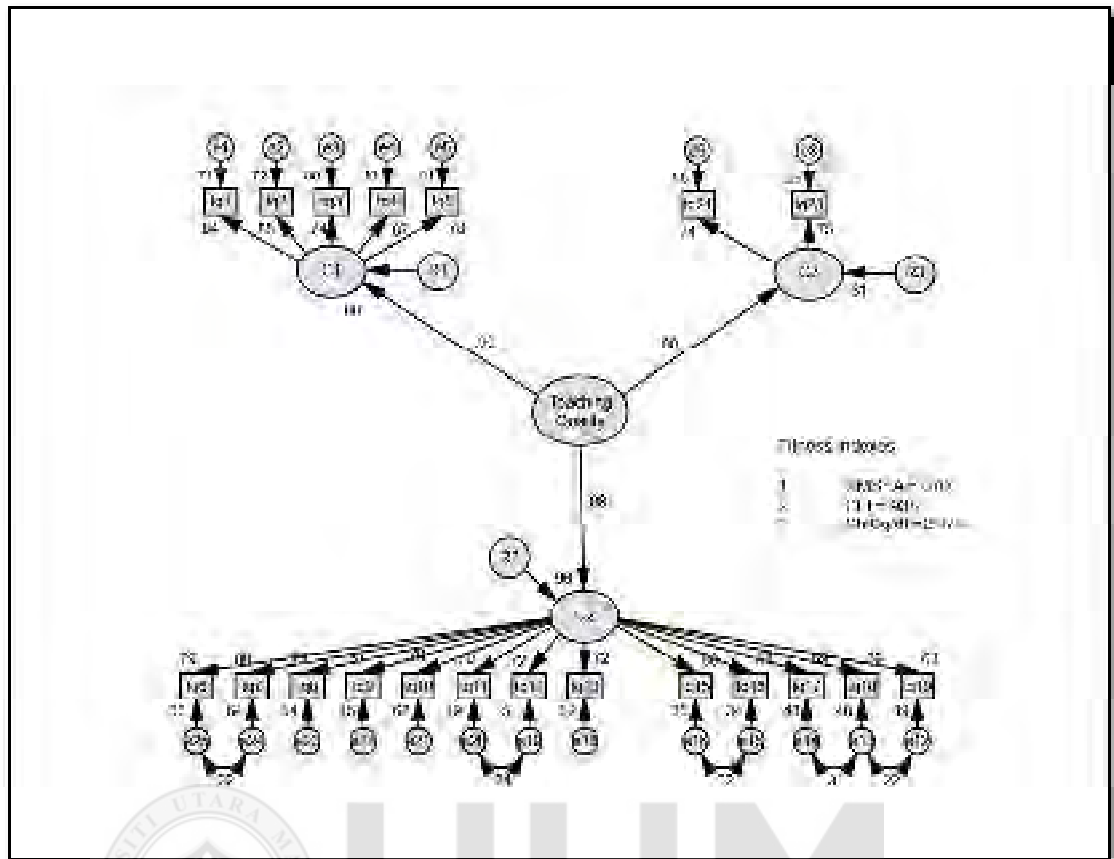
Rajah 4.10 menunjukkan bahawa model pengukuran selepas memadamkan item yang mempunyai nilai pemuatan faktor yang rendah. Selepas itu, nilai Indeks Modifikasi (MI) telah diperhatikan. Nilai MI di atas 15 dianggap tinggi. Semua item yang berlebihan telah ditetapkan untuk menjadi 'parameter bebas'. Jadual 4.5

menunjukkan bahawa nilai untuk Indeks Modifikasi (MI). Item tq20 dipadam kerana mempunyai nilai yang tinggi bagi Indeks Modifikasi (MI).

Jadual 4.5

Nilai Indeks Modifikasi (MI)

<i>Redundant Items</i>	Indeks Modifikasi (MI)
e24 <--> e25	34.65
e19 <--> e20	29.14
e15 <--> e16	116.60
e14 <--> e16	19.06
e14 <--> e15	31.23
e13 <--> e14	29.04
e12 <--> e13	16.81
e11 <--> e12	129.97



Rajah 4.11. Model Pengukuran Selepas Semua Item Yang Bertindan Telah Ditetapkan Untuk Menjadi 'Parameter Bebas'

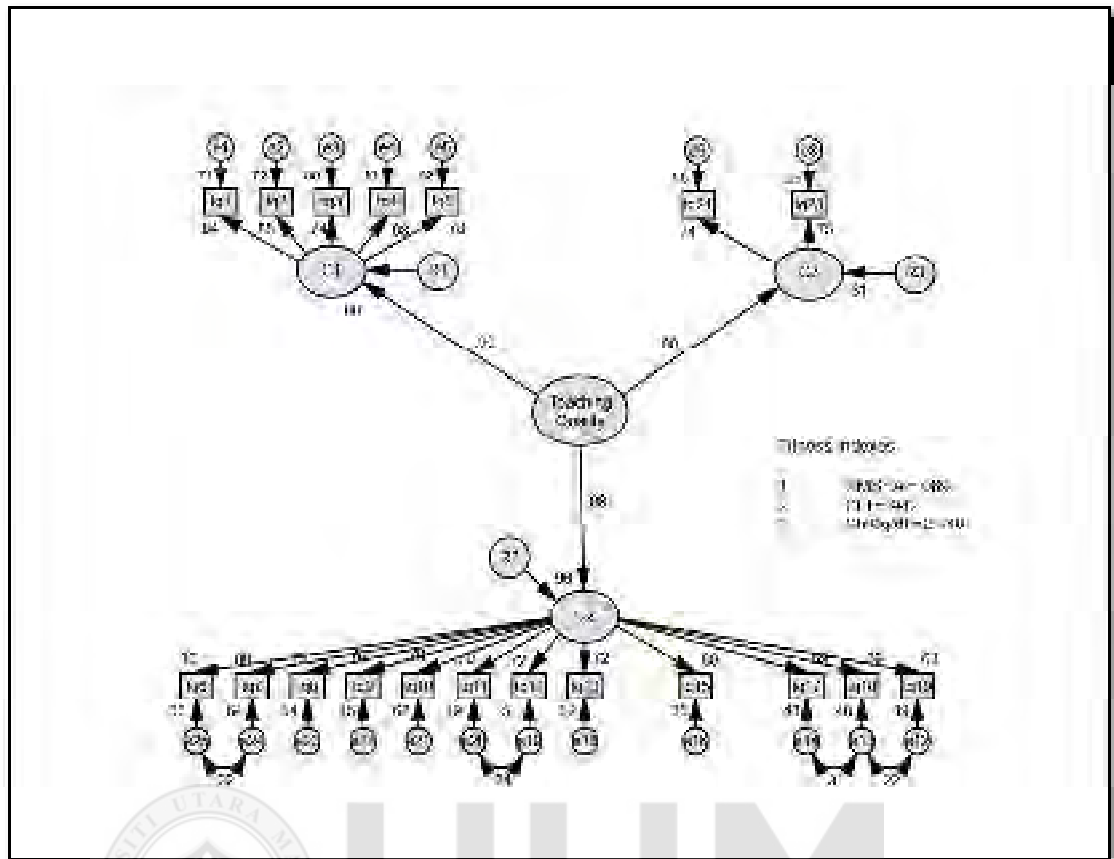
Teaching Quality=Kualiti Pengajaran Guru

C1=Kualiti Pengajaran

C2=Kesesuaian Aras Pengajaran

C3=Insentif Masa

Item tq16 mempunyai nilai pemuatan faktor yang rendah. Oleh itu, item ini mesti dipadamkan. Selepas item dipadamkan, maka penyelidik perlu membuat penilaian semula dan menghasilkan model pengukuran baru. Rajah 4.12 menunjukkan bahawa model pengukuran selepas memadamkan item tq16.



Rajah 4.12. Model Pengukuran Selepas Item tq16 dipadamkan.

Teaching Quality=Kualiti Pengajaran Guru

C1=Kualiti Pengajaran

C2=Kesesuaian Aras Pengajaran

C3=Insentif Masa

Selepas itu, nilai Indeks Modifikasi (MI) telah diperhatikan. Walaubagaimanapun, nilai MI di atas 15 adalah dianggap tinggi. Semua item yang berlebihan telah ditetapkan untuk menjadi 'parameter bebas' atau item dengan nilai pemuatan faktor yang terendah mesti dihapuskan. Jadual 4.6 menunjukkan nilai untuk Indeks Modifikasi (MI). Item tq15 dan tq17 adalah bertindan disebabkan oleh nilai MI yang tinggi. Oleh itu, penyelidik memutuskan untuk memadamkan item tq15 untuk

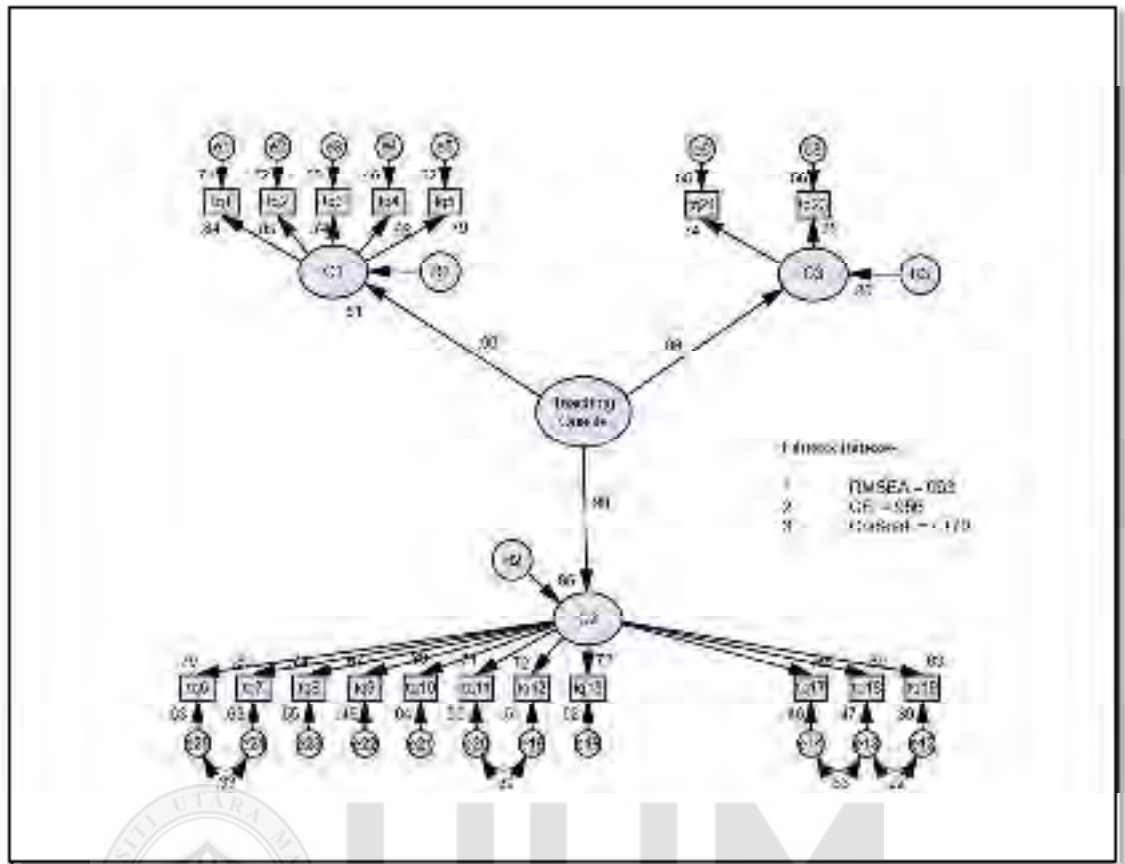
menyelesaikan masalah pertindanan kerana nilai pemuatan faktor untuk item tq15 adalah lebih rendah berbanding nilai pemuatan faktor untuk item tq17.

Jadual 4.6

Nilai Indeks Modifikasi (MI)

<i>Redundant Items</i>	Indeks Modifikasi (MI)
e14 <--> e16	22.91





Rajah 4.13. Model Pengukuran Akhir untuk Mengukur Kualiti Pengajaran Guru

Teaching Quality=Kualiti Pengajaran Guru

C1=Kualiti Pengajaran

C2=Kesesuaian Aras Pengajaran

C3=Insentif Masa

Rajah 4.13 menunjukkan bahawa model pengukuran terakhir untuk mengukur Kualiti Pengajaran Guru. Model pengukuran yang terakhir menunjukkan bahawa item pengukur mempunyai beban faktor yang dapat diterima untuk pembinaan laten masing-masing. Semua nilai indeks kecergasan telah mencapai tahap yang diperlukan.

Ringkasan untuk penilaian indeks kecergasan untuk model pengukuran terakhir ditunjukkan dalam Jadual 4.7.

Jadual 4.7

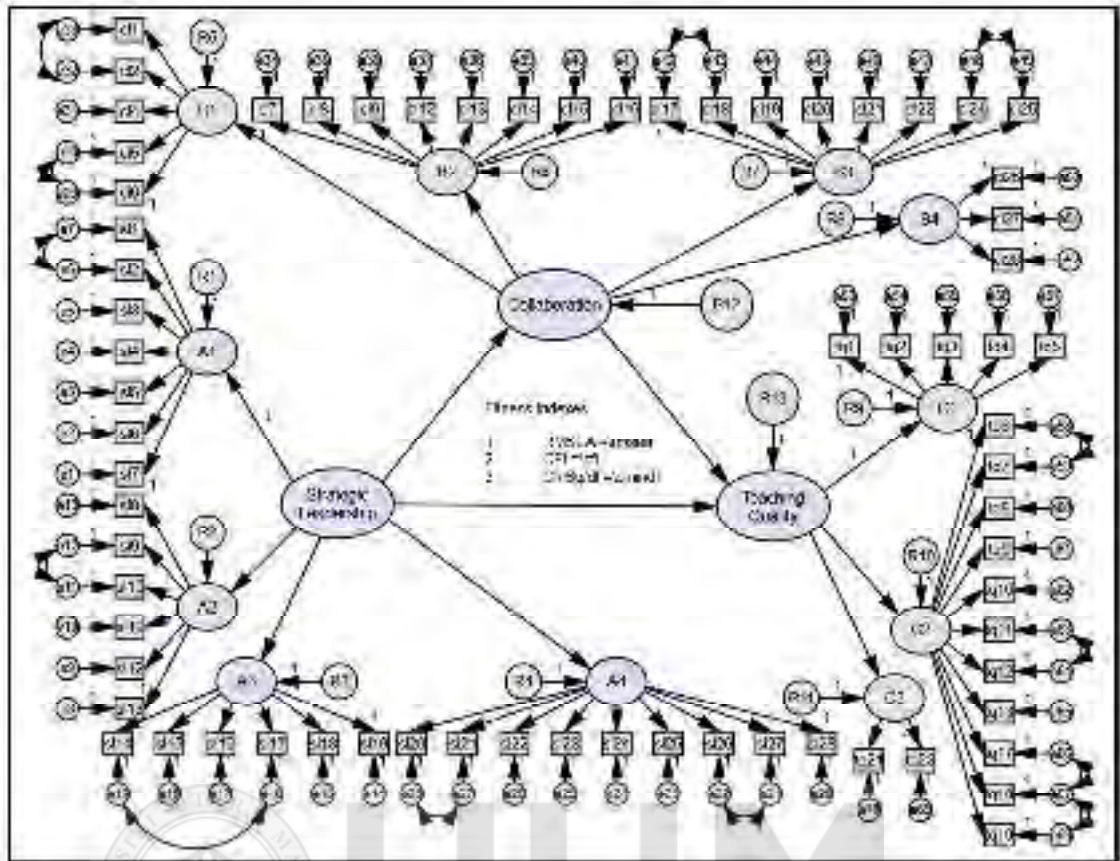
Ringkasan Untuk Penilaian Indeks Kecergasan

<i>Category</i>	<i>Fit statistics</i>	<i>Recommended</i>	<i>Obtain</i>	<i>Comment</i>
Absolute Fit	RMSEA	<0.08	0.06	Dicapai
Incremental Fit	CFI	>0.90	0.96	Dicapai
Parsimonious Fit	Chisq/df	<3.0	2.17	Dicapai

4.2.4 *Pooled CFA*

Rajah 4.14 menunjukkan bahawa model pengukuran terdiri daripada tiga pembinaan utama iaitu Kepimpinan Strategik, Kolaboratif Guru dan Kualiti Pengajaran Guru.





Rajah 4.14. Model Pengukuran Yang Terdiri Daripada Tiga (3) Pemboleh Ubah Utama

Strategic Leadership=Kepimpinan Strategik

Collaboration=Kolaboratif Guru

Teaching Quality=Kualiti Pengajaran Guru

A1=Orientasi Strategik

A2=Intervensi Strategik

A3=Penterjemahan Strategik

A4=Keresahan

B1=*Forming*

B2=*Storming*

B3=*Norming*

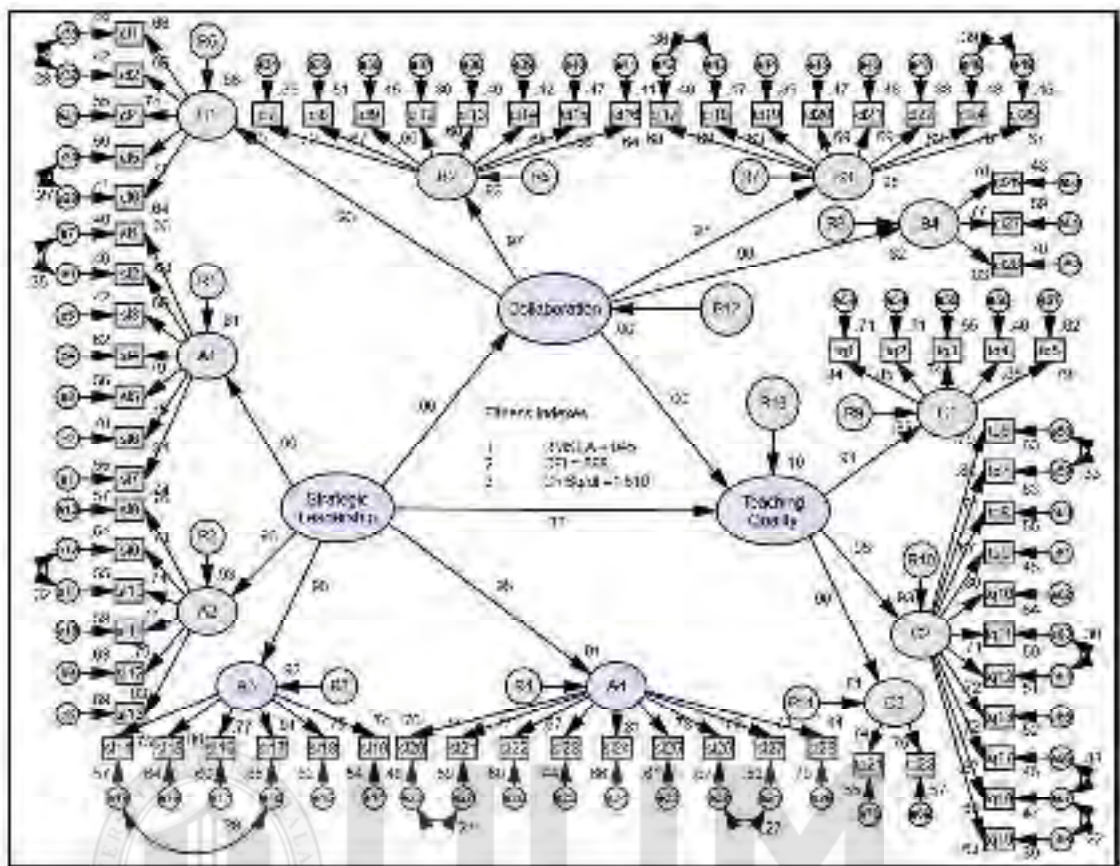
B4=*Performing*

C1=Kualiti Pengajaran Guru

C2=Kesesuaian Aras Pengajaran

C3=Insentif Masa

Setelah menjalankan analisis CFA, nilai pengambilan faktor bagi setiap item ditunjukkan dalam Rajah 4.15. Rajah tersebut membentangkan nilai pemuatan faktor untuk setiap item dalam pembinaan dan nilai indeks kecergasan untuk model pengukuran.



Rajah 4.15. Nilai Pengambilan Faktor Bagi Setiap Item
Strategic Leadership=Kepimpinan Strategik
Collaboration=Kolaboratif Guru

Teaching Quality=Kualiti Pengajaran Guru

A1=Orientasi Strategik

A2=Intervensi Strategik

A3=Penterjemahan Strategik

A4=Keresahan

B1=*Forming*

B2=*Storming*

B3=*Norming*

B4=*Performing*

C1=Kualiti Pengajaran Guru

C2=Kesesuaian Aras Pengajaran

C3=Insentif Masa

Rajah 4.15 menunjukkan bahawa model pengukuran terakhir untuk mengukur tiga pemboleh ubah utama iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan juga kualiti pengajaran guru. Model pengukuran yang terakhir menunjukkan bahawa item pengukur mempunyai beban faktor yang dapat diterima untuk pembinaan laten

masing-masing. Oleh hal yang demikian, semua nilai indeks kecergasan telah mencapai tahap yang diperlukan.

Ringkasan untuk penilaian indeks kecergasan untuk model pengukuran terakhir ditunjukkan dalam Jadual 4.8.

Jadual 4.8

Ringkasan Untuk Penilaian Indeks Kecergasan

<i>Category</i>	<i>Fit statistics</i>	<i>Recommended</i>	<i>Obtain</i>	<i>Comment</i>
Absolute Fit	RMSEA	<0.08	0.05	Dicapai
Incremental Fit	CFI	>0.90	0.90	Dicapai
Parsimonious Fit	Chisq/df	<3.0	1.61	Dicapai

4.3 Profil Responden

Bagi menjawab soalan soal selidik sebagaimana lampiran A, sampel yang terlibat adalah guru-guru yang berada di sekolah yang terpilih daripada kedua-dua jenis sekolah ini.

Jadual 4.9

Profil Sampel Kajian (N= 300)

Sekolah	Jumlah Guru	Bil. Sampel	Peratusan Sampel (%)
Kawalan	319	150	50.00
Pilihan	332	150	50.00
Jumlah	651	300	100.00

Analisis data latar belakang yang dipaparkan pada Jadual 4.9 menunjukkan seramai 651 orang guru daripada dua kumpulan maahad YIK iaitu Maahad Kawalan dan

Maahad Pilihan. Daripada 651 ini hanya 300 sampel sahaja yang terlibat dalam kajian ini walaupun mengikut jadual Krejcie dan Morgan (1970) hanya 242 sampel sahaja diperlukan untuk mewakili 651 responden. Bagi setiap maahad tersebut pula, seramai (150 orang) 50% sampel daripada Maahad Kawalan dan 50% (150 orang) sampel daripada Maahad Pilihan.



Jadual 4.10

Profil Sampel Kajian Mengikut Sekolah, Umur, Kelulusan Lokasi dan Jenis Sekolah.

Profil responden	Bilangan guru	Peratusan (%)
Jantina		
Lelaki	66	22.00
Perempuan	234	78.00
Umur		
50- 59 tahun	77	25.70
40-49 tahun	101	33.70
30- 39 tahun	76	25.30
20- 29 tahun	46	15.30
Kelulusan		
Siswazah	265	88.30
Bukan siswazah	35	11.70
Jenis Sekolah		
Kawalan	150	50.00
Pilihan	150	50.00

Analisis juga mendapati seramai 66 orang (22.00%) terdiri daripada guru lelaki dan 234 orang (78.00%) guru perempuan yang mewakili Maahad Kawalan dan pilihan YIK yang terlibat. Secara keseluruhannya analisis data menunjukkan responden

kajian ini telah mewakili keseluruhan guru-guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan Yayasan Islam Kelantan.

Analisis profil responden berkaitan dengan umur pula telah menunjukkan sampel yang berada dalam lingkungan usia 50-59 tahun adalah seramai 77 orang (25.70%), 40-49 tahun adalah seramai 101 orang (33.70%), 30-39 tahun adalah seramai 76 orang (25.30%) dan akhir sekali adalah peringkat umur yang berada antara 20-29 tahun iaitu seramai 46 orang (15.30%). Daripada hasil analisis ini dapatlah dikatakan bahawa mereka yang berusia antara 40-49 tahun telah mewakili sebahagian besar sampel dalam kajian ini.

Profil sampel di atas juga menunjukkan lebih 88% daripada sampel dalam setiap maahad tersebut adalah terdiri daripada mereka yang bekas siswazah. Manakala, bukan siswazah adalah terdiri daripada 35 orang atau sebanyak 11.70% sahaja. Peratusan dan bilangan sampel ini adalah mewakili daripada kedua-dua jenis maahad yang terlibat dalam kajian ini.

Kajian ini juga menggunakan seramai 150 orang sampel daripada Maahad Kawalan dan 150 orang sampel daripada Maahad Pilihan. Sehubungan dengan itu, dapatan ini hanya boleh digeneralisasikan untuk keadaan maahad- maahad agama yang mempunyai ciri-ciri sebagaimana Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK.

4.4 Tahap Kepimpinan Strategik, Tahap Kolaboratif Guru dan Tahap Kualiti Pengajaran Guru.

Soalan kajian yang pertama (1):-

Apakah tahap kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru Maahad Kawalan dan Maahad PilihanYIK?

Bagi menjawab soalan ini, pengkaji terdahulu menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap setiap item terlibat dalam soal selidik kepimpinan strategik sebagaimana Jadual 4.11 dan 4.12

Jadual 4.11

Nilai Min item Kepimpinan Strategik (Kawalan)

Item	Pernyataan	Peratusan (%)					M	SP
		STS	TS	AS	S	SS		
Orientasi Strategik								
SL1	Pemimpin sekolah merangka strategi bersama-sama organisasi di bawah seliaannya.	1.3	6.0	7.3	60.0	25.3	4.02	.83
SL2	Pemimpin sekolah berkongsi strategi dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	1.3	6.7	10.7	52.7	28.7	4.01	.89
SL3	Pemimpin sekolah mengingatkan warga organisasi di bawah seliaannya supaya berusaha gigih.	-	2.7	8.0	46.0	43.3	4.30	.73
SL4	Pemimpin sekolah mengambil berat terhadap keberkesanan dan kecekapan pelaksanaan tugas harian warga organisasi di bawah seliaannya.	-	2.0	16.0	43.3	38.7	4.19	.77

Jadual 4.11 (sambungan)

SL5	Pemimpin sekolah menyelaraskan program pembangunan organisasi bersesuaian dengan hala tuju strategik kerajaan.	-	4.7	16.0	49.3	30.0	4.05	.81	
SL6	Pemimpin sekolah mencadangkan strategi baru bagi mengatasi kelemahan pelaksanaan tugas- tugas seharian warga organisasi di bawah seliaannya.	-	5.3	14.0	52.0	28.7	4.04	.80	
SL7	Pemimpin sekolah memberi motivasi kepada warga organisasi di bawah seliaanya supaya menjalankan tugas dengan cemerlang	-	2.0	17.3	42.0	38.7	4.17	.78	
Intervensi Strategik									
SL8	Pemimpin sekolah membuat keputusan bersama- sama warga organisasi di bawah seliaannya berkaitan strategi baru.	-	6.7	18.0	43.3	32.0	4.01	.88	
SL9	Pemimpin sekolah mengemukakan idea-idea baru.	-	6.7	20.7	39.3	33.3	3.99	.90	
SL10	Pemimpin sekolah memastikan bahawa setiap strategi di sertakan dengan Pelan Tindakan.	-	5.3	19.3	40.7	34.7	4.05	.87	
SL11	Pemimpin sekolah menggunakan kemahiran interpersonal apabila berurusan dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	-	8.0	20.7	44.7	26.7	3.90	.89	
SL12	Pemimpin sekolah memberi galakan kepada warga yang cemerlang disamping memberi bantuan kepada warga yang menunjukkan prestasi kurang memberangsangkan.	0.7	8.0	26.0	38.7	26.7	3.83	.94	

Jadual 4.11 (sambungan)

SL13	Pemimpin sekolah melengkapkan warga organisasi di bawah seliaannya dan dirinya dengan kemahiran-kemahiran tertentu.	-	10.0	20.7	44.7	24.7	3.84	.91	
Penterjemahan Strategik									
SL14	Pemimpin sekolah mempamerkan matlamat organisasi di tempat-tempat yang senang dilihat	-	7.3	16.7	53.3	22.7	3.91	.83	
SL15	Pemimpin sekolah mengingatkan warga organisasi di bawah seliaannya mengenai matlamat organisasi di dalam mesyuarat.	-	3.3	16.0	53.3	27.3	4.05	.75	
SL16	Pemimpin sekolah membuat pengubahsuaian terhadap strategi-strategi organisasi apabila diperlukan	-	5.3	24.0	50.7	20.0	3.85	.80	
SL17	Pemimpin sekolah mengemukakan strategi baru bagi menggantikan strategi lama yang tidak berkesan	0.7	8.0	18.0	51.3	22.0	3.86	.88	
SL18	Pemimpin sekolah menetapkan tempoh masa yang sesuai bagi pelaksanaan strategi-strategi baru.	-	7.3	16.7	54.0	22.0	3.91	.82	
SL19	Pemimpin sekolah memperbetulkan warga organisasi di bawah seliaannya dengan segera sekiranya mereka tersasar daripada matlamat organisasi.	-	4.7	24.0	50.0	21.3	3.88	.79	
Keresahan									
SL20	Pemimpin sekolah menggalakkan warga organisasi di bawah seliaannya melaksanakan pelan strategik dengan cekap dan berkesan.	-	3.3	21.3	50.7	24.7	3.97	.77	

Jadual 4.11 (sambungan)

SL21	Pemimpin sekolah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi warga organisasi di bawah seliaannya.	0.7	6.7	18.0	53.3	21.3	3.88	.84
SL22	Pemimpin sekolah menyelesaikan masalah di dalam organisasi tanpa menyalahkan orang lain.	0.7	6.0	19.3	52.7	21.3	3.88	.84
SL23	Pemimpin sekolah menanda aras (benchmark) keputusan pencapaian aktiviti utama (e.g. keputusan peperiksaan) bagi mempertingkatkan lagi prestasi pelajar.	-	1.3	22.0	38.0	38.7	4.14	.80
SL24	Pemimpin sekolah menyelesaikan masalah secara berpasukan bersama-sama warga organisasi di bawah seliaannya.	-	6.0	25.3	37.3	31.3	3.94	.90
SL25	Pemimpin sekolah memberikan dorongan kepada warga organisasi di bawah seliaannya.	-	6.0	16.0	54.0	24.0	3.96	.80
SL26	Pemimpin sekolah secara terbuka menyatakan hasratnya untuk bekerja bersama-sama dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	-	6.0	20.7	48.0	25.3	3.93	.84
SL27	Pemimpin sekolah memberi peluang kepada warga organisasi di bawah seliaannya untuk mengemukakan pendapat dan komen.	-	4.7	22.0	46.0	27.3	3.96	.83
SL28	Pemimpin sekolah mencari strategi-strategi baru.	-	8.0	24.7	39.3	28.0	3.87	.91
SL29	Pemimpin sekolah memberikan pujian kepada warga organisasi di bawah seliaannya untuk mereka yang layak menerimanya..	-	7.3	18.7	39.3	34.7	4.01	.91

Amalan kepimpinan strategik yang terlibat dalam kajian ini pada asalnya mempunyai sembilan (9) elemen. Walaubagaimanapun, setelah analisis EFA dilakukan daripada sembilan (9) elemen hanya empat (4) sahaja yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana yang dinyatakan dalam analisis EFA dalam bab tiga (3). Empat (4) elemen tersebut ialah orientasi strategik, intervensi strategik, penterjemahan strategik dan keresahan. Daripada empat (4) elemen ini, untuk Maaahd Kawalan elemen orientasi strategik yang perlu dijadikan amalan terbaik kerana ia mempunyai nilai min yang tertinggi yang mana ia menyumbang kepada amalan kepimpinan strategik pemimpin sekolah. Manakala, mengikut setiap item yang terdapat dalam setiap elemen kepimpinan strategik Maahad Kawalan, item SL3 mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.30.

Jadual 4.12

Nilai Min item Kepimpinan Strategik (Pilihan)

Item	Kenyataan	Peratus (%)					M	SP	
		STS	TS	AS	S	SS			
Orientasi Strategik									
SL1	Pemimpin merangka bersama-sama organisasi di bawah seliaannya.	sekolah strategi	-	2.0	5.3	68.7	24.0	4.15	.60
SL2	Pemimpin berkongsi dengan organisasi di bawah seliaannya.	sekolah strategi	-	2.7	8.0	71.3	18.0	4.05	.61
SL3	Pemimpin mengingatkan organisasi di bawah seliaannya supaya berusaha gigih.	sekolah warga di bawah supaya	-	0.7	6.7	50.0	42.7	4.35	.63

Jadual 4.12 (sambungan)

SL4	Pemimpin sekolah mengambil berat terhadap keberkesanan dan kecekapan pelaksanaan tugas harian warga organisasi di bawah seliaannya.	-	2.0	16.0	50.0	32.0	4.12	.74	
SL5	Pemimpin sekolah menyelaras program pembangunan organisasi bersesuaian dengan hala tuju strategik kerajaan.	-	2.7	8.7	64.7	24.0	4.10	.65	
SL6	Pemimpin sekolah mencadangkan strategi baru bagi mengatasi kelemahan pelaksanaan tugas- tugas seharian warga organisasi di bawah seliaannya.	-	2.7	17.3	52.7	27.3	4.05	.75	
SL7	Pemimpin sekolah memberi motivasi kepada warga organisasi di bawah seliaannya supaya menjalankan tugas dengan cemerlang	-	1.3	16.7	45.3	36.7	4.17	.75	
Intervensi Strategik									
SL8	Pemimpin sekolah membuat keputusan bersama- sama warga organisasi di bawah seliaannya berkaitan strategi baru.	-	4.0	20.7	55.3	20.0	3.91	.75	
SL9	Pemimpin sekolah mengemukakan idea-idea baru.	-	4.7	20.7	52.0	22.7	3.93	.79	
SL10	Pemimpin sekolah memastikan bahawa setiap strategi di sertakan dengan Pelan Tindakan.	0.7	4.7	18.0	54.0	22.7	3.93	.81	
SL11	Pemimpin sekolah menggunakan kemahiran interpersonal apabila berurusan dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	-	2.7	26.7	49.3	21.3	3.89	.76	

Jadual 4.12 (sambungan)

SL12	Pemimpin sekolah memberi galakan kepada warga yang cemerlang disamping memberi bantuan kepada warga yang menunjukkan prestasi kurang memberangsangkan.	-	3.3	24.7	48.0	24.0	3.93	.79	
SL13	Pemimpin sekolah melengkapkan warga organisasi di bawah seliaannya dan dirinya dengan kemahiran-kemahiran tertentu.	-	5.3	22.7	49.3	22.7	3.89	.81	
Penterjemahan Strategik									
SL14	Pemimpin sekolah mempamerkan matlamat organisasi di tempat-tempat yang senang dilihat	-	3.3	20.0	54.7	22.0	3.95	.75	
SL15	Pemimpin sekolah mengingatkan warga organisasi di bawah seliaannya mengenai matlamat organisasi di dalam mesyuarat.	-	2.0	7.3	71.3	19.3	4.08	.59	
SL16	Pemimpin sekolah membuat pengubahsuaian terhadap strategi-strategi organisasi apabila diperlukan	-	3.3	16.7	62.0	18.0	3.95	.69	
SL17	Pemimpin sekolah mengemukakan strategi baru bagi menggantikan strategi lama yang tidak berkesan	-	2.0	19.3	60.0	18.7	3.95	.68	
SL18	Pemimpin sekolah menetapkan tempoh masa yang sesuai bagi pelaksanaan strategi-strategi baru.	-	-	22.0	58.7	19.3	3.97	.65	
SL19	Pemimpin sekolah memperbetulkan warga organisasi di bawah seliaannya dengan segera sekiranya mereka tersasar	-	1.3	25.3	56.7	16.7	3.89	.68	

daripada matlamat
organisasi.

Jadual 4.12 (sambungan)

		Keresahan							
SL20	Pemimpin sekolah menggalakkan warga organisasi di bawah seliaannya melaksanakan pelan strategik dengan cekap dan berkesan.	-	3.3	8.7	64.7	23.3	4.08	.67	
SL21	Pemimpin sekolah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi warga organisasi di bawah seliaannya.	-	2.7	17.3	64.0	16.0	3.93	.66	
SL22	Pemimpin sekolah menyelesaikan masalah di dalam organisasi tanpa menyalahkan orang lain.	0.7	4.0	20.7	50.0	24.7	3.94	.82	
SL23	Pemimpin sekolah menanda aras (benchmark) keputusan pencapaian aktiviti utama (e.g. keputusan peperiksaan) bagi mempertingkatkan lagi prestasi pelajar.	0.7	1.3	10.7	55.3	32.0	4.17	.72	
SL24	Pemimpin sekolah menyelesaikan masalah secara berpasukan bersama-sama warga organisasi di bawah seliaannya.	1.3	2.0	16.7	54.7	25.3	4.01	.79	
SL25	Pemimpin sekolah memberikan dorongan kepada warga organisasi di bawah seliaannya.	-	2.0	16.0	54.7	27.3	4.07	.72	
SL26	Pemimpin sekolah secara terbuka menyatakan hasratnya untuk bekerja bersama-sama dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	-	2.0	20.7	58.0	19.3	3.95	.69	

Jadual 4.12 (Sambungan)

SL27	Pemimpin memberi kepada organisasi seliaannya mengemukakan pendapat dan komen.	sekolah peluang warga di bawah untuk	-	1.3	24.0	52.0	22.7	3.96	.72
SL28	Pemimpin mencari strategi-strategi baru.	sekolah strategi-	-	2.0	20.7	55.3	22.0	3.97	.71
SL29	Pemimpin memberikan kepada organisasi seliaannya mereka yang menerimanya..	sekolah pujian warga di bawah untuk layak	0.7	1.3	18.7	53.3	26.0	4.03	.75

Amalan kepimpinan strategik yang terlibat dalam kajian di Maahad Pilihan sebagaimana Jadual 4.12 juga pada asalnya mempunyai sembilan (9) elemen. Walaubagaimanapun, setelah analisis EFA dilakukan daripada sembilan (9) elemen hanya empat (4) sahaja yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana yang dinyatakan dalam analisis EFA dalam bab tiga (3). Empat (4) elemen tersebut iaitu orientasi strategik, intervensi strategik, penterjemahan strategik dan keresahan. Daripada empat (4) elemen ini, untuk Maahad Pilihan elemen orientasi strategik juga yang perlu dijadikan amalan terbaik kerana ia mempunyai nilai min yang tertinggi yang mana ia menyumbang kepada amalan kepimpinan strategik pemimpin sekolah. Manakala, mengikut setiap item yang terdapat dalam setiap elemen kepimpinan strategik Maahad Pilihan, item SL3 mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.35. Item SL3 menerangkan berkenaan dengan pemimpin sekolah mengingatkan warga organisasi di bawah seliaannya supaya berusaha gigih.

Seterusnya barulah pengkaji mendapatkan min keseluruhan bagi setiap domain kepimpinan strategik dan seterusnya membandingkan nilai min ini dengan pengkelasan/interpretasi min yang telah ditetapkan berdasarkan Jadual 3.14 di muka surat 151 bagi menentukan samada tinggi atau rendah sesuatu tahap tersebut. Jadual 4.13 menunjukkan min kepimpinan strategik Maahad Kawalan= 3.98 dan min Maahad Pilihan= 4.01.

Jadual 4.13

Min Kepimpinan Strategik Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan (N= 300)

Kepimpinan Strategik	Kawalan		Pilihan	
	Min	Tahap	Min	Tahap
Orientasi Strategik	4.11	Tinggi	4.14	Tinggi
Intervensi Strategik	3.94	Sederhana	3.91	Sederhana
Penterjemahan Strategik	3.91	Sederhana	3.97	Sederhana
Keresahan	3.95	Sederhana	4.01	Tinggi
Keseluruhan	3.98	Sederhana	4.01	Tinggi

Dapatan menunjukkan bahawa tahap kepimpinan strategik di Maahad Kawalan YIK secara keseluruhannya adalah sederhana, iaitu dengan nilai min 3.98 manakala nilai min bagi setiap dimensi kepimpinan strategik pula adalah masing-masing 4.11 (tahap tinggi) bagi orientasi strategik, 3.94 (tahap sederhana) bagi intervensi strategik, 3.91 (tahap sederhana) bagi penterjemahan strategik dan 3.95 (tahap sederhana) bagi keresahan.

Manakala, dapatan daripada Maahad Pilihan YIK pula secara keseluruhannya adalah berada pada tahap tinggi, iaitu dengan nilai min 4.01. Nilai min untuk setiap dimensi pula adalah 4.14 (tahap tinggi) untuk orientasi strategik, 3.91 (tahap sederhana) untuk intervensi strategik, 3.97 (tahap sederhana) bagi penterjemahan strategik dan 4.01 (tahap tinggi) bagi keresahan.

Sebagai rumusannya, tahap kepimpinan strategik di Maahad Kawalan adalah lebih rendah berbanding dengan tahap kepimpinan strategik di Maahad Pilihan.

Bagi menjawab soalan berkaitan kolaboratif guru pula, pengkaji juga menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap item kolaboratif guru sebagaimana Jadual 4.14 dan 4.15

Jadual 4.14

Nilai Min Bagi Item Kolaboratif Guru (Kawalan)

Item	Pernyataan	Peratusan (%)					M	SP
		STS	TS	AS	S	SS		
Forming								
CL1	Guru menyediakan prosedur yang tetap bagi memastikan urusan organisasi adalah teratur dan berjalan secara lancar.	-	2.7	17.3	60.0	20.0	3.97	.70
CL2	Guru terus melaksanakan tugas yang diberikan dengan pantas dan tidak menghabiskan masa yang lama pada peringkat perancangan.	-	5.3	25.3	49.3	20.0	3.84	.80

Jadual 4.14 (Sambungan)

CL3	Guru-guru merasakan semangat kebersamaan dan berkongsi tanggungjawab atas kejayaan dan kegagalan sekolah.	0.7	2.7	16.0	53.3	27.3	4.04	.78
CL4	Guru mempunyai prosedur yang menyeluruh untuk mencapai persetujuan bagi objektif organisasi dan merancang cara untuk melaksanakan tugas kami.	-	2.7	20.7	53.3	23.3	3.97	.74
CL5	Guru menerima matlamat pasukan mereka secara biasa tanpa ada maksud yang tersirat kerana menganggap ianya suatu kefahaman yang dikongsi bersama.	1.3	2.7	18.0	60.0	18.0	3.91	.76
CL6	Guru memantau secara teliti rakan guru yang melaksanakan sesuatu tugas khas kerana tiada kepercayaan di antara satu sama lain.	11.3	34.7	21.3	25.3	7.3	2.83	1.15
CL7	Guru-guru mempunyai perasaan takut atau tidak suka untuk meminta bantuan guru lain.	-	-	20.7	61.3	18.0	3.97	.62
CL8	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua	0.7	4.0	16.7	62.0	16.7	3.90	.74

jabatan) cuba untuk mengawal keadaan dan menyumbang dalam melaksanakan tugas yang ada.

Jadual 4.14 (Sambungan)

CL9	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) memastikan ahli mereka mematuhi prosedur, tidak membantah, tidak mengganggu dan sentiasa menepati tujuan.	0.7	16.0	18.0	52.0	13.3	3.61	.93
CL10	Guru seronok bekerja bersama, mereka gembira dan produktif.	-	1.3	17.3	51.3	30.0	4.10	.72
CL11	Guru menerima satu sama lain sebagai ahli dalam satu pasukan.	-	1.3	12.7	51.3	34.7	4.19	.70
CL12	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) menunjukkan sikap demokrasi dan bekerja secara kolaboratif.	-	2.0	16.7	50.7	30.7	4.10	.74
CL13	Guru mendefinisikan matlamat dan tugas yang perlu dicapai.	-	-	14.7	56.7	28.7	4.14	.65
CL14	Ramai guru mempunyai agenda peribadi.	15.3	30.7	28.7	14.0	11.3	2.75	1.21
CL15	Guru menerima sepenuhnya kekuatan dan kelemahan setiap rakan guru.	0.7	8.0	28.0	43.3	20.0	3.74	.89
CL16	Guru menetapkan peranan yang khusus untuk setiap rakan guru (Ketua	-	5.3	32.0	46.0	16.7	3.74	.80

pasukan, fasilitator,
penjaga masa,
pencatat, dan lain-
lain).

Jadual 4.14 (Sambungan)

		<i>Norming</i>						
CL17	Kebanyakan pendapat yang diberikan oleh guru ditolak oleh rakan-rakan tanpa meneliti dan memahami dengan sepenuhnya.	16.7	42.7	14.0	18.7	8.0	2.59	1.20
CL18	Ramai guru mempunyai pendapat sendiri tentang proses kerja.	4.0	17.3	36.0	33.3	9.3	3.27	.99
CL19	Guru cuba untuk mewujudkan keharmonian dengan mengelakkan sebarang konflik.	-	1.3	15.3	53.3	30.0	4.12	.70
CL20	Terdapat banyak perbincangan tentang konsep dan isu yang telah membawa kepada hilang sabar dalam kalangan rakan guru.	2.7	21.3	34.7	32.7	8.7	3.23	.97
CL21	Guru mampu menyelesaikan permasalahan pasukan.	9.3	39.3	20.0	23.3	8.0	2.81	1.14
CL22	Guru banyak berhujah walaupun pada dasarnya mereka bersetuju dengan isu yang sebenar.	-	6.0	24.0	52.7	17.3	3.81	.79
CL23	Wujud ikatan yang rapat dalam kalangan rakan guru.	4.7	21.3	31.3	32.7	10.0	3.22	1.04
CL24	Pencapaian matlamat sesuatu program adalah dilihat terlalu sedikit.	-	2.7	21.3	50.0	26.0	3.99	.76

CL25	Matlamat yang telah guru tetapkan seolah-olah tidak realistik.	-	-	28.7	58.7	12.7	3.84	.63
------	--	---	---	------	------	------	------	-----

Performing

CL26	Kumpulan guru (cth: panitia) tertarik untuk menjangkau skop asal projek yang dilaksanakan.	11.3	52.7	13.3	18.7	4.0	2.51	1.05
------	--	------	------	------	------	-----	------	------

Jadual 4.14 (sambungan)

CL27	Guru menyuarakan kritikan terhadap rakan guru secara membina.	-	17.3	32.0	40.7	10.0	3.43	.89
CL28	Walaupun guru tidak sepenuhnya pasti tentang matlamat dan isu berkaitan projek mereka, namun mereka rasa seronok dan bangga menjadi ahli pasukan ini.	-	7.3	31.3	45.3	16.0	3.70	.83

Amalan kolaboratif guru yang terlibat dalam kajian ini mempunyai empat (4) dimensi sebelum dan setelah analisis EFA dilakukan. Empat (4) elemen tersebut ialah *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Daripada empat (4) elemen ini, untuk Maaahd Kawalan dimensi *storming* yang perlu dijadikan amalan terbaik kerana ia mempunyai nilai min yang tertinggi yang mana ia menyumbang kepada amalan kolaboratif dalam kalangan guru-guru di sekolah tersebut. Manakala, mengikut setiap item yang terdapat dalam setiap elemen kolaboratif guru maahad kawalan, item CL11 mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.19. Item CL11 adalah berkenaan dengan guru menerima satu sama lain sebagai ahli dalam satu pasukan.

Jadual 4.15

Nilai Min Item Kolaboratif Guru (Pilihan)

Item	Kenyataan	Peratus (%)					M	SP
		STS	TS	AS	S	SS		
Forming								
CL1	Guru menyediakan prosedur yang tetap bagi memastikan urusan organisasi adalah teratur dan berjalan secara lancar.	0.7	0.7	14.0	64.7	20.0	4.03	.66

Jadual 4.15 (sambungan)

CL2	Guru terus melaksanakan tugas yang diberikan dengan pantas dan tidak menghabiskan masa yang lama pada peringkat perancangan.	-	2.0	22.7	55.3	20.0	3.93	.71
CL3	Guru-guru merasakan semangat kebersamaan dan berkongsi tanggungjawab atas kejayaan dan kegagalan sekolah.	-	1.3	13.3	55.3	30.0	4.14	.69
CL4	Guru mempunyai prosedur yang menyeluruh untuk mencapai persetujuan bagi objektif organisasi dan merancang cara untuk melaksanakan tugas kami.	-	2.7	16.0	56.0	25.3	4.04	.72
CL5	Guru menerima matlamat pasukan mereka secara biasa tanpa ada maksud yang tersirat kerana menganggap ianya suatu kefahaman yang dikongsi bersama.	-	2.7	19.3	55.3	22.7	3.98	.73

CL6	Guru memantau secara teliti rakan guru yang melaksanakan sesuatu tugas khas kerana tiada kepercayaan di antara satu sama lain.	12.7	26.0	12.7	38.0	10.7	3.08	1.26	
Storming									
CL7	Guru-guru mempunyai perasaan takut atau tidak suka untuk meminta bantuan guru lain.	-	-	22.7	57.3	20.0	3.97	.66	

Jadual 4.15 (sambungan)

CL8	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) cuba untuk mengawal keadaan dan menyumbang dalam melaksanakan tugas yang ada.	-	3.3	22.7	62.0	12.0	3.83	.67
CL9	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) memastikan ahli mereka mematuhi prosedur, tidak membantah, tidak mengganggu dan sentiasa menepati tujuan.	0.7	9.3	29.3	46.7	14.0	3.64	.86
CL10	Guru seronok bekerja bersama, mereka gembira dan produktif.	-	0.7	10.7	54.7	34.0	4.22	.65
CL11	Guru menerima satu sama lain sebagai ahli dalam satu pasukan.	-	1.3	10.0	54.0	34.7	4.22	.67
CL12	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) menunjukkan sikap demokrasi dan bekerja secara	1.3	2.7	9.3	56.7	30.0	4.11	.78

CL13	kolaboratif. Guru mendefinisikan matlamat dan tugas yang perlu dicapai.	-	1.3	14.0	61.3	23.3	4.07	.65
CL14	Ramai guru mempunyai agenda peribadi.	18.0	33.3	18.0	22.0	8.7	2.70	1.24
CL15	Guru menerima sepenuhnya kekuatan dan kelemahan setiap rakan guru.	0.7	3.3	19.3	55.3	21.3	3.93	.77

Jadual 4.15 (Sambungan)

CL16	Guru menetapkan peranan yang khusus untuk setiap rakan guru (Ketua pasukan, fasilitator, penjaga masa, pencatat, dan lain-lain).	0.7	2.7	23.3	56.7	16.7	3.86	.74
<i>Norming</i>								
CL17	Kebanyakan pendapat yang diberikan oleh guru ditolak oleh rakan-rakan tanpa meneliti dan memahami dengan sepenuhnya.	16.0	48.7	16.0	16.7	2.7	2.41	1.03
CL18	Ramai guru mempunyai pendapat sendiri tentang proses kerja.	4.7	20.0	34.7	32.0	8.7	3.20	1.01
CL19	Guru cuba untuk mewujudkan keharmonian dengan mengelakkan sebarang konflik.	-	5.3	8.0	60.0	26.7	4.08	.75
CL20	Terdapat banyak perbincangan tentang konsep dan isu yang telah membawa kepada hilang sabar dalam kalangan rakan guru.	9.3	32.0	26.7	23.3	8.7	2.90	1.13

CL21	Guru mampu menyelesaikan permasalahan pasukan.	0.7	14.7	21.3	56.0	7.3	3.55	.86
CL22	Guru banyak berhujah walaupun pada dasarnya mereka bersetuju dengan isu yang sebenar.	3.3	11.3	32.7	46.0	6.7	3.41	.90
CL23	Wujud ikatan yang rapat dalam kalangan rakan guru.	1.3	6.7	16.0	56.7	19.3	3.86	.85
CL24	Pencapaian matlamat sesuatu program adalah dilihat terlalu sedikit.	12.7	26.7	22.7	26.7	11.3	2.97	1.23
CL25	Matlamat yang telah guru tetapkan seolah-olah tidak realistik.	-	-	21.3	56.0	22.7	4.01	.67
Jadual 4.15 (sambungan)								
<i>Performing</i>								
CL26	Kumpulan guru (cth: panitia) tertarik untuk menjangkau skop asal projek yang dilaksanakan.	4.7	18.0	32.7	38.0	6.7	3.24	.98
CL27	Guru menyuarakan kritikan terhadap rakan guru secara membina.	0.7	6.0	33.3	50.0	10.0	3.63	.77
CL28	Walaupun guru tidak sepenuhnya pasti tentang matlamat dan isu berkaitan projek mereka, namun mereka rasa seronok dan bangga menjadi ahli pasukan ini.	-	2.7	32.0	54.7	10.7	3.73	.68

Amalan kolaboratif guru yang terlibat dalam kajian untuk maahad pilihan juga mempunyai empat (4) dimensi setelah analisis EFA dilakukan. Empat (4) elemen tersebut ialah *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Daripada empat (4) elemen ini, untuk Maaahd Pilihan dimensi *storming* juga yang perlu dijadikan amalan terbaik kerana ia mempunyai nilai min yang tertinggi yang mana ia

menyumbang kepada amalan kolaboratif dalam kalangan guru-guru di sekolah tersebut. Manakala, mengikut setiap item yang terdapat dalam setiap elemen kolaboratif guru maahad pilihan, item CL10 dan CL11 mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.22. Item CL10 dan CL11 adalah berkenaan dengan situasi guru yang mempunyai rasa seronok untuk bekerja dalam satu pasukan dan boleh menerima kehadiran ahli-ahlinya sebagai satu pasukan.

Seterusnya, barulah pengkaji mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap domain kolaboratif dan kemudiannya membandingkan nilai min ini dengan pengkelasan/interpretasi min yang telah ditetapkan sebagai Jadual 3.14 di muka surat 151 bagi menentukan samada tinggi atau rendah sesuatu tahap tersebut. Jadual 4.16 menunjukkan min kolaboratif guru Maahad Kawalan= 3.56 dan min Maahad Pilihan= 3.66.

Jadual 4.16

Min Kolaboratif Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan (N=300)

Kolaboratif	Kawalan		Pilihan	
	Min	Tahap	Min	Tahap
<i>Forming</i>	3.76	Sederhana	3.87	Sederhana
<i>Storming</i>	3.83	Sederhana	3.86	Sederhana
<i>Norming</i>	3.43	Sederhana	3.38	Sederhana
<i>Performing</i>	3.22	Sederhana	3.53	Sederhana
Keseluruhan	3.56	Sederhana	3.66	Sederhana

Jadual 4.16 menunjukkan bahawa tahap kolaboratif guru di Maahad Kawalan secara keseluruhannya adalah sederhana, iaitu dengan nilai min 3.56. Manakala nilai min bagi setiap dimesi kolaboratif guru pula adalah masing-masing 3.76 (tahap sederhana) bagi *forming*, 3.83 (tahap sederhana) bagi *storming*, 3.43 (tahap sederhana) bagi *norming* dan 3.22 (tahap sederhana) bagi *performing*.

Manakala nilai min untuk Maahad Pilihan adalah secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana (min= 3.66). Nilai min yang mewakili setiap dimensi pula adalah 3.87 (tahap sederhana) bagi *forming*, 3.86 (tahap sederhana) *storming*, 3.38 (tahap sederhana) bagi *norming* dan 3.53 (tahap sederhana) bagi dimensi *performing*.

Secara keseluruhannya nilai min kolaboratif guru di Maahad Kawalan adalah lebih rendah berbanding dengan Maahad Pilihan walaupun berada pada tahap yang sama iaitu sederhana.

Seterusnya, bagi menjawab soalan berkaitan dengan pemboleh ubah kualiti pengajaran guru, pengkaji menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap item soal selik sebagaimana Jadual 4.17 dan 4.18

Jadual 4.17

Nilai Min Item Kualiti Pengajaran Guru (Kawalan)

Item	Kenyataan	Peratus (%)					M	SP
		STS	TS	AS	S	SS		
Kualiti Pengajaran Guru								
TQ1	Guru merancang pengajaran terlebih dahulu.	-	2.0	6.0	39.3	52.7	4.43	.70
TQ2	Guru mempelbagaikan kaedah pengajaran.	-	1.3	8.0	44.7	46.0	4.35	.69
TQ3	Guru mengaitkan isi	-	-	4.0	44.7	51.3	4.47	.58

	pelajaran dengan pengetahuan dan pengalaman pelajar yang lepas.								
TQ4	Guru menggunakan pelbagai alat bantu mengajar.	-	1.3	22.0	42.7	34.0	4.09	.78	
TQ5	Guru memantau kemajuan dan perkembangan pelajar.	-	0.7	6.0	42.7	50.7	4.43	.64	
Kesesuaian Aras Pengajaran									
TQ6	Guru memastikan ketepatan isi pelajaran.	-	0.7	4.7	44.7	50.0	4.44	.62	
TQ7	Guru menyampaikan isi pelajaran secara sistematik, jelas dan mudah difahami.	-	-	6.7	42.0	51.3	4.45	.62	
TQ8	Pengajaran guru dapat menarik minat dan menyeronokkan pelajar untuk terus belajar.	-	-	7.3	50.7	42.0	4.35	.61	

Jadual 4.17 (sambungan)

TQ9	Kesemua isi pelajaran dalam sukatan pelajaran atau buku teks diajar oleh guru.	-	1.3	14.7	40.7	43.3	4.26	.75	
TQ10	Guru mereka bentuk dan melaksanakan rancangan pengajaran supaya pelajar menggunakan pelbagai kemahiran berfikir seperti menganalisis, mencerakin dan mengkategorikan.	-	-	12.0	46.0	42.0	4.30	.67	
TQ11	Guru mengajar mengikut aras kebolehan pelajar.	-	-	12.7	50.7	36.7	4.24	.66	
TQ12	Guru memastikan pelajar cepat memahami konsep dan menguasai kemahiran asas.	-	0.7	13.3	51.3	34.7	4.20	.69	
TQ13	Guru menguasai sepenuhnya mata pelajaran yang akan diajar.	-	2.0	9.3	45.3	43.3	4.30	.72	
TQ14	Guru meletakkan harapan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar.	-	-	8.0	39.3	52.7	4.45	.64	
TQ15	Guru menggalakkan	-	-	2.7	26.7	70.7	4.68	.52	

	pelajar belajar sehingga ke peringkat yang lebih tinggi. Contohnya universiti.								
TQ16	Guru memberi semangat supaya belajar bersungguh-sungguh.	-	-	2.0	26.0	72.0	4.70	.50	
TQ17	Guru menggunakan masa sepenuhnya seperti mana yang diperuntukan untuk mengajar.	-	0.7	12.0	35.3	52.0	4.39	.72	
TQ18	Guru memberi pelbagai latihan/kerja dan masa untuk menyiapkan latihan/kerja rumah.	-	-	10.0	48.7	41.3	4.31	.65	
TQ19	Guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya.	-	3.3	18.0	44.0	34.7	4.10	.81	
TQ20	Guru keluar selepas mengajar tepat pada waktunya.	0.7	2.0	14.0	52.0	31.3	4.11	.76	

Jadual 4.17 (sambungan)

		Insentif Masa						
TQ21	Guru memastikan pelajar mempunyai sikap mahu belajar.	-	0.7	4.0	40.7	54.7	4.49	.61
TQ22	Guru mengumpulkan pelajar berdasarkan kebolehan dan penguasaan sesuatu kemahiran.	1.3	1.3	14.0	55.3	28.0	4.07	.77
TQ23	Guru memastikan semua pelajar dapat menguasai kemahiran asas.	-	0.7	4.0	49.3	46.0	4.41	.60
TQ24	Guru memberi ganjaran kepada pelajar yang berusaha mencapai kejayaan.	-	2.7	13.3	51.3	32.7	4.14	.74
TQ25	Guru memberi dendaan kepada murid yang malas belajar.	-	5.3	24.7	44.0	26.0	3.91	.85

Amalan kualiti pengajaran guru yang terlibat dalam kajian untuk maahad kawalan pada asalnya mempunyai empat (4) dimensi. Walaubagaimanapun setelah analisis EFA dibuat, daripada empat (4) dimensi, hanya tiga (3) dimensi sahaja yang

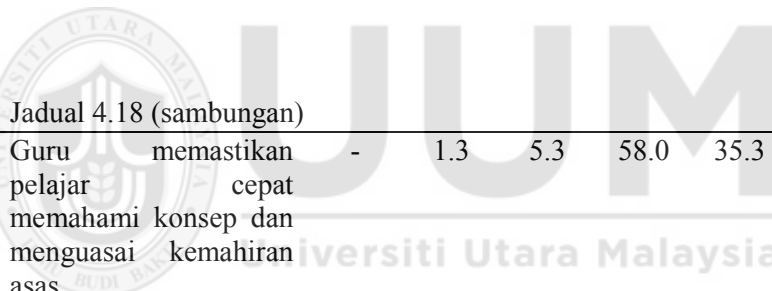
dikekalkan. Tiga (3) dimensi tersebut adalah kualiti pengajaran guru, kesesuaian aras pengajaran dan insentif masa. Daripada tiga (3) dimensi ini, untuk maahad kawalan dimensi kesesuaian aras pengajaran yang perlu dijadikan amalan terbaik kerana ia mempunyai nilai min yang tertinggi yang mana ia menyumbang kepada pengajaran guru yang berkualiti dalam kalangan guru-guru di sekolah tersebut. Manakala, mengikut setiap item yang terdapat dalam setiap dimensi kualiti pengajaran guru maahad kawalan, item TQ16 mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.70. Item TQ16 adalah berkenaan dengan guru memberi semangat supaya belajar bersungguh-sungguh.

Jadual 4.18

Nilai Min Item Kualiti Pengajaran Guru (Pilihan)

Item	Kenyataan	Peratus (%)					M	SP
		STS	TS	AS	S	SS		
Kualiti Pengajaran Guru								
TQ1	Guru merancang pengajaran terlebih dahulu.	-	0.7	5.3	52.7	41.3	4.35	.61
TQ2	Guru mempelbagaikan kaedah pengajaran.	-	0.7	10.7	50.7	38.0	4.26	.67
TQ3	Guru mengaitkan isi pelajaran dengan pengetahuan dan pengalaman pelajar yang lepas.	-	0.7	6.0	51.3	42.0	4.35	.62
TQ4	Guru menggunakan pelbagai alat bantu mengajar.	-	0.7	20.0	46.7	32.7	4.11	.74
TQ5	Guru memantau kemajuan dan perkembangan pelajar.	-	0.7	7.3	52.7	39.3	4.31	.63
Kesesuaian Aras Pengajaran								
TQ6	Guru memastikan ketepatan isi pelajaran.	-	0.7	4.7	46.0	48.7	4.43	.62
TQ7	Guru menyampaikan isi	-	0.7	3.3	52.7	43.3	4.39	.59

	pelajaran secara sistematis, jelas dan mudah difahami.								
TQ8	Pengajaran guru dapat menarik minat dan menyeronokkan pelajar untuk terus belajar.	-	1.3	7.3	56.7	34.7	4.25	.64	
TQ9	Kesemua isi pelajaran dalam sukatan pelajaran atau buku teks diajar oleh guru.	-	0.7	8.0	50.0	41.3	4.32	.65	
TQ10	Guru mereka bentuk dan melaksanakan rancangan pengajaran supaya pelajar menggunakan pelbagai kemahiran berfikir seperti menganalisis, mencerakin dan mengkategorikan.	-	0.7	13.3	44.0	42.0	4.27	.71	
TQ11	Guru mengajar mengikut aras kebolehan pelajar.	-	2.7	9.3	48.0	40.0	4.25	.73	



Jadual 4.18 (sambungan)									
TQ12	Guru memastikan pelajar cepat memahami konsep dan menguasai kemahiran asas.	-	1.3	5.3	58.0	35.3	4.27	.62	
TQ13	Guru menguasai sepenuhnya mata pelajaran yang akan diajar.	-	1.3	6.0	52.0	40.7	4.32	.65	
TQ14	Guru meletakkan harapan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar.	-	1.3	6.0	48.0	44.7	4.36	.66	
TQ15	Guru menggalakkan pelajar belajar sehingga ke peringkat yang lebih tinggi. Contohnya universiti.	-	0.7	1.3	30.7	67.3	4.65	.55	
TQ16	Guru memberi semangat supaya belajar bersungguh-sungguh.	-	0.7	0.7	34.7	64.0	4.62	.54	
TQ17	Guru menggunakan masa sepenuhnya seperti mana yang diperuntukan untuk mengajar.	-	0.7	3.3	40.0	56.0	4.51	.60	
TQ18	Guru memberi pelbagai	-	0.7	6.0	43.3	50.0	4.43	.64	

pengajaran guru maahad pilihan, item TQ16 juga mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 4.65. Item TQ16 adalah berkenaan dengan guru memberi semangat supaya belajar bersungguh-sungguh.

Dan kemudiaannya dengan menggunakan analisis yang sama, barulah pengkaji mendapatkan nilai min bagi keseluruhan domain kualiti pengajaran guru dan seterusnya membandingkan nilai min ini dengan pengkelasan/interpretasi min yang telah diitetapkan sebagaimana Jadual 3.14 di muka surat 151 bagi menentukan samada tinggi atau rendah sesuatu tahap tersebut. Jadual 4.19 menunjukkan min kualiti pengajaran guru Maahad Kawalan= 4.30 dan min Maahad Pilihan= 4.29.



Jadual 4.19

Min Kualiti Pengajaran Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan (N=300)

Kualiti Pengajaran Guru	Kawalan		Pilihan	
	Min	Tahap	Min	Tahap
Kualiti Pengajaran	4.36	Tinggi	4.27	Tinggi
Kesesuaian Aras Pengajaran	4.35	Tinggi	4.38	Tinggi
Insentif Masa	4.20	Tinggi	4.21	Tinggi
Keseluruhan	4.30	Tinggi	4.29	Tinggi

Jadual 4.19 menunjukkan bahawa tahap kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan secara keseluruhannya adalah tinggi, iaitu dengan nilai min 4.30 manakala nilai min bagi setiap domain kualiti pengajaran guru pula adalah masing-masing 4.36 (tahap

tinggi) bagi kualiti pengajaran guru, 4.35 (tahap tinggi) bagi kesesuaian aras pengajaran dan 4.20 (tahap tinggi) bagi insentif dan masa.

Manakala, untuk Maahad Pilihan pula kualiti pengajaran guru berada pada tahap yang tinggi dengan nilai min keseluruhan adalah 4.29. Nilai min yang mewakili setiap domain pula adalah 4.27 (tahap tinggi) untuk kualiti pengajaran, 4.38 (tahap tinggi) bagi kesesuaian aras pengajaran dan 4.21 (tahap tinggi) untuk domain insentif masa.

Sebagai rumusannya, dapat dilihat bahawa min bagi kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan adalah lebih tinggi berbanding dengan min Maahad Pilihan Yayasan Islam Kelantan.

4.5 Pengujian Hipotesis H_01 , H_02 , H_03

Soalan kajian 2: - Adakah terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan?

Analisis Ujian-t telah dijalankan untuk menguji sama ada terdapat perbezaan dari segi kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

H_01 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik di Kawalan dan Maahad Pilihan.

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi jenis maahad untuk pemboleh ubah kepimpinan strategik ($t = -4.52$, $df = 298$, $p = 0.65$) sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.20. Nilai $p > 0.05$ menunjukkan bahawa ianya adalah tidak signifikan dan dengan itu hipotesis nul gagal ditolak. Dengan itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Jadual 4.20

Perbezaan Nilai t- Test Kepimpinan Strategik Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan

Jenis	N	M	SP	dt	t	p
Maahad						
Kawalan	150	3.98	0.65	298	-4.52	0.65
Pilihan	150	4.01	0.50			

Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kolaboratif guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi jenis maahad untuk pemboleh ubah kolaboratif guru ($t = -2.07$, $df = 298$, $p = 0.04$) sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.21. Nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahawa ianya adalah signifikan dan dengan itu hipotesis nul berjaya ditolak. Dengan itu, terdapat perbezaan yang signifikan kolaboratif guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Jadual 4.21

Perbezaan Nilai t- Test Kolaboratif Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Jenis	N	M	SP	df	t	p
Maahad						
Kawalan	150	3.56	0.43	298	-2.07	0.04
Pilihan	150	3.66	0.41			

Ho3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi jenis maahad untuk pemboleh ubah kualiti pengajaran guru ($t = 0.33$, $df = 298$, $p = 0.74$) sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.22. Nilai $p > 0.05$ menunjukkan bahawa ianya adalah tidak signifikan dan dengan itu hipotesis nul gagal ditolak. Dengan itu, tidak terdapat perbezaan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Jadual 4.22

Perbezaan Nilai t- Test Kualiti Pengajaran Guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan

Jenis	N	M	SP	df	t	P
Maahad						
Kawalan	150	4.30	0.45	298	0.33	0.74
Pilihan	150	4.29	0.46			

4.6 Pengujian Hipotesis H_{04} , H_{05} , H_{06} .

Bagi melihat hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru dan juga hubungan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru, hubungan antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru dan hubungan antara kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru adalah dengan menggunakan ujian korelasi Pearson. Ujian ini digunakan bagi mengenal pasti perhubungan linear antara tiga variabel kajian, iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Kekuatan nilai pekali korelasi adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.23 di bawah:



Jadual 4.23

Kekuatan Nilai Korelasi Bagi Pemboleh ubah

Nilai pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
0.91- 1.00	Sangat kuat
0.71- 0.90	Kuat
0.41- 0.70	Sederhana
0.21- 0.40	Lemah
0.00- 0.20	Sangat lemah

(Sumber: Mohd Yusri Ibrahim, 2010)

Soalan kajian 3: - Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru?

Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.

Analisis korelasi SPSS versi 20 digunakan bagi melihat hubungan antara kesemua pemboleh ubah kajian. Bagi menjawab hipotesis di atas, Jadual 4.24 adalah dirujuk. Analisis menunjukkan bahawa nilai p adalah signifikan ($p < 0.01$) dan dengan itu, hipotesis nul berjaya ditolak. Dapatan menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif yang lemah antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru dan ianya adalah signifikan ($r = 0.33, p < 0.01$). Ini bermaksud semakin meningkat tahap kepimpinan strategik, maka semakin tinggi kualiti pengajaran guru.



Jadual 4.24

Korelasi Pearson Bagi Kepimpinan Strategik Dengan Kualiti Pengajaran Guru

Pemboleh Ubah	Kualiti Pengajaran Guru	
	Nilai Korelasi (R)	P
Tahap Kepimpinan strategik	0.33	0.00

**signifikan pada tahap 0.01

Soalan kajian 4: - Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru?

Ho5: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan strategik dengan kolaboratif guru.

Analisis korelasi SPSS versi 20 digunakan bagi melihat hubungan antara kesemua pemboleh ubah kajian. Bagi menjawab hipotesis di atas, Jadual 4.25 adalah dirujuk. Analisis menunjukkan bahawa nilai p adalah signifikan ($p < 0.01$) dan dengan itu, hipotesis nul berjaya ditolak. Dapatan menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif yang sederhana antara kepemimpinan strategik dengan kolaboratif guru dan ianya adalah signifikan ($r = 0.43$, $p < 0.01$). Ini bermaksud semakin meningkat tahap kepemimpinan strategik, maka semakin tinggi kolaboratif guru.



Jadual 4.25

Korelasi Pearson Bagi Kepimpinan Strategik Dengan Kolaboratif Guru

Pemboleh ubah	Kolaboratif Guru	
	Nilai korelasi (r)	p
Tahap Kepimpinan strategik	0.43	0.00

**signifikan pada tahap 0.01

Soalan kajian 5: - Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru?

Ho6: Tidak terdapat hubungan yang signifikan kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru.

Kajian turut mengenal pasti hubungan antara pemboleh ubah kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru. Analisis korelasi SPSS versi 20 digunakan bagi melihat hubungan antara kesemua pemboleh ubah kajian. Bagi menjawab hipotesis di atas, Jadual 4.26 adalah dirujuk. Analisis menunjukkan bahawa nilai p adalah signifikan ($p < 0.01$) dan dengan itu, hipotesis nul berjaya ditolak. Jadual 4.26 menunjukkan hubungan yang positif yang sederhana antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru ($r = 0.44, p < 0.01$). Ini bermakna, semakin tinggi tahap kolaboratif guru, semakin tinggi tahap kualiti pengajaran guru.



Jadual 4.26

Korelasi Pearson Bagi Kolaboratif Guru Dengan Kualiti Pengajaran Guru

Pemboleh ubah	Kualiti Pengajaran Guru	
	Nilai korelasi (r)	p
Tahap Kolaboratif Guru	0.44	0.00

**signifikan pada tahap 0.01

4.7 Pengujian Hipotesis Ho7

Soalan kajian 6: - Adakah kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru?

Ho7: Kolaboratif guru bukan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

Analisis bahagian ini adalah bagi menjawab soalan kajian 8 dan bagi menjelaskan hipotesis nul 7 iaitu untuk melihat adakah kolaboratif guru merupakan mediator terhadap hubungan kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru. Untuk itu, kenyataan Baron dan Kenny (1986) sebagaimana berikut telah digunakan sebagai panduan yang menyatakan bahawa mediator diuji dengan menggunakan tiga model regresi iaitu:-

- i. Model pertama adalah regresi untuk meramalkan pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) daripada pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik).
- ii. Model kedua adalah regresi untuk meramalkan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) daripada pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik).
- iii. Model ketiga adalah regresi untuk meramalkan pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) daripada pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) dan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru).

Ketiga-tiga model regresi tersebut diuji berpandukan syarat pengujian mediator. Terdapat empat langkah yang perlu dipenuhi iaitu yang pertama adalah pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) mestilah memberi kesan kepada pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) sebagaimana dalam Model 1. Langkah kedua pula adalah pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) mestilah memberi kesan

kepada pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) dalam Model 2. Kemudian langkah ketiga adalah pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) mesti memberi kesan kepada pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) dalam Model 3.

Langkah seterusnya ialah langkah keempat pula adalah pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) mestilah memberi kesan yang lebih rendah kepada pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) dalam Model 3 berbanding dengan Model 1. Langkah keempat ini adalah untuk membandingkan kesan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) terhadap pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) dengan kehadiran atau tanpa kehadiran pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru). Sekiranya tiga syarat pertama berada dalam arah positif atau negatif seperti yang ditentukan, justeru dengan ini kesan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) tanpa mediator dan bersama mediator (kolaboratif guru) signifikan serta nilai pekali beta koefisien (β) menurun maka berlakunya mediator separa. Perkara ini menjelaskan wujudnya kesan langsung hubungan antara pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) dengan pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) bersama dengan kesan mediator.

Sebaliknya, jika pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) tanpa mediator (kolaboratif guru) signifikan dan bersama mediator tidak signifikan serta nilai pekali beta koefisien (β) menurun, maka mediator penuh berlaku. Keadaan ini menerangkan kesan langsung yang wujud tadi tidak akan wujud sekiranya mediator diperkenalkan dalam model. Menurut Mathieu dan Taylor (2006), jika pemboleh ubah bebas bersama mediator dan tanpa mediator signifikan tetapi nilai beta koefisien (β) meningkat, maka mediator adalah tidak wujud.

Dapatan analisis regresi dalam kajian ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah bebas (keimpinan strategik) telah memenuhi syarat yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Justeru, pemboleh ubah ini telah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas kerana mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) dan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) sebagaimana Jadual 4.27.



Jadual 4.27

Analisis Regresi Berganda Pengaruh Kepimpinan Strategik Terhadap Kualiti Pengajaran Guru dan Kolaboratif Guru.

Pemboleh ubah	Kualiti Pengajaran Guru	Kolaboratif Guru
Kepimpinan Strategik	0.33**	0.43**
R^2	0.11	0.19
R^2 adjusted	0.11	0.18
F	69.44	68.55

Signifikan pada tahap 0.05

Jadual 4.27 menunjukkan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) telah memberi kesan kepada pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) dan telah memenuhi syarat sebagaimana yang dinyatakan dalam Model 1. Jadual tersebut juga menunjukkan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) juga telah memberi kesan kepada pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) dan telah memenuhi syarat yang dinyatakan dalam Model 2.



Jadual 4.28

Analisis regresi berganda pengaruh kolaboratif guru terhadap kualiti pengajaran guru.

Pemboleh ubah	Kualiti Pengajaran Guru
Kolaboratif Guru	0.44**
R^2	0.19
R^2 adjusted	0.19
F	36.20

Signifikan pada tahap 0.05

Jadual 4.28 adalah langkah ketiga yang perlu dilakukan untuk memastikan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) memberi kesan atau tidak kepada pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru). Dapatan yang diperolehi daripada analisis regresi berganda menunjukkan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) telah memberi kesan kepada pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) dan telah memenuhi syarat sebagaimana yang dinyatakan dalam Model 3

Dalam kajian ini, pemboleh ubah yang terlibat adalah kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Maka, pengujian regresi berganda dilakukan terhadap ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut. Jadual 4.27 menunjukkan hasil analisis regresi berganda bagi melihat pengaruh kepimpinan strategik terhadap kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Manakala, Jadual 4.28 pula menunjukkan pengaruh kolaboratif guru terhadap kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan strategik menyumbang sebanyak 11 peratus perubahan varians dalam kualiti pengajaran guru dan 19 peratus perubahan varians dalam kolaboratif guru (Jadual 4.27). Manakala, kolaboratif guru pula menyumbang sebanyak 19 peratus perubahan varians dalam kualiti pengajaran guru (Jadual 4.28). Merujuk kepada Jadual 3.15 di muka surat 152, ini bermakna kepimpinan strategik memberi kesan yang kecil ($R^2=0.11$) kepada perubahan kualiti pengajaran guru dan kesan yang sederhana ($R^2=0.19$) kepada perubahan kolaboratif guru. Kolaboratif guru pula memberi kesan yang sederhana ($R^2=0.19$) kepada kualiti pengajaran guru.

Sementara itu, dapatan kajian juga menunjukkan kepimpinan strategik mempunyai pengaruh yang sederhana dan signifikan terhadap kualiti pengajaran guru ($\beta = 0.33$, $p = 0.00$) dan juga terhadap kolaboratif guru ($\beta = 0.43$, $p = 0.00$) pada aras $p < 0.05$. Begitu juga dengan kolaboratif guru yang mempunyai pengaruh yang sederhana dan signifikan terhadap kualiti pengajaran guru ($\beta = 0.44$, $p = 0.00$) pada aras $p < 0.05$.

Jadual 4.29

Keputusan Ujian Regresi Berganda Kolaboratif Guru Sebagai Mediator Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Strategik Dengan Kualiti Pengajaran Guru.

Variabel	Pemboleh ubah bersandar		
	Kualiti Pengajaran Guru	Kualiti Pengajaran Guru (tanpa mediator)	Kualiti Pengajaran Guru (dengan mediator)
Pemboleh ubah bebas			
Kepimpinan Strategik		0.33**	0.17**

Pemboleh

ubah

mediator

Kolaboratif	0.44**		0.36**
Guru			
R^2	0.19	0.11	0.21
R^2 adjusted	0.19	0.11	0.21
F	69.44	36.20	40.31

**Signifikan pada tahap 0.05



Model regresi:

$$\text{Kualiti Pengajaran Guru} = 0.17 (\text{Kepimpinan Strategik}) + 0.36 (\text{Kolaboratif Guru})$$

Jadual 4.29 menunjukkan dapatan analisis regresi berganda hieraki bagi melihat adakah kolaboratif guru bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Hasil analisis regresi menunjukkan bahawa gabungan kedua-dua pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) dan pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kualiti pengajaran guru dengan nilai $F = 40.31$, $p < 0.05$.

Keputusan dari Jadual 4.29 menunjukkan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) mempunyai pengaruh signifikan terhadap pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) tanpa kehadiran pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) ($\beta = 0.33$, $p < 0.05$) dan juga signifikan bersama pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) ($\beta = 0.17$, $p < 0.05$) serta nilai beta koefisien (β) berkurangan. Oleh itu, kolaboratif guru bertindak sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.

Mediator separa berlaku apabila tiga syarat pertama berada dalam arah positif atau negatif seperti yang ditentukan, maka dengan ini kesan pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) tanpa mediator dan bersama mediator (kolaboratif guru) signifikan serta nilai pekali beta koefisien (β) menurun, oleh itu mediator separa akan berlaku. Oleh hal yang demikian, sebagai rumusnya kolaboratif guru adalah merupakan mediator separa dimana pemboleh ubah bebas (kepimpinan strategik) mempunyai pengaruh signifikan terhadap pemboleh ubah bersandar (kualiti pengajaran guru) tanpa kehadiran pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) ($\beta = 0.33$, $p < 0.05$) dan juga signifikan bersama pemboleh ubah mediator (kolaboratif guru) ($\beta = 0.17$, $p < 0.05$) serta nilai beta koefisien (β) berkurangan. Maka dengan itu, hipotesis nul (H_0) dalam kajian ini adalah ditolak.

4.8 Rumusan Pengujian Hipotesis

Sebagai rumusnya, Jadual 4.30 menunjukkan keputusan pengujian hipotesis secara keseluruhannya bagi kesemua hipotesis yang terlibat dalam kajian ini.



Jadual 4.30

Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Ujian
Ho1	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik antara Maahad Kawalan dengan Maahad Pilihan.	Gagal ditolak
Ho2	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kolaboratif guru antara Maahad Kawalan dengan Maahad Pilihan.	Ditolak

Ho3	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kualiti pengajaran guru antara Maahad Kawalan dengan Maahad Pilihan.	Gagal ditolak
Ho4	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.	Ditolak
Ho5	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru.	Ditolak



Jadual 4.30 (sambungan)

Ho6	Tidak terdapat hubungan yang signifikan kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru.	Ditolak
Ho7	Kolaboratif guru bukan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.	Ditolak

4.9 Penutup

Perbincangan dalam bab ini hanya melibatkan dapatan kajian mengenai kolaboratif guru memainkan peranan penting dalam kemajuan sesebuah institusi pendidikan

khususnya Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK dan kepentingan peranan ini dapat dilihat berdasarkan hubungannya dengan pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Selain itu tidak terdapat perbezaan bagi kepimpinan strategik dan juga kualiti pengajaran guru berdasarkan jenis maahad, Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.



BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan dengan lebih mendalam tentang dapatan kajian yang telah dilaporkan dalam Bab 4. Bab ini merangkumi ringkasan kajian, perbincangan hasil dapatan kajian, implikasi dapatan kajian dan cadangan untuk kajian akan datang serta kesimpulan kajian berasaskan kepada dapatan hasil pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dilakukan dalam Bab 4.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru serta mengkaji pengaruh kolaboratif guru sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Selain itu, pengkaji juga telah menjalankan kajian ini juga telah membuat analisis untuk mengenal pasti adakah terdapat perbezaan amalan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru berdasarkan jenis sekolah iaitu Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Kajian ini melibatkan seramai 300 orang guru secara keseluruhan yang mewakili guru-guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK.

Kajian ini menggunakan pendekatan keratan rentas (*cross-sectional study*) dalam proses pengumpulan data kuantitatif. Reka bentuk tinjauan rentas ini digunakan disebabkan tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti adanya sesuatu sikap, situasi atau keadaan tertentu dalam kalangan populasi yang dikaji (Sekaran, 2005). Reka bentuk ini juga dipilih kerana ia hanya melibatkan masa yang agak singkat. Kadar keciciran untuk proses pemulangan soal selidik juga agak rendah kerana hanya sebilangan kecil sahaja responden yang akan meninggalkan lokasi kajian dalam jangka masa terdekat ini (Salkind, 2000).

Dapatan kajian menunjukkan bahawa, wujudnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Kepimpinan strategik juga dilihat telah mempengaruhi kedua-dua pemboleh ubah yang terlibat iaitu kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Manakala nilai yang

dihasilkan untuk pengaruh kepimpinan strategik terhadap kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru adalah sama iaitu sebanyak 19%. Dapatan kajian juga mendapati kolaboratif guru berperanan sebagai pemboleh ubah mediator dan seterusnya berfungsi sebagai mediator separa antara hubungan kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.

5.3 Perbincangan

Dalam bahagian perbincangan ini, pengkaji membincangkan dapatan kajian berdasarkan urutan soalan kajian yang telah dibina.

5.3.1 Apakah tahap kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?

5.3.1.1 Apakah Tahap Kepimpinan Strategik dalam Kalangan Pemimpin di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?

Keputusan analisis deskriptif menunjukkan bahawa tahap kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin di Maahad Kawalan Yayasan Islam Kelantan berada pada tahap sederhana iaitu dengan nilai min=3.98. Manakala, keputusan analisis deskriptif terhadap pemboleh ubah yang sama di Maahad Pilihan mendapati nilai min adalah bersamaan dengan 4.01 dan juga berada pada tahap yang tinggi.

Dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan dapatan kajian oleh Mehmet Kemal, Nezahat dan Pisapia (2014) dan Walaporn dan Wallapha (2014) yang menyatakan bahawa kejayaan sesebuah sekolah dan pelajarnya adalah disumbangkan oleh pemimpin yang mengamalkan kepimpinan strategik. Dalam erti kata lain, apabila

pemimpin organisasi termasuk sekolah mengamalkan kepimpinan strategik pada tahap yang tinggi, maka organisasi tersebut lebih berjaya dalam segenap aspek termasuk prestasi dan kualiti. Namun demikian, jika dilihat daripada dapatan kajian ini, Maahad Pilihan menunjukkan bacaan min amalan kepimpinan strategik pada tahap yang tinggi walaupun dari segi prestasi sekolah dan pelajarnya adalah kurang cemerlang berbanding dengan Maahad Kawalan.

Kecemerlangan kedua-dua maahad ini dinilai berdasarkan bilangan pelajar yang mendapat A untuk kesemua subjek yang diambil dan nilai GPS dalam peperiksaan SPM 2015, 2016 dan 2017. Maahad Kawalan mempunyai jumlah pelajar yang lebih ramai mendapat A untuk kesemua subjek yang diambil pada tahun 2016 dan 2017 dan memperolehi nilai GPS yang lebih rendah untuk ketiga-tiga tahun tersebut. Manakala Maahad Pilihan hanya mempunyai seorang sahaja pelajar yang mendapat A untuk kesemua subjek yang diambil pada tahun 2016 dan sebelas (11) orang pada tahun 2017 dan nilai GPS yang diperolehi adalah lebih tinggi= 5.11. Walaubagaimanapun pada tahun 2015, Maahad Pilihan telah berjaya mengatasi Maahad Kawalan dari segi bilangan pelajar mendapat ke semua A dalam subjek yang diambil. Namun, nilai GPS masih lagi tidak boleh untuk menandingi Maahad Kawalan.

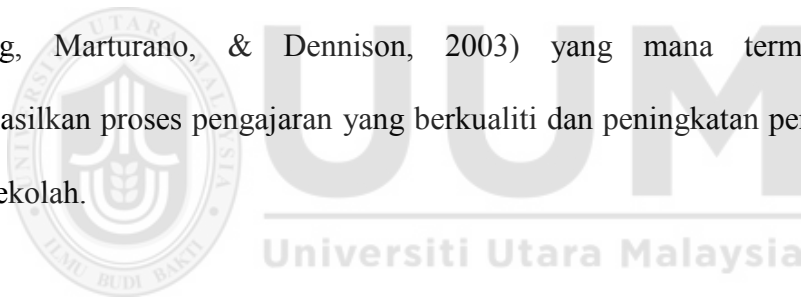
Walaubagaimanapun, hasil dapatan ini adalah bertepatan dengan kajian yang dibuat oleh Mohd Faizal A. Ghani (2008) yang menyatakan bahawa kepimpinan bukan merupakan faktor utama yang menyumbang kepada kecemerlangan pelajar. Apabila sekolah tersebut mempunyai pelajar yang telah cemerlang dan terpilih maka tidak mustahil sekolah tersebut akan cemerlang (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2006)

walaupun kepimpinannya berada pada tahap yang lemah. Ini berdasarkan nilai min yang diperolehi oleh Maahad Kawalan adalah lebih rendah daripada nilai min yang diperolehi oleh Maahad Pilihan. Dalam kajian ini, pelajar-pelajar yang berada di Maahad Kawalan adalah pelajar cemerlang yang telah terpilih berdasarkan kepada keputusan UPSR masing-masing dan telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh YIK.

Manakala, pelajar-pelajar Maahad Pilihan pula adalah pelajar yang kurang cemerlang dan memperolehi keputusan UPSR yang lebih rendah berbanding mereka yang terpilih untuk berada di Maahad Kawalan. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan bukan faktor yang menyumbang kecemerlangan pelajar. Oleh hal yang demikian, berdasarkan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (2006) iaitu, apabila sekolah tersebut mempunyai pelajar yang telah cemerlang dan terpilih maka tidak mustahil sekolah tersebut akan cemerlang maka tidak hairanlah walaupun nilai kepimpinan strategik Maahad Kawalan adalah rendah berbanding Maahad Pilihan tetapi jika dilihat dari segi prestasi pelajar dan sekolah, pelajar di Maahad Kawalan mempunyai prestasi yang jauh lebih baik daripada Maahad Pilihan.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan strategik bagi kedua-dua jenis sekolah ini berada pada tahap yang tidak sama iaitu sederhana bagi Maahad Kawalan dan tinggi bagi Maahad Pilihan. Walaupun demikian, dapatan kajian juga telah menunjukkan bahawa barisan kepimpinan Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK juga telah berjaya menonjolkan diri mereka sebagai barisan kepimpinan strategik yang berjaya berdasarkan amalan kepimpinan strategik yang dilaksanakan.

Kajian ini juga adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Ahmad Masrizal Muhammad dan Mohamad Izham Mohd Hamzah (2012) terhadap pengetua sekolah berasrama penuh yang juga didapati telah mengamalkan kedua-dua komponen kepimpinan strategik tersebut. Ini bermaksud pentadbir kedua-dua kategori maahad ini juga telah mengamalkan kedua-dua komponen kepimpinan strategik dalam pentadbiran mereka di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Oleh hal yang demikian mereka hanya perlu memantapkan lagi amalan kepimpinan strategik sedia ada ini untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan iaitu kualiti pengajaran guru dan seterusnya meningkatkan prestasi pelajar dan maahad masing-masing. Hal ini juga adalah sebagaimana teori behaviorisme yang menyatakan bahawa amalan atau tingkah laku pemimpin akan mempengaruhi proses kepimpinannya (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003) yang mana termasuklah dalam menghasilkan proses pengajaran yang berkualiti dan peningkatan pencapaian pelajar serta sekolah.



Pentadbir Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan juga sering diberi latihan dan kursus- kursus kepimpinan serta sering ditekankan tentang kepentingan untuk melakukan perubahan dan seterusnya memantapkan lagi amalan kepimpinan di maahad masing-masing bagi mencapai standard yang telah ditetapkan oleh pihak YIK. Contohnya adalah kursus untuk meningkatkan profesionalisme keguruan untuk pengetua-pengetua YIK (YIK, 2017). Berdasarkan analisis faktor yang dilakukan terdapat empat (4) elemen kepimpinan strategik yang menjadi tonggak kepada amalan kepimpinan strategik berbanding dengan sembilan (9) elemen yang telah disarankan oleh model Davies dan Davies (2004). Pengkaji berpendapat, sekiranya pemimpin di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan melaksanakan kesemua elemen

keimpinan strategik sebagaimana yang disenaraikan oleh Davies dan Davies (2004, 2006), berkemungkinan pemimpin-pemimpin ini telah memenuhi amalan kepimpinan sebagaimana yang telah ditetapkan di dalam buku panduan pengurusan YIK.

Oleh itu, pemantapan amalan kepimpinan strategik ini juga merupakan suatu perubahan dan akan lebih memberi kesan yang positif kepada kedua-dua maahad dan seterusnya akan membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru dan pencapaian pelajar serta maahad. Pengisian bagi latihan dan kursus-kursus kepimpinan haruslah memberi penekanan kepada kesemua sembilan (9) elemen kepimpinan strategik berdasarkan model Davies dan Davies (2004). Pengkaji yakin sekiranya kesemua sembilan (9) elemen itu diberi penekanan dan diamalkan secara menyeluruh, prestasi sekolah dan pelajar akan menunjukkan perubahan yang ketara. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Leithwood, Karen, Anderson dan Wahlstrom (2004), kepimpinan yang berkesan akan membantu meningkatkan pencapaian dalam pelajaran.

Seiring dengan perubahan yang dibuat itu, pentadbir juga sering diingatkan supaya jelas dengan visi dan misi maahad masing-masing iaitu untuk mencapai *Key Performance Index* (KPI) bagi SPM yang telah ditetapkan oleh pihak YIK. Bagi Maahad Kawalan, KPI kecemerlangan A+ dan A adalah sebanyak 100%, manakala bagi Maahad Pilihan, KPI kecemerlangan A+ dan A ialah 75%. Perkara berkaitan KPI ini juga ada dinyatakan dalam Buku Plan Strategik YIK 2016-2020. Mereka juga perlu mewujudkan satu jawatankuasa yang mantap yang terdiri daripada guru-guru pakar, ketua-ketua bidang dan panitia dalam usaha untuk mencapai KPI yang ditetapkan ini serta menghadapi cabaran pada masa kini dan akan datang. Menurut

Hitt dan Ireland (2002), kepimpinan strategik penting pada masa sekarang untuk membantu sesebuah organisasi merealisasikan objektif yang telah ditetapkan dalam persekitaran yang mencabar sebagaimana hari ini.

Seterusnya, dapatan ini juga didapati tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hairuddin Mohd Ali dan Aniyath Ali (2015) di mana kesemua sembilan elemen kepimpinan strategik iaitu orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, intervensi strategik, keupayaan strategik, keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana telah diamalkan. Ini kerana dapatan kajian ini menunjukkan daripada sembilan elemen yang disenaraikan, hanya empat elemen sahaja iaitu orientasi strategik, intervensi strategik, penterjemahan strategik dan keresahan dipraktikkan di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan yang menjadi sampel pengkaji.

Walaubagaimanapun, dapatan ini adalah selari dengan dapatan yang diperolehi oleh Hairuddin Mohd Ali (2012) yang mendapati tidak semua elemen kepimpinan strategik ini diamalkan oleh barisan kepimpinan sekolah. Ini menunjukkan tidak semua elemen dalam amalan kepimpinan strategik ini sesuai diamalkan oleh barisan pentadbiran sekolah. Ianya adalah bergantung juga kepada persekitaran dan budaya sekolah serta organisasi yang terlibat.

5.3.1.2 Apakah Tahap Kolaboratif dalam Kalangan Guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?

Tahap kolaboratif dalam kalangan guru di Maahad Kawalan YIK berada pada tahap sederhana dengan nilai min=3.56. Manakala, keputusan analisis deskriptif terhadap pemboleh ubah yang sama di Maahad Pilihan pula menunjukkan ianya juga berada

pada tahap yang sederhana namun nilai minnya menunjukkan sedikit perbezaan, iaitu berbeza sebanyak 0.1 ($M=3.66$).

Dapatan kajian ini adalah berlawanan dengan dapatan kajian yang telah dibuat oleh Mohammad Sani Ibrahim (2013) yang menyatakan bahawa sekolah yang berjaya adalah dibina melalui kerja berpasukan guru-guru sekolah terbabit. Dengan kata lain, amalan kolaboratif yang berada pada tahap yang tinggi akan menyumbang kepada kecemerlangan sekolah dan seterusnya para pelajar. Namun demikian, jika dilihat kepada dapatan kajian ini, amalan kolaboratif guru berada pada tahap yang sederhana di kedua-dua maahad terlibat tetapi masih mampu menghasilkan kecemerlangan kepada Maahad Kawalan. Ini adalah kerana terdapat faktor lain yang mampu menjadi penyumbang kepada kecemerlangan sekolah selain daripada kolaboratif (Mohamad Johdi Salleh, Frances Henry, & Rubin, 2012).. Hasil dapatan ini juga adalah berlawanan dengan kenyataan oleh Wan Idros Wan Sulaiman dan Maizatul Haizan Mahbob (2012) yang menyatakan bahawa kolaboratif mampu menjadi pencetus kepada kejayaan sesuatu organisasi. Namun jika dilihat menerusi dapatan kajian, walaupun Maahad Kawalan mempunyai nilai min yang rendah, tetapi nilai GPS yang ditunjukkan adalah rendah iaitu lebih baik berbanding Maahad Pilihan.

Berdasarkan kepada interpretasi min skor pemboleh ubah yang kedua iaitu kolaboratif guru, dapatan telah menunjukkan tahap kolaboratif guru di Maahad Pilihan dan Maahad Kawalan ini berada pada tahap sederhana. Ini menunjukkan bahawa amalan kolaboratif dalam kalangan guru di kedua-dua kategori maahad ini telah pun wujud dan dipraktikkan melalui arahan-arahan pelaksanaan program berkaitan kolaboratif seperti pelaksanaan pentaksiran berasaskan sekolah yang

melibatkan jurulatih utama subjek baharu contohnya subjek Perniagaan, Prinsip Perakaunan dan Ekonomi (Yayasan Islam Kelantan, 2018). Walaubagaimanapun, amalan ini tidak menyumbang kepada pencapaian pelajar dan sekolah yang cemerlang.

Penegasan telah dibuat oleh Kementerian Pendidikan melalui PPPM tentang keperluan kepada amalan amalan kolaboratif melalui anjakan ke empat (4). Kesan positif dari amalan kolaboratif ini telah dibentangkan dalam laporan Kementerian Pendidikan Malaysia (2015). Keberhasilan amalan kolaboratif dalam kalangan guru telah ditunjukkan melalui amalan komuniti pembelajaran profesional. Pelbagai usaha lain telah disarankan bagi memantapkan lagi amalan kolaboratif ini. Maka, pengurusan YIK haruslah memandang serius tentang pembudayaan amalan kolaboratif dalam kalangan guru. Dapatan ini adalah selari dengan kenyataan daripada Fapohunda (2013) yang menyatakan bahawa sesebuah kumpulan adalah mereka yang mempunyai matlamat dan rancangan bersama untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Namun, oleh kerana ianya hanya berada pada tahap yang sederhana, maka pihak pentadbir maahad khasnya, dan pihak YIK amnya, hendaklah mendapatkan alternatif bagi memantapkan lagi sikap kolaboratif para guru sehingga mencapai ke tahap yang lebih tinggi agar ianya dapat memberikan kesan yang lebih baik dalam merealisasikan kecemerlangan pelajar.

5.3.1.3 Apakah Tahap Kualiti Pengajaran Guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK?

Hasil analisis yang telah dilaksanakan menunjukkan bahawa nilai min bagi kualiti pengajaran guru di kedua-dua Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK adalah

berada pada tahap tinggi dengan nilai min masing-masing $M=4.30$ ($SP=0.45$) dan $M=4.29$ ($SP=0.46$).

Hasil kajian ini bercanggah dengan dapatan kajian yang dibuat oleh AKEPT yang dinyatakan dalam PPPM 2013-2025 (KPM, 2013) yang mendapati hanya sebilangan kecil sahaja guru-guru yang menyampaikan tahap pengajaran mereka pada tahap yang tinggi iaitu pada kualiti pengajaran yang telah ditetapkan. Ini merujuk kepada dapatan kajian yang menunjukkan tahap kualiti pengajaran guru berada pada tahap yang tinggi di kedua-dua maahad terlibat iaitu Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Namun, jika dilihat kepada nilai min, Maahad Kawalan menunjukkan nilai yang lebih tinggi sebanyak 0.01 berbanding Maahad Pilihan. Maka, tidak hairanlah Maahad Kawalan dilihat mampu menghasilkan pelajar yang lebih cemerlang dan GPS sekolah pada nilai yang rendah berbanding Maahad Pilihan. Dan dapatan ini dilihat selari dengan Ngware et al (2015) dan Courtney (2016) iaitu pengajaran yang disampaikan secara berkualiti akan membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar.

Pengajaran guru yang berkualiti yang telah ditunjukkan di kedua-dua kumpulan maahad tersebut adalah hasil daripada pendedahan yang mereka peroleh mengenai kaedah penyampaian pengajaran secara berkualiti. Pendedahan mengenai bagaimana untuk menyampaikan pengajaran secara berkualiti ini dilaksanakan melalui kursus dan latihan yang telah diatur oleh pihak YIK dan KPM. Pemantauan yang sering dibuat oleh pihak pentadbir di kedua-dua maahad semasa proses pengajaran dan pembelajaran berlangsung juga membantu memantapkan lagi kualiti pengajaran guru seterusnya kecemerlangan pelajar dan sekolah.

Seterusnya, perkongsian tahap tinggi antara Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan ini menunjukkan guru-guru telah berjaya menyampaikan pengajaran dengan berkesan. Ini menunjukkan guru-guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan telah berjaya menyampaikan pengajaran mereka dengan berkualiti. Walaubagaimanapun, pihak Yayasan Islam Kelantan perlulah mencari inisiatif bagaimana untuk terus memantapkan lagi tahap kualiti pengajaran guru terutama di Maahad Pilihan YIK ini supaya dapat mengurangkan jurang kecemerlangan pelajar terutama bilangan pelajar yang mendapat keseluruhan A dalam semua subjek yang diambil yang jauh ketinggalan berbanding Maahad Kawalan.

Pihak YIK juga perlu menilai perkara-perkara lain yang boleh membantu meningkatkan kualiti pengajaran dalam kalangan guru mereka. Sebagaimana kajian yang telah dibuat oleh Maruli (2014) iaitu inisiatif untuk membangunkan pengajaran yang berkualiti mesti mempertimbangkan bukan sahaja memberi ganjaran dan membangunkan kemahiran dan kebolehan guru, tetapi juga bagaimana membangunkan konteks pengajaran yang dapat membangunkan amalan pengajaran yang baik untuk guru.

Adalah dicadangkan kepada pihak pengurusan YIK amnya dan mereka yang terlibat dengan pengurusan Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan khususnya agar tidak berasa selesa dengan tahap kualiti pengajaran guru mengikut dapatan kajian ini iaitu pada tahap tinggi ($M=4.30$ dan $M=4.29$). Ini menunjukkan masih terdapat kolompongan dalam kualiti pengajaran guru-guru yang ada di kedua-dua kumpulan maahad kerana masih tidak mencapai tahap yang sangat tinggi. Dimensi kualiti

pengajaran guru harus diberi penekanan yang serius supaya pencapaian pelajar dan sekolah dapat ditingkatkan selari dengan peningkatan kualiti pengajaran guru.

5.3.2 Adakah Terdapat Perbezaan yang Signifikan Kepimpinan Strategik, Kolaboratif Guru dan Kualiti Pengajaran Guru di Maahad Kawalan Dan Maahad Pilihan?

Analisis ujian t telah dibuat ke atas ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Analisis ini dibuat adalah untuk melihat adakah nilai p yang diperolehi menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan atau tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor tersebut. Hasil daripada ujian t yang pertama yang telah dilakukan terhadap pemboleh ubah kepimpinan strategik berdasarkan jenis sekolah ini telah mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan terhadap kepimpinan strategik ($p > 0.05$). Amalan kepimpinan strategik yang terdapat di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah sama kerana barisan kepimpinan di kedua-dua jenis maahad ini telah diberi pendedahan secara tidak langsung mengenai jenis kepimpinan ini dan kesannya kepada organisasi maahad mereka di kursus-kursus dan latihan kepimpinan yang dihadiri oleh mereka sebelum ini (Yayasan Islam Kelantan, 2018).

Contohnya, mesyuarat yang perlu dihadiri oleh pentadbir pada tahun semasa berkenaan dengan unjuran guru, pelajar dan peruntukan kelas untuk tahun akan datang. Mesyuarat yang diadakan ini adalah untuk memastikan perjalanan sekolah pada tahun akan datang akan bergerak dengan lancar dan dalam keadaan terkawal.

Ini adalah salah satu contoh amalan kepimpinan strategik yang telah wujud dalam Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Contoh ini adalah bersamaan dengan salah satu (1) komponen yang ada dalam kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi sebagaimana yang disarankan oleh Davies dan Davies (2004, 2006). Komponen keupayaan organisasi adalah merujuk kepada kemampuan pemimpin untuk merancang, mengelolakan dan memantau aktiviti-aktiviti strategik ke arah kecemerlangan sekolah.

Hasil dapatan ini adalah berlawanan dengan kajian yang dibuat oleh Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus dan Suriani Abdul Hamid (2014) yang menunjukkan terdapatnya perbezaan antara kepimpinan berdasarkan jenis sekolah. Seterusnya, kajian ini juga didapati tidak selari dengan kajian yang dibuat oleh Jamilah Ahmad dan Yusoff Boon (2011) yang juga menyatakan perkara yang sama iaitu, terdapat perbezaan antara kepimpinan berdasarkan jenis sekolah. Walaubagaimanapun apabila melihat kepada nilai min yang diperolehi, didapati nilai min yang diperolehi oleh Maahad Pilihan adalah lebih tinggi ($M=4.01$) daripada nilai min yang diperolehi oleh Maahad Kawalan ($M=3.98$) yang menunjukkan perbezaan hanya 0.01. Ini menunjukkan kepimpinan strategik di Maahad Kawalan adalah lebih kurang sama dengan kepimpinan strategik di Maahad Pilihan walaupun berada dalam kelompok tahap yang berbeza. Pihak YIK amnya dan barisan kepimpinan Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan khususnya perlu lebih gigih lagi dalam usaha untuk meningkatkan amalan kepimpinan strategik di maahad masing-masing.

Dapatan kajian ini adalah berdasarkan hanya empat (4) elemen sahaja daripada keseluruhan elemen yang diketengahkan oleh Davies dan Davies (2004) iaitu

orientasi strategik, intervensi strategik, penterjemahan strategik dan keresahan. Pengkaji yakin sekiranya kesemua elemen dalam amalan kepimpinan strategik sebagaimana yang disarankan oleh Davies dan Davies (2004) dilaksanakan, pencapaian pelajar dan sekolah akan turut meningkat seiring dengan amalan kepimpinan yang dipraktikkan. Ini bermaksud pemimpin sekolah harus juga memberi penekanan kepada elemen penajajaran strategik, keupayaan strategik, penyerapan, adaptasi dan bijaksana yang dinyatakan dalam model kepimpinan strategik Davies dan Davies (2004).

Amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin kedua-dua kumpulan maahad YIK haruslah bermula dengan penajajaran strategik iaitu pemimpin menetapkan hala tuju maahad dan mengambil inisiatif memastikan semua guru dan warga sekolah berada pada haluan yang sama dalam mencapai kecemerlangan akademik termasuklah amalan kolaboratif dan kualiti pengajaran guru. Seterusnya, pemimpin perlu menunjukkan keupayaan strategik iaitu kebolehan menterjemahkan hala tuju tersebut kepada tindakan-tindakan demi mencapai sasaran yang ditetapkan.

Di samping itu, adalah wajar bagi pemimpin Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan untuk mempunyai keupayaan penyerapan yang merujuk kepada kebolehan pemimpin untuk menyerap maklumat dan informasi terkini dan kemudian mensintesiskannya demi mempelajari isu-isu terkini berkaitan bidang pendidikan. Lebih penting lagi elemen penyerapan ini melambangkan keupayaan pemimpin untuk mengaplikasikan maklumat yang diserap dalam usaha untuk memimpin sebuah organisasi yang terlibat dalam bidang pendidikan.

Dapatan kajian ini juga memberi refleksi bahawa pemimpin tidak menunjukkan amalan kepimpinan strategik dari sudut dimensi adaptasi. Dimensi ini merujuk kepada kebolehan pemimpin untuk berubah dan belajar dari perubahan yang berlaku. Menerima perubahan dan belajar dari perubahan boleh dilakukan dengan cara menguasai pergolakan, menguasai sebarang kerumitan yang timbul dan menguasai perubahan dalam dunia pendidikan.

Elemen yang tidak kurang pentingnya dalam amalan kepimpinan strategik ialah kebijaksanaan. Dapatan kajian ini menunjukkan persepsi guru terhadap pemimpin sekolah dari sudut kebijaksanaan pemimpin sebagaimana yang diketengahkan oleh Davies dan Davies (2004) adalah tidak reflektif dengan keadaannya sebagai seorang pemimpin. Seharusnya seorang pemimpin mempunyai kapasiti untuk mengambil tindakan yang tepat dalam sesuatu situasi. Pemimpin perlulah menjadi seorang yang kreatif, berfikiran analitikal dan praktikal dalam melaksanakan tindakan yang boleh melambangkan kebijaksanaan dirinya.

Sebagai kesimpulannya, amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah memerlukan kesemua sembilan (9) elemen sebagaimana yang disarankan dalam model Davies dan Davies (2004). Adalah dicadangkan agar bahagian pengurusan pembangunan kepimpinan di sekolah mengambil inisiatif untuk merangka program-program yang berkaitan dengan kepimpinan strategik yang merangkumi lima elemen yang tersenarai dalam dapatan kajian ini.

Melihat dari aspek yang lain, dapatan ini telah menunjukkan bahawa amalan kepimpinan bukan satu-satunya faktor yang membawa kepada kecemerlangan sekolah

amnya dan kecemerlangan pelajar khususnya. Terdapat juga faktor-faktor lain yang boleh membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar sebagai contoh faktor keluarga, penguasaan dalam teknik penyelesaian menjawab soalan dan motivasi pelajar itu sendiri (Irfan & Shabana, 2012; Wan Fatimah Wan Ahmad & Norhana Yahaya, 2012; Wan Mohd Fazli Wan Yusof, 2014; Siti Nurshahizan Razali, 2014; Nur Maizatul Azra Mukhtar, Faizal Hashim, Marina Mokhtar, Nor Aimi Abdul Wahab, Noorezal Atfyinna Mohd Napiah & Suhaiza Hasan, 2017).

Manakala, dapatan daripada analisis pemboleh ubah kolaboratif guru terhadap faktor jenis maahad sebagaimana kepimpinan strategik menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) antara Maahad Kawalan dengan Maahad Pilihan. Dapatan ini adalah berlawanan dengan hasil kajian yang diperolehi dalam kajian yang dibuat oleh Muhammad Faizal A.Ghani, Saadah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki dan Faisol Elham (2013) yang memperoleh nilai $p > 0.05$, iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan kolaboratif guru berdasarkan jenis sekolah. Walaubagaimanapun, dapatan kajian ini adalah selari dan menyokong kajian yang telah dijalankan oleh Green dan Allen (2015) yang menyatakan terdapat perbezaan kolaboratif guru antara jenis sekolah.

Pencapaian pelajar yang rendah di Maahad Pilihan telah mendorong guru-guru untuk berkolaboratif sesama mereka dengan lebih mantap dalam merancang dan melaksanakan program-program untuk meningkatkan pencapaian pelajar dan sekolah. Perbincangan dalam kumpulan dan perkongsian amalan terbaik adalah contoh amalan kolaboratif yang boleh diamalkan oleh guru-guru di Maahad Pilihan. Jelaslah bahawa faktor pelajar juga memainkan peranan dalam membezakan amalan

kolaboratif dalam kalangan guru di dua kumpulan maahad iaitu Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Dapatan ini juga bertepatan dengan kajian yang dibuat oleh Zuraidah Abdullah (2009) juga menyatakan terdapat perbezaan strategi dalam pelaksanaan amalan kolaboratif bagi setiap sekolah.

Walaupun bagaimanapun, guru-guru yang berada di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan juga boleh berkolaboratif antara mereka dalam usaha untuk membantu pelajar-pelajar mereka mencapai kecemerlangan akademik masing-masing. Perkara ini juga dapat membantu merapatkan jurang kecemerlangan yang wujud antara Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan sebagaimana Jadual 1.1. Walaupun pelajar-pelajar ini berbeza dari segi kebolehan masing-masing, amalan kolaboratif antara guru-guru kedua-dua kategori maahad ini, diharap mampu mencari penyelesaian terbaik untuk dipraktikkan kepada pelajar masing-masing. Contohnya, guru-guru dalam kedua-dua kategori maahad boleh mengadakan kolaboratif berdasarkan subjek-subjek tertentu dengan melantik salah seorang guru pakar sebagai jurulatih utama (JU) untuk sama-sama mencari penyelesaian bagaimana untuk meningkatkan kecemerlangan subjek tersebut dalam kalangan pelajar di maahad masing-masing.

Selain itu, menurut Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani dan Saedah Siraj (2013), perbezaan amalan kolaboratif berdasarkan jenis sekolah adalah disebabkan oleh perbezaan tanggapan guru terhadap ahli kumpulan mereka. Gregory (2010) menyatakan, tanggapan negatif atau positif guru terhadap ahli kumpulan akan mempengaruhi amalan kolaboratif dalam kalangan mereka. Tanggapan seumpama itu akan merencatkan peringkat-peringkat yang sepatutnya berlaku dalam proses kolaboratif seperti *forming* atau *norming* yang membawa kepada perbezaan amalan

kolaboratif. Perkara ini tidak seharusnya terjadi kerana amalan kolaboratif dalam kalangan guru adalah salah satu faktor penting yang menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah dan pelajar (Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A.Ghani, & Saedah Siraj, 2013) dan juga kualiti pengajaran guru.

Seterusnya, dapatan analisis ujian t keatas pemboleh ubah kualiti pengajaran guru dengan faktor demografi jenis sekolah pula menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan terhadap kualiti pengajaran guru. Nilai p yang diperoleh adalah lebih besar daripada 0.05 ($p > 0.05$). Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Muhammad Faizal A.Ghani, Saedah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki dan Faisol Elham (2013), yang menyatakan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan kualiti pengajaran guru berdasarkan jenis sekolah. Senario ini juga telah dibuktikan berlaku di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan yang menjadi pilihan pengkaji setelah analisis ujian t dilakukan.

Walaupun kedua-dua maahad ini berada dalam kategori yang sama, iaitu kualiti pengajaran guru-guru pada tahap tinggi, namun min bagi Maahad Kawalan (min=4.30) berada pada tahap yang setara dengan Maahad Pilihan (min=4.29) yang menunjukkan perbezaan hanya 0.01. Ini menunjukkan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan adalah lebih kurang sama dengan kualiti pengajaran guru di Maahad Pilihan.

Dapatan ini juga adalah tidak selari dengan dapatan yang diperoleh daripada data Talis-Pisa OECD (2016) yang menyatakan bahawa guru-guru yang mengajar di sekolah sama adalah cenderung untuk menghasilkan kualiti pengajaran yang sama

berbanding guru-guru di sekolah lain. Ini bermaksud terdapat perbezaan dalam aspek kualiti pengajaran antara sekolah. Walaubagaimanapun, dapatan ini dilihat selari dengan dapatan yang kedua daripada OECD (2016) iaitu tidak terdapat perbezaan kualiti pengajaran guru berdasarkan jenis sekolah sebaliknya perbezaan kualiti pengajaran dilihat hanya akan berlaku apabila wujudnya keadaan tertentu. Contohnya apabila guru-guru tersebut mempunyai pengalaman atau peringkat pengajian yang lebih tinggi daripada guru yang lain maka kualiti pengajaran mereka juga dilihat berbeza dengan yang lain.

Seterusnya, dapatan kajian ini juga dilihat bercanggah dengan dapatan yang diperoleh oleh Ngaware et al (2015). Dalam kajian yang telah dibuat oleh Ngaware et al (2015), terdapat perbezaan kualiti pengajaran guru berdasarkan jenis sekolah sebaliknya hasil dapatan daripada kajian ini adalah tidak terdapat perbezaan kualiti pengajaran guru berdasarkan jenis sekolah. Ini bererti guru-guru telah menyampaikan pengajaran mereka dengan kualiti yang sama dan mungkin terdapat faktor lain yang juga mempengaruhi pencapaian pelajar dan sekolah yang menyebabkan objektif sesebuah sekolah termasuk kedua-dua kumpulan maahad ini tidak tercapai.

Namun demikian, pengkaji mendapati hasil kajian yang diperolehi telah memenuhi hasrat kerajaan yang dinyatakan dalam PPPM 2013-2025, iaitu untuk menyediakan pendidikan yang setara kepada setiap pelajar (KPM, 2015) dan ini termasuklah dengan kualiti pengajaran guru.

5.3.3 Adakah Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Kepimpinan Strategik dengan Kualiti Pengajaran Guru?

Dapatan analisis korelasi Pearson yang dibuat terhadap kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru telah mendapati wujudnya hubungan positif yang signifikan ($r=0.33$, $p<0.05$). Namun begitu, hubungan yang wujud antara kedua-dua pemboleh ubah ini adalah hubungan yang lemah (Mohd Yusri Ibrahim, 2010). Dapatan ini telah berjaya menolak hipotesis nul yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.

Dapatan kajian ini adalah bertepatan dengan kajian yang telah dibuat oleh Quang dan Walker (2010) yang menyatakan terdapat hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru. Ini bermaksud, barisan kepimpinan sekolah perlu mempratikkan amalan kepimpinan strategik dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru di sekolah masing-masing dengan harapan ia juga akan dapat membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar dan sekolah mereka.

Begitu juga dengan pentadbir di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK yang perlu memantapkan lagi amalan kepimpinan strategik dalam kalangan mereka kerana dengan ini akan dapat membantu mereka dalam melahirkan guru-guru yang dapat menyampaikan pengajaran yang berkualiti. Ini adalah kerana pengajaran yang berkualiti ini dapat membantu meningkatkan prestasi pelajar di kedua-dua kategori maahad berkenaan. Dapatan kajian ini juga adalah selari dengan kajian yang telah dibuat oleh Hairuddin Mohd Ali (2012) iaitu para pentadbir sekolah yang mengaplikasikan kepimpinan strategik dalam meneraju sekolah mereka akan dapat

membantu melancarkan dan melaksanakan proses pengajaran dengan cara yang berkualiti.

Manakala berdasarkan nilai korelasi yang diperolehi, walaupun berada pada tahap yang lemah tetapi, ia mempunyai nilai yang positif dan signifikan. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan strategik yang diamalkan di sekolah-sekolah kawalan YIK telah dapat membantu menghasilkan pengajaran yang berkualiti dalam kalangan guru-guru mereka. Dapatan ini juga adalah bertepatan dengan kajian yang dibuat oleh Hidayah, Ernie Tisnawati, Yuyun dan Septiadi (2015) yang menyatakan bahawa seorang pentadbir strategik perlu memastikan staf mereka melaksanakan tugas sebagaimana yang telah ditetapkan.

Pentadbir Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan yang mengamalkan amalan kepimpinan strategik perlu memastikan guru-guru melaksanakan pengajaran dengan berkualiti supaya dapat membantu mencapai visi dan misi maahad dan dapat membantu meningkatkan prestasi pelajar maahad masing-masing. Dengan kata lain, para pentadbir yang mengamalkan kepimpinan strategik di sekolah perlu memastikan guru-guru melaksanakan pengajaran yang berkualiti kerana kepimpinan strategik ini mempunyai hubungan dengan kualiti pengajaran guru. Semakin tinggi tahap kepimpinan strategik maka semakin tinggi tahap kualiti pengajaran guru di kedua-dua kategori maahad ini.

5.3.4 Adakah Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Kepimpinan Strategik dengan Kolaboratif Guru?

Hasil analisis hubungan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru pula menunjukkan terdapatnya hubungan sederhana yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut ($r=0.43$, $p<0.05$). Dapatan ini juga telah berjaya menolak hipotesis nul bagi kajian ini yang menyatakan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru. Dapatan ini adalah selari dengan kajian yang dibuat oleh Leithwood, Jantzi, Earl, Watson, Levin dan Fullan (2004), Mohamad Johdi Salleh dan Nazifah Alwani Mohamad (2015) dan Sandeep Lloyd dan Maake Albert (2015), yang menyatakan terdapat hubungan antara kolaboratif dengan kepimpinan strategik.

Oleh yang demikian, menurut Hairuddin Mohd Ali dan Aniyath Ali (2015), cadangan perlu diberikan kepada mereka yang terlibat dalam pemilihan bakal pentadbir sekolah supaya mereka yang dipilih ini mampu untuk berkolaboratif dalam suasana yang sentiasa berubah-ubah dan bersedia menjadi pentadbir strategik yang baik. Pentadbir yang dipilih untuk menerajui Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan perlu mampu untuk berkolaboratif dan mewujudkan amalan kolaboratif dalam kalangan guru-guru di maahad masing-masing.

Pentadbir sekolah harus fokus kepada konteks repo atau hubungan yang baik dalam kalangan ahli organisasi masing-masing supaya visi dan misi sekolah untuk meningkatkan prestasi sekolah dan mencapai KPI kecemerlangan yang telah ditetapkan oleh pihak YIK dapat dicapai. Dapatan ini juga telah menyokong kenyataan daripada Wan Idros Wan Sulaiman dan Maizatul Haizan Mahbob (2012)

iaitu hubungan yang erat perlu di antara pentadbir sekolah dan staf yang seterusnya akan mencetus kepada kejayaan sesuatu organisasi. Dalam erti kata lain, kepimpinan strategik perlu mempunyai hubungan dengan kolaboratif guru untuk membantu mencapai kejayaan sesebuah sekolah.

Dapatan ini juga adalah bertepatan dengan konsep kepimpinan strategik iaitu, pentadbir strategik perlu sentiasa berkolaboratif dengan rakan sekerja mereka supaya pelaksanaan strategi yang dirancang akan berjalan dengan baik (Davies & Davies, 2010). Hubungan ini adalah penting untuk membantu organisasi sekolah meningkatkan pencapaian sekolah masing-masing. Selain itu, dapatan kajian juga menyokong kenyataan yang dibuat oleh Sosik, Jung, Berson, Dionne dan Jaussi (2005) iaitu kepimpinan strategik adalah satu proses menentukan sejauhmana organisasi mampu membuat hubungan yang baik sesama manusia dengan tujuan untuk mendapatkan apa yang organisasi inginkan.

Seterusnya, dapatan ini juga menyokong kenyataan Davies dan Davies (2004) yang menyatakan bahawa untuk meningkatkan kepimpinan strategik di sekolah, dua perkara yang perlu diberi perhatian iaitu keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu supaya pelaksanaan strategi yang dirancang dapat dipratikkan dengan baik dalam kalangan organisasi masing-masing. Dengan kata lain, apabila pentadbir strategik memberi perhatian terhadap kedua-dua komponen kepimpinan strategik yang juga mengambil kira situasi dan keadaan semasa, maka kolaboratif dalam kalangan guru akan dapat dilaksanakan sebagaimana yang dirancang seterusnya prestasi sekolah juga akan dapat ditingkatkan. Sebagai rumusannya, semakin tinggi tahap amalan kepimpinan strategik, semakin tinggi tahap amalan kolaboratif dalam kalangan guru.

5.3.5 Adakah Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Kolaboratif Guru dengan Kualiti Pengajaran Guru?

Berdasarkan ujian korelasi untuk menguji hubungan antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru, dapatan ini menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah ($r=0.44$, $p<0.05$) antara kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Killion (2015) yang mendapati bahawa kolaboratif guru akan memberi impak yang positif kepada pengajaran masing-masing. Ini menunjukkan bahawa dengan adanya kolaboratif dalam kalangan guru maka pengajaran guru secara berkualiti juga akan dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Selain itu, dapatan ini juga adalah selari dengan kajian oleh McLaughlin dan Talbert (2010) yang mendapati bahawa kolaboratif guru ini telah menghasilkan pengajaran yang berkualiti terhadap pembelajaran pelajar di peringkat sekolah. Justeru, kolaboratif guru yang mantap di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan akan dapat membantu menghasilkan pengajaran guru yang berkualiti. Hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini dapat ditafsirkan sebagai hubungan yang berkadaran langsung iaitu semakin tinggi tahap kolaboratif guru, semakin tinggi tahap kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Hubungan yang wujud ini juga seterusnya akan dapat membantu meningkatkan prestasi pelajar dan maahad masing-masing.

Dalam PPPM 2013-2025, kerajaan juga telah menekankan berkenaan dengan budaya kolaboratif ini untuk memastikan semua guru memenuhi standard professional iaitu

untuk menyampaikan pengajaran secara berkualiti. Apabila kolaboratif ini diamalkan dalam sesebuah organisasi terutama sekolah, maka kualiti pengajaran guru akan dapat ditingkatkan seterusnya pencapaian sekolah juga akan turut meningkat. Kolaboratif guru yang mantap dalam kalangan guru-guru akan mendorong mereka untuk sentiasa berusaha mencari alternatif terbaik untuk meningkatkan kualiti pengajaran dalam kalangan mereka.

Salah satu contoh kolaboratif guru yang terdapat di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah panitia yang telah dibentuk mengikut mata pelajaran yang ditawarkan di kedua-dua maahad tersebut. Ahli-ahli panitia adalah mereka yang sering berkolaboratif untuk mencari jalan bagaimana cara untuk meningkatkan kualiti pengajaran dalam kalangan ahli mereka supaya pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dapat dilaksanakan. Sekolah yang mengamalkan kolaboratif dalam kalangan guru ini akan cuba untuk mencari jalan bagaimana untuk mencapai tahap pengajaran yang paling berkualiti (Mohammed Sani Ibrahim, 2013).

Dapatan ini juga adalah bertepatan dengan kajian yang dibuat oleh Chantathai, Tesaputa dan Sompranch (2015) iaitu kolaboratif adalah pendekatan yang berkesan untuk meningkatkan cara kerja guru-guru. Dengan kata lain, ia membawa maksud kolaboratif guru adalah amalan yang terbaik untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru. Selain itu, dapatan ini juga didapati selari dengan Laporan PPPM 2013-2025 (2015) gelombang pertama yang menunjukkan kejayaan program kolaboratif guru yang dinamakan sebagai PLC yang telah menunjukkan peningkatan pencapaian Bahasa Inggeris setelah kolaboratif antara guru-guru mata pelajaran tersebut

diadakan. Ini menunjukkan kualiti pengajaran guru tersebut akan meningkat setelah amalan kolaboratif ini diperkenalkan.

Seterusnya, dapatan ini telah menyokong kenyataan yang mengatakan bahawa semua fasa adalah penting supaya kolaboratif ini dapat mencapai hasil sebagaimana yang dirancang (Tuckman, 1965). Ini bermaksud, semua dimensi dalam pemboleh ubah kolaboratif ini terlibat dalam usaha untuk mencari jalan penyelesaian bagaimana cara yang dapat membantu meningkatkan lagi kualiti pengajaran guru ke tahap yang lebih tinggi. Apabila kualiti pengajaran guru ini dapat ditingkatkan, maka prestasi pelajar dan sekolah juga secara tidak langsung akan turut meningkat.

Berikutnya, hasil dapatan kajian ini juga adalah didapati selari dengan kajian yang dibuat oleh Serpieri dan Vatrella (2017) yang mendapati bahawa apabila nilai skor untuk kolaboratif meningkat maka ia akan membantu mengukuhkan kerjaya professional seseorang guru atau dengan kata lain meningkatkan kualiti pengajaran guru tersebut. Ini bermaksud apabila nilai min kolaboratif meningkat, maka nilai min kualiti pengajaran guru akan turut meningkat.

Secara kesimpulannya, kolaboratif guru yang mantap akan dapat membantu dalam meningkatkan kualiti pengajaran guru di semua sekolah amnya dan kedua-dua kumpulan maahad yang terlibat khususnya. Sekolah yang mengamalkan kolaboratif dalam kalangan guru juga seterusnya akan dapat menghasilkan kecemerlangan pelajar dan sekolah terlibat.

5.3.6 Adakah Kolaboratif Guru Merupakan Mediator Kepada Kepimpinan Strategik dan Kualiti Pengajaran Guru?

Berdasarkan ujian analisis regresi berganda, 4 langkah perlu dipenuhi untuk pengujian kolaboratif sebagai mediator. Setelah 4 langkah ini dipenuhi, dapatan kajian menunjukkan kolaboratif guru adalah merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Kewujudan pengaruh kolaboratif guru turut diperkukuhkan lagi oleh hasil kajian yang mana menunjukkan pemboleh ubah ini menyumbang kepada kepimpinan strategik dalam mempengaruhi tahap kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Seterusnya, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kolaboratif guru berperanan sebagai mediator separa yang mana ia adalah disebabkan oleh kesan langsung kepimpinan strategik masih lagi signifikan selepas kolaboratif guru dimasukkan dalam langkah akhir regresi tersebut. Kefungsian kolaboratif guru sebagai mediator separa juga dapat dilihat apabila hasil dapatan analisis statistik regresi telah menepati spesifikasi keperluan mediator separa seperti yang digariskan oleh Zainuddin Awang (2015).

Peranan kolaboratif sebagai mediator separa juga adalah selari dan konsisten dengan kajian yang dijalankan oleh Li dan Hallinger (2015), mendapati bahawa kolaboratif guru merupakan mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan utama dengan pembelajaran guru yang mana pembelajaran guru-guru ini adalah juga merujuk kepada proses peningkatan kualiti pengajaran guru. Perkara ini menunjukkan dengan adanya amalan kolaboratif guru ini, akan dapat membantu barisan pemimpin yang mengamalkan kepimpinan strategik ini dalam usaha untuk memperkemaskan dan meningkatkan lagi kualiti pengajaran guru.

Pentadbir sekolah perlu sedar bahawa kepimpinan sekolah bukan berdiri sendiri tetapi memerlukan semangat yang tinggi dalam diri guru-guru dan interaksi yang baik antara semua ahli organisasi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan (Yangaiya, 2015). Berdasarkan kepada pernyataan ini, pentadbiran di sekolah perlu dibantu oleh amalan kolaboratif dalam kalangan guru dalam usaha untuk mencapai matlamat yang dirancang. Justeru, dalam kajian ini pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan strategik di kedua-dua kumpulan maahad perlu juga dibantu oleh amalan kolaboratif dalam kalangan guru dalam usaha untuk menghasilkan pengajaran guru yang berkualiti seterusnya dapat membantu meningkatkan pencapaian pelajar dan maahad masing-masing.

Dapatan kajian menunjukkan sistem pendidikan di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK adalah dipengaruhi oleh kolaboratif dalam kalangan guru-guru walaupun nilai saiz kesan yang menunjukkan bacaan 0.21 yang menurut Cohen (1988) adalah memberikan pengaruh yang sederhana. Oleh hal yang demikian, guru-guru di kedua-dua maahad ini perlu untuk berkolaboratif dengan baik dalam kalangan mereka. Secara tidak langsung apabila amalan kolaboratif meningkat, maka hubungan antara amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pentadbir yang memberi kesan kepada kualiti pengajaran guru akan meningkat. Perkara ini juga turut memberi kesan kepada kaedah pengajaran guru-guru di mana guru-guru akan mempraktikkan pengajaran yang lebih berkualiti dan seterusnya membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar dan memberikan nilai GPS yang baik untuk Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Dapatan kajian ini juga adalah selari dan konsisten dengan artikel *Strong Teams, Strong School* (Sparks, 2013) yang menyatakan bahawa kolaboratif membantu dalam

mengukuhkan kepimpinan dan juga kualiti pengajaran guru di sekolah. Dapatan ini menunjukkan kepentingan kolaboratif guru ini dalam mempengaruhi kepimpinan strategik yang dikatakan menjadi penyebab kepada peningkatan kualiti pengajaran guru.

Kesimpulannya, kajian ini telah menunjukkan bahawa kolaboratif guru adalah merupakan mediator dalam hubungan kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Namun demikian, ia hanya mampu bertindak sebagai mediator separa sahaja dan bukan sebagai mediator penuh. Hal ini kerana, dapatan yang diperolehi dari ujian yang dijalankan terhadap kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru telah menghasilkan nilai yang signifikan. Seterusnya nilai yang ditunjukkan masih lagi signifikan setelah pemboleh ubah mediator iaitu kolaboratif guru dimasukkan dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru. Ini menunjukkan bahawa kolaboratif guru hanya mampu bertindak sebagai mediator separa sahaja dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

5.4 Rumusan

Kajian ini telah berjaya dilaksanakan dan hasil kajian ini memberi sumbangan yang berguna kepada pentadbir sekolah, pentadbir institusi, pentadbir kolej, KPM dan yang paling utama memberi manfaat kepada Yayasan Islam Kelantan, pengurusan bahagian Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Ini juga dikhususkan kepada pentadbir dan guru-guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK ke arah mencapai objektif pendidikan Malaysia khususnya bagi mencapai matlamat dalam sistem pendidikan YIK. Kajian yang bertujuan mengkaji pengaruh kolaboratif guru

dalam hubungan antara kepimpinan strategik pentadbir Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan dan kualiti pengajaran guru di kedua-dua jenis sekolah tersebut telah mencapai objektif bahawa kolaboratif guru adalah merupakan mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Kajian ini telah melibatkan 300 orang guru-guru yang mewakili kedua-dua Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK.

Di Maahad Kawalan, amalan kepimpinan strategik berada pada tahap sederhana, manakala amalan kepimpinan strategik Maahad Pilihan pula berada pada tahap tinggi. Sementara itu, tahap amalan kolaboratif dan kualiti pengajaran guru pula menunjukkan, kedua-dua maahad ini telah berkongsi tahap yang sama iaitu tahap sederhana untuk kolaboratif dan tahap tinggi untuk kualiti pengajaran guru. Seterusnya, hasil kajian mendapati kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru yang dipraktikkan di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan tidak mempunyai perbezaan terhadap faktor demografi jenis sekolah.

Secara umumnya terdapat hubungan antara kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru, kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru dan kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru. Kajian ini juga telah menunjukkan bahawa kolaboratif guru merupakan pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru di kedua-dua kategori Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

5.5 Implikasi Dapatan Kajian

Dapatan kajian ini telah memberikan sumbangan ilmu pengetahuan yang lebih baik dan mantap terhadap pelaksanaan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di sekolah masing-masing. Dapatan ini juga penting dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian pelajar untuk memperoleh A dalam semua subjek yang diambil. Kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru yang telah dikenal pasti telah pun dipraktikkan di kedua-dua maahad tersebut iaitu Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK. Tahap amalan kepimpinan strategik di Maahad Pilihan didapati adalah lebih tinggi berbanding dengan tahap amalan kepimpinan strategik di Maahad Kawalan walaupun perbezaan nilai min hanyalah sebanyak 0.04 sahaja.

Walaubagaimanapun tahap amalan kolaboratif guru dan kualiti pengajaran adalah sama bagi kedua-dua maahad walaupun nilai min untuk setiap pemboleh ubah tersebut adalah berbeza. Namun demikian, apabila dilihat kepada analisis ujian t yang dibuat ke atas ketiga-tiga pemboleh ubah ini, didapati bahawa terdapat perbezaan ($p < 0.05$) dalam amalan kolaboratif guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan, manakala dua pemboleh ubah lagi memberikan nilai $p > 0.05$ yang menunjukkan tidak terdapat perbezaan dalam perlaksanaannya di kedua-dua kumpulan maahad tersebut.

Begitu juga dengan kolaboratif guru yang didapati menjadi mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Dapatan kajian ini juga telah menjawab soalan kajian yang dibina oleh pengkaji iaitu adakah

kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

Oleh hal yang demikian, dalam usaha untuk meningkatkan jumlah pelajar yang mendapat A dalam semua subjek yang diambil, dapatan kajian ini diharap dapat memberikan sumbangan yang besar dan panduan kepada mereka yang terlibat. Dapatan kajian ini juga diharap dapat membantu pihak pentadbir dalam menyusun strategi dan langkah-langkah yang perlu diambil dalam usaha untuk memperkemas dan memantapkan lagi kolaboratif dalam kalangan guru yang didapati mampu menjadi penghubung antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru.

Dengan kehadiran pemboleh ubah kolaboratif guru dalam hubungan kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru, ia mampu meningkatkan kualiti pengajaran guru ke tahap yang lebih baik dan seterusnya diharap dapat membantu untuk meningkatkan bilangan pelajar yang mendapat A dalam semua subjek yang diambil. Seterusnya peningkatan ini juga mampu meningkatkan lagi kecemerlangan GPS maahad masing-masing dengan memberikan nilai yang paling minima.

Huraian ini adalah berdasarkan kepada penemuan-penemuan pengkaji terhadap pemboleh ubah kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru dan seterusnya yang membawa kepada penemuan kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Sebagai kesimpulannya, dapatan kajian ini diharap dapat memberi sumbangan kepada tiga (3) bidang utama sebagaimana berikut:-

1. Bidang ilmu

Kajian ini merupakan sumbangan ilmu yang amat berharga kepada bidang tubuh ilmu dalam bidang pendidikan iaitu kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Ini kerana kolaboratif guru yang merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru merupakan satu cabang ilmu yang masih baru dalam pelaksanaannya di sekolah. Pengurangan nilai GPS sekolah dan pencapaian pelajar termasuklah dari segi bilangan A juga dikatakan mempunyai kaitan dengan kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru.

Dapatan kajian juga telah menunjukkan bahawa amalan kolaboratif dalam kalangan guru memberikan pengaruh kepada amalan kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru dan mampu menjadi mediator kepada kepimpinan strategik dalam meningkatkan kualiti pengajaran guru. Ia juga merupakan kunci kepada kejayaan sesebuah sekolah terutama sekali pencapaian pelajar dan pengurangan nilai GPS sekolah kepada nilai yang paling minima. Semakin tinggi tahap amalan kolaboratif dalam kalangan guru, semakin tinggi tahap kualiti pengajaran guru dan semakin tinggi juga peluang untuk para pelajar mendapat A dalam semua subjek yang diambil dan pencapaian GPS juga akan menjadi lebih baik. Oleh hal yang demikian, untuk meningkatkan tahap kualiti pengajaran guru ke tahap yang lebih optimum, amalan kolaboratif guru harus diambil kira dan dimantapkan.

Disamping itu, kajian yang mengukur kolaboratif guru adalah sangat relevan dan penting dalam sistem pendidikan kerana ia dapat mendorong dalam peningkatan tahap kualiti pengajaran guru. Walaupun responden kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru yang mewakili Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK dan telah diberi

pelbagai pendedahan mengenai teknik pengajaran yang berkualiti, tetapi tahap kolaboratif dan tahap kualiti pengajaran dalam kalangan guru masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

Kajian yang mengetengahkan peranan guru dalam meningkatkan amalan kolaboratif dalam kalangan mereka secara berkesan telah memberi pengaruh terhadap amalan kepimpinan strategik di kedua-dua maahad ini dan secara langsung turut mempengaruhi kualiti pengajaran guru. Oleh itu, tahap pelaksanaan kolaboratif guru di maahad hendaklah dimantapkan lagi dan diberi penekanan yang lebih mendalam dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru di kedua-dua maahad dan seterusnya pencapaian pelajar. Dapatan ini merupakan satu hasil dan sumbangan yang baru terhadap penerokaan ilmu dalam bidang pendidikan di Malaysia amnya dan YIK khususnya tentang kolaboratif guru yang bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

Dapatan terdahulu daripada kajian-kajian lepas hanya menyatakan berkenaan dengan kepimpinan strategik atau kolaboratif guru yang merupakan penyumbang kepada kualiti pengajaran guru, tetapi tidak pula dinyatakan adakah kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Namun demikian, dapatan dalam kajian ini telah dapat memantapkan lagi kajian yang terdahulu dengan mengetengahkan dan mengenal pasti kolaboratif guru yang merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru seterusnya dapat membantu meningkatkan pencapaian bilangan A pelajar dan memperbaiki nilai GPS di maahad terlibat.

Kajian ini juga memberi sumbangan dari segi instrumen kajian yang boleh digunakan sebagai alat untuk mengukur kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan juga kualiti pengajaran guru. Hal ini demikian kerana, alat ukur yang digunakan dalam kajian ini telah pun melalui beberapa siri analisis termasuk EFA dan CFA yang digunakan untuk mengesahkan instrumen tersebut.

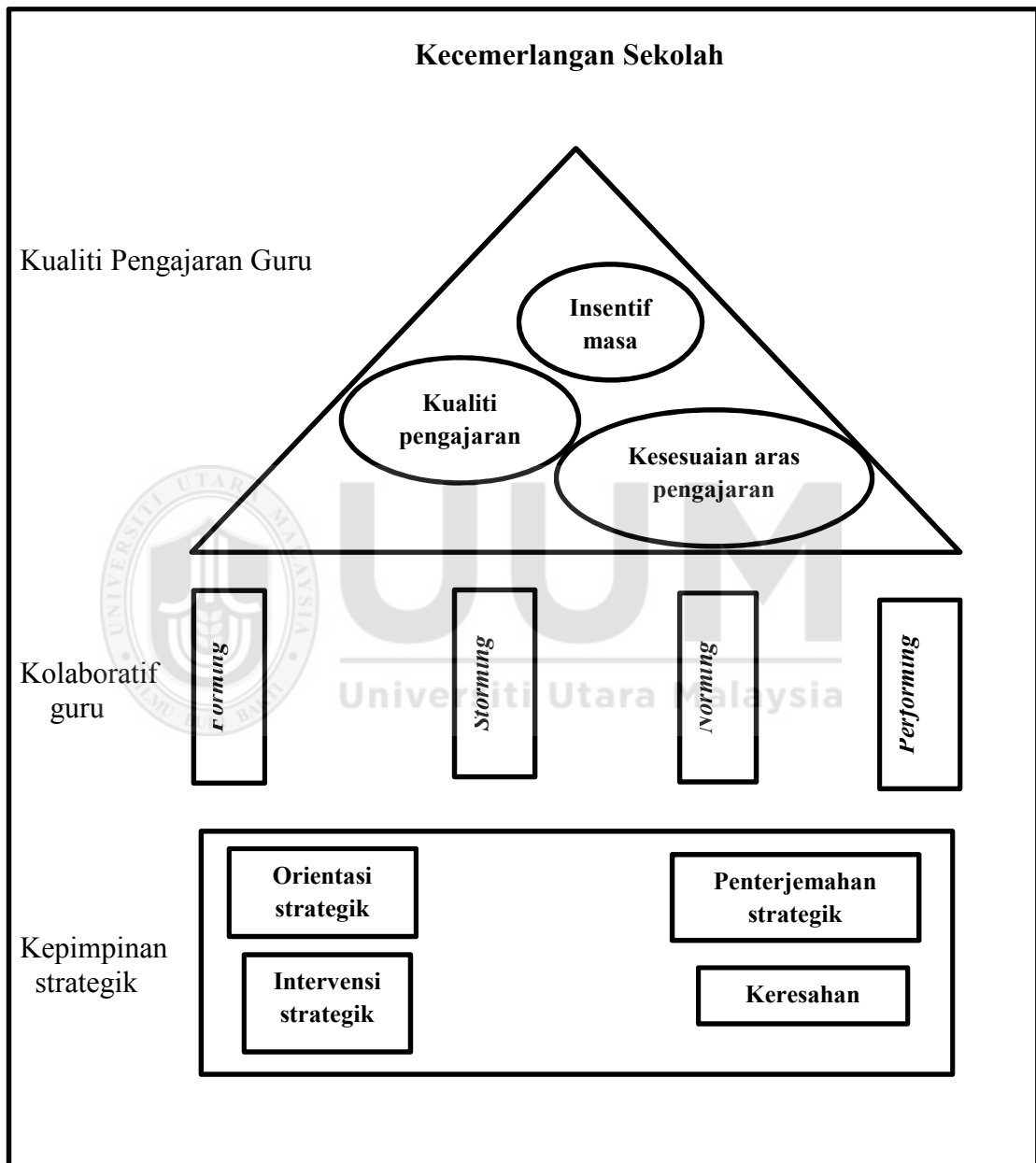
2. Teoritikal

Dapatan kajian ini juga telah memberi implikasi terhadap teori yang sedia ada dan kajian empirikal yang lalu berkenaan dengan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di sekolah. Seterusnya, dapatan kajian juga mendapati bahawa kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Sebelum ini kajian terdahulu hanya melihat kepada hubungan antara kepimpinan strategik dengan kualiti pengajaran guru, kepimpinan strategik dengan kolaboratif guru dan kolaboratif guru dengan kualiti pengajaran guru. Walaubagaimanapun, kajian sebelumnya tidak menunjukkan dapatan kolaboratif guru merupakan mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

Oleh hal yang demikian, kajian ini telah memberikan satu dapatan yang dapat membantu peningkatan dan penambahbaikan ke arah yang lebih baik lagi kepada bidang pendidikan dengan menghasilkan satu model kolaboratif yang menunjukkan fungsinya sebagai mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Berdasarkan dapatan kajian, pengkaji membina satu model yang boleh dijadikan panduan kepada pengetua, guru-guru dan pihak pengurusan YIK dalam mentadbir dan memimpin sekolah dan maahad di bawah pentadbiran mereka dalam usaha untuk

merealisasikan kecemerlangan sekolah dan maahad masing-masing, sebagaimana

Rajah 5.1 berikut:



Rajah 5.1. Model Kecemerlangan Sekolah

Berdasarkan model tersebut, kajian ini telah mengenal pasti dimensi-dimensi kolaboratif guru yang utama untuk memperkukuh tahap kepimpinan strategik yang mempengaruhi kualiti pengajaran guru. Begitu juga dengan dimensi bagi amalan kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru yang terlibat dalam kajian ini juga telah dikenal pasti. Dengan adanya model ini, pihak pentadbir yang terlibat dengan pengurusan sekolah akan lebih yakin dalam usaha untuk mewujudkan dan memantapkan kolaboratif guru yang sememangnya telah dilihat dapat mempengaruhi dan membantu barisan pentadbiran yang mengamalkan kepimpinan strategik sekolah untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru. Dapatan ini benar-benar bermakna untuk memperkasakan lagi fungsi kolaboratif guru dalam setiap sekolah.

Sebagai kesimpulannya, oleh kerana kolaboratif guru ini merupakan satu pemboleh ubah yang dapat membantu kepimpinan strategik ini dalam meningkatkan kualiti pengajaran guru, maka sewajarnya pihak atasan yang terlibat dengan pentadbiran sekolah memandang serius dan memberi penekanan terhadap amalan kolaboratif guru ini di setiap maahad khususnya dan diaplikasikan juga di sekolah lain amnya. Usaha yang tekal bagi membudayakan amalan kolaboratif dalam kalangan guru amatlah dituntut supaya amalan ini dapat membantu kepimpinan strategik untuk meningkatkan kualiti pengajaran dalam kalangan guru. Apabila hubungan di antara ketiga-tiga pemboleh ubah ini mantap dan efektif, ianya akan membantu mengekalkan kecemerlangan sedia ada selain meningkatkan pencapaian bilangan A untuk semua subjek dan memberikan nilai yang paling minima untuk GPS maahad terlibat.

3. Praktikal

Implikasi secara praktikal dapat dilihat dalam mengukur dan menentukan tahap keberkesanan pendidikan yang merangkumi aspek kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Kajian seperti ini amat diperlukan dan disenangi oleh golongan guru kerana ia tidak memfokuskan kepada individu tertentu atau kumpulan guru tertentu. Selaras dengan hasrat dan harapan yang dinyatakan dalam PPPM 2013-2025, untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru, guru seharusnya memainkan peranan yang penting dalam memastikan tugas-tugas hakiki mereka sebagai guru dilaksanakan dengan baik dan bertanggungjawab. Hal ini demikian kerana pengajaran yang berkualiti ini akan memberi impak yang besar terhadap pencapaian pelajar dan kecemerlangan GPS maahad masing-masing. Justeru, harapan yang tinggi diletakkan kepada guru-guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan supaya mereka dapat melaksanakan satu perubahan positif yang baru dalam tugas mereka sebagai seorang pendidik dan dilaksanakan secara kolaboratif dalam usaha untuk meningkatkan kecemerlangan dan jumlah pelajar yang mendapat A dan seterusnya membantu sekolah mendapat nilai GPS yang terbaik.

Oleh itu, pihak pentadbir Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan perlu sentiasa mengadakan program-program supaya dapat mengeratkan hubungan barisan pentadbir dengan guru-guru bagi memudahkan pihak sekolah menyusun strategi untuk meningkatkan kolaboratif guru. Kualiti pengajaran guru juga boleh ditingkatkan sekiranya terdapat perancangan yang teratur dalam strategi pengajaran mereka. Tahap kualiti pengajaran guru akan mencapai sasaran apabila guru-guru sentiasa berkolaboratif dalam melaksanakan tugas pengajaran mereka. Program perkembangan staf yang khusus untuk guru-guru juga perlu dibuat pada awal dan akhir sesi persekolahan pada setiap tahun bagi menyampaikan info yang berkaitan

dengan kaedah penyampaian pengajaran dengan berkualiti. Satu perancangan yang strategik dan mantap perlu dirancang oleh setiap jabatan dan panitia di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan agar dapat meletakkan kualiti pengajaran guru pada tahap yang boleh dibanggakan.

Latihan dan kursus berkenaan dengan kepimpinan strategik terhadap barisan kepimpinan di sekolah perlu diperkemaskan lagi dengan memberi penjelasan tentang kepentingan kolaboratif guru dalam membantu kepimpinan strategik untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru-guru di sekolah mereka. Hal ini kerana, dapatan menunjukkan bahawa kolaboratif guru mempunyai pengaruh dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Semakin kuat pengaruh kolaboratif guru, semakin tinggi tahap kualiti pengajaran guru dan semakin tinggi peluang pelajar-pelajar untuk mendapat A dalam semua subjek yang diambil dan semakin cemerlang nilai GPS Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Oleh hal yang demikian, dapatlah dikatakan kecekapan dan kejayaan sesebuah organisasi termasuk Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah terletak kepada barisan kepimpinan dan kolaboratif dalam kalangan guru di maahad tersebut. Justeru, peranan barisan kepimpinan Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah penting dalam usaha untuk menggerakkan budaya kerja berkolaboratif ini kepada semua guru mereka seterusnya membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru. Barisan kepimpinan ini perlu terlebih dahulu memahami berkenaan dengan kepimpinan strategik, budaya kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru supaya dapat menyalurkan maklumat dengan tepat dan dilaksanakan dengan berkesan.

Berdasarkan dapatan kajian ini, Yayasan Islam Kelantan (YIK) disaran agar dapat menyediakan dan memperuntukkan dana yang mencukupi dan sewajarnya untuk melaksanakan kursus-kursus dan bengkel-bengkel yang berkaitan dengan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Di samping itu, pemantauan daripada pihak YIK juga diperlukan untuk memastikan semua sekolah di bawah pengurusannya khususnya Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan supaya mengamalkan amalan kepimpinan strategik dan kolaboratif guru yang dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru seterusnya meningkatkan pencapaian pelajar dari segi mendapat A untuk semua subjek yang diambil.

Pihak YIK juga boleh membantu dan sentiasa membuat pemantauan ke atas pentadbiran Maahad Kawalan berdasarkan dapatan dalam kajian ini yang menunjukkan tahap amalan kepimpinan strategik yang diamalkan adalah lebih rendah berbanding dengan yang diamalkan di Maahad Pilihan. Peningkatan tahap amalan kepimpinan strategik juga dijangka akan dapat membantu meningkatkan lagi kecemerlangan Maahad Kawalan pada masa hadapan.

Selaian itu, pihak Yayasan Islam Kelantan juga diharap dapat membantu Maahad Pilihan dalam meningkatkan pencapaian pelajar mereka dari segi mendapat A untuk semua subjek yang diambil di dalam peperiksaan SPM dan menurunkan nilai GPS kepada nilai yang paling minimum. Ini adalah kerana, walaupun ujian t yang dilakukan terhadap amalan gaya kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan, tetapi dari segi pencapaian pelajar Maahad Pilihan didapati jauh

ketinggalan di belakang dari segi pencapaian A untuk semua subjek yang diambil dan begitu juga dengan nilai GPS Maahad Pilihan pula adalah lebih besar berbanding nilai GPS Maahad Kawalan. Hal ini menunjukkan bahawa terdapat faktor yang mendorong perbezaan pencapaian ini berlaku sama ada dari segi pencapaian A untuk semua subjek atau nilai GPS.

Oleh itu, kajian ini telah mengenal pasti faktor yang terlibat adalah berpunca daripada amalan kolaboratif dalam kalangan guru berdasarkan hasil dapatan yang menunjukkan terdapat perbezaan dari segi amalan kolaboratif dalam kalangan guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Justeru, berdasarkan dapatan yang diperoleh, perbezaan kecemerlangan yang dilihat berdasarkan Jadual 1.1 antara kedua-dua jenis maahad ini dapatlah dirumuskan adalah berpunca daripada perbezaan amalan kolaboratif guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Oleh kerana itu, pihak YIK perlu memberi perhatian dan tindakan sewajarnya supaya dapat menghapuskan perbezaan amalan kolaboratif guru berdasarkan jenis maahad ini. Hal ini demikian, kerana dapatan kajian menunjukkan sistem pendidikan di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK sangat dipengaruhi oleh amalan kolaboratif dalam kalangan guru-guru. Apabila guru-guru mampu bekerjasama dengan baik dalam kalangan mereka, secara tidak langsung akan membantu pentadbir sekolah melaksanakan amalan kepimpinan strategik dalam menguruskan sekolah dengan berkesan. Perkara ini juga turut memberi kesan kepada kaedah pengajaran guru-guru di mana guru-guru akan mempraktikkan pengajaran yang lebih berkualiti dan seterusnya membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar dan memberikan nilai GPS yang baik untuk Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Pihak YIK juga boleh merancang program yang dikhususkan kepada peningkatan amalan kolaboratif antara guru Maahad Kawalan dengan Maahad Pilihan. Dengan cara ini, perbezaan yang wujud dalam amalan kolaboratif antara guru di kedua-dua kategori maahad ini dapat dihapuskan. Jika situasi ini berlaku, pihak Yayasan Islam Kelantan mungkin boleh mempertimbangkan untuk menghapuskan kategori Maahad Pilihan ini dengan hanya mewujudkan kategori Maahad Kawalan sahaja. Dengan kewujudan satu pilihan Maahad Kawalan, usaha menggarapkan tahap amalan kolaboratif boleh ditingkatkan bagi membantu mengaspirasikan amalan kepimpinan strategik yang memberi kesan kepada kualiti pengajaran guru. Cadangan mewujudkan hanya satu (1) pilihan maahad juga dilihat melalui faktor pemilihan untuk pelajar masuk ke sekolah Maahad Kawalan ini juga pada masa kini telah dilonggarkan dan tidak terhad kepada mereka yang mendapat A untuk semua subjek yang diambil dalam UPSR sahaja dan sebaliknya pelajar yang mendapat paling minima 2A tanpa E dalam peperiksaan UPSR juga telah diterima untuk belajar di Maahad Kawalan ini selain daripada ujian khusus yang ditetapkan oleh pihak YIK.

5.6 Cadangan Kajian Selanjutnya

Hasil dapatan kajian ini telah menjawab kesemua persoalan kajian iaitu untuk mengenal pasti tahap kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan Yayasan Islam Kelantan dan mengenal pasti hubungan yang wujud antara ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut. Kajian ini juga telah berjaya mendapatkan jawapan kepada persoalan mengenai kolaboratif guru yang dikatakan menjadi mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru.

Walaupun bagaimanapun, beberapa kajian lain diperlukan untuk membantu menerangkan lagi elemen-elemen kajian yang tidak diberi tumpuan dalam kajian ini. Kajian ini adalah terbatas kepada Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan Yayasan Islam Kelantan. Oleh itu, satu kajian seterusnya perlu dilakukan untuk melihat sama ada model yang dicadangkan dalam kajian ini dapat juga dipraktikkan ke atas beberapa kategori sekolah agama lain lagi di bawah kelolaan YIK ini seperti Maahad Kerajaan dan SMU (A) dan juga sekolah-sekolah yang berada di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Selain itu, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif yang mana hanya melibatkan kutipan data berdasarkan soal selidik sahaja. Oleh itu, kajian akan datang adalah dicadangkan agar mengadakan kajian secara kuantitatif dan kualitatif iaitu temubual dengan beberapa responden guru dan barisan pentadbir sekolah dari setiap Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan yang terlibat disamping mengedarkan soal selidik. Justeru, dapatan yang diperolehi adalah lebih kukuh kerana dapatan kualitatif dapat menyokong dapatan kuantitatif yang telah diperolehi oleh pengkaji.

Seterusnya, kajian ini hanya melihat kolaboratif guru secara keseluruhan sahaja sebagai mediator kepada kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru. Ini kerana, kajian ini tidak melihat dimensi kolaboratif yang mana yang benar-benar merupakan mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru yang seterusnya menjadi penyumbang kepada peningkatan kualiti pengajaran guru. Kajian akan datang adalah dicadangkan untuk menjalankan kajian ke atas setiap dimensi kolaboratif guru bagi memastikan dimensi yang benar-benar

mempengaruhi pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar ini. Oleh itu, dapatan kajian akan lebih bermakna.

Kajian ini juga tidak mengambil kira jantina dalam mengukur tahap kualiti pengajaran guru di Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Oleh hal yang demikian, kajian seterusnya diharap dapat dijalankan dengan lebih terperinci lagi iaitu dengan melihat perbezaan kualiti pengajaran guru lelaki dengan guru perempuan secara pemerhatian. Begitu juga dengan tahap kepimpinan strategik dan tahap kolaboratif guru, bagaimana pihak pentadbir dan guru-guru akan berkolaboratif antara satu sama lain berdasarkan jantina.

Akhir sekali, dapatan kajian ini adalah merupakan persepsi guru Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan terhadap tahap amalan kepimpinan strategik, tahap amalan kolaboratif dan tahap amalan kualiti pengajaran guru di sekolah tersebut. Pengukuran tahap amalan kepimpinan strategik, tahap amalan kolaboratif dan tahap amalan kualiti pengajaran guru juga harus dinilai dari persepsi yang berlainan dari semasa ke semasa supaya penambahbaikan boleh dibuat. Antaranya ialah pihak yang lebih berautoriti dan mengenali guru-guru terbabit secara lebih dekat seperti pentadbir sekolah, pihak pengurusan YIK atau pihak yang berkepentingan dalam Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan. Dengan itu, penilaian terhadap tahap amalan kepimpinan strategik, tahap amalan kolaboratif dan tahap amalan kualiti pengajaran guru akan menjadi lebih tepat dan bukan berasaskan persepsi pihak tertentu semata-mata.

5.7 Kesimpulan

Sebagai kesimpulannya bab ini telah menyentuh tentang rumusan berkenaan dengan cadangan dan dapatan kajian, perbincangan, implikasi atau kesan daripada dapatan-dapatan yang berkenaan dan juga cadangan untuk kajian yang selanjutnya. Penemuan kajian ini adalah penting, relevan dan bersesuaian dengan organisasi dan budaya pendidikan Yayasan Islam Kelantan. Semua pihak bermula dari Yayasan Islam Kelantan hingga ke peringkat sekolah dan maahad serta guru-guru perlu menyedari tentang kepentingan kepimpinan strategik, kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Ini adalah demi membantu meningkatkan kecemerlangan institusi pendidikan YIK khususnya Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan.

Ini juga adalah kerana, kedua-dua kategori Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan adalah salah satu pilihan sekolah yang menjadi pilihan ibu bapa untuk menghantar anak-anak mereka melanjutkan pengajian menengah pada masa kini. Amatlah diharapkan agar hasil kajian ini dapat digunakan sebagai panduan untuk menjadikan Maahad Kawalan dan Maahad Pilihan YIK khususnya untuk merealisasikan kecemerlangan sekolah supaya setanding dengan sekolah menengah kebangsaan agama (SMKA) di bawah kelolaan Kementerian Pendidikan Malaysia.

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa kolaboratif guru merupakan mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dan kualiti pengajaran guru dan kepentingannya dalam membantu meningkatkan kualiti pengajaran mereka di kedua-dua kategori maahad. Selain itu, pengaruh kepimpinan strategik juga dilihat memberikan kesan terhadap kolaboratif guru dan kualiti pengajaran guru. Oleh itu, dapatan dan model yang dihasilkan daripada kajian ini diharap dapat memberikan

sumbangan ilmu yang baru dalam membantu meningkatkan pencapaian sekolah masing-masing terutama sekali dari segi bilangan A untuk kesemua mata pelajaran yang diambil dalam peperiksaan SPM khususnya dan meminimumkan nilai gred purata sekolah GPS.

Justeru, amatlah diharapkan juga agar pihak Yayasan Islam Kelantan dapat menyediakan modul lengkap berkenaan dengan konsep dan cara pelaksanaan kolaboratif dalam kalangan guru dan kepimpinan strategik untuk barisan pentadbir sekolah supaya dapat dilaksanakan secara berkesan dan efektif di sekolah masing-masing. Dengan panduan yang disediakan ini, diharap dapat membantu pihak pentadbir atau barisan kepimpinan sekolah untuk bergerak secara bersama dengan guru-guru supaya dapat mencapai kualiti pengajaran guru yang optimum seterusnya dapat meningkatkan pencapaian pelajar dan prestasi sekolah mereka.

Di samping itu, cadangan untuk kajian lanjutan diketengahkan agar kajian pada masa akan datang dapat membantu mengisi kelompongan kajian yang telah tersedia. Seterusnya, kajian ini boleh juga dijadikan sebagai rujukan dan panduan pada masa akan datang kepada mereka yang berminat untuk menjalankan pengkajian dalam bidang pengurusan pendidikan.

RUJUKAN

- Aalateeg, S. (2017). Literature review on leadership theories. *Journal of Business and Management*, 19(11), 35-43.
- Ab Halim, T., & Nur Hanani, H. (2017). Pendidikan abad ke 21 dalam kepelbagaian budaya : Cabaran dan harapan. In *Kertas Kerja Ucap Utama Seminar Pedagogi Antarabangsa ke-8 (PEDA8) anjuran IPG Ilmu Khas, Kuala Lumpur, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung dan Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor pada 19 September 2017 di Institut Pendidikan Guru Kampus Ilmu Khas*, 1–12. Kuala Lumpur.
- Adair, J. (2010). *Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. Kogan Page. Dicapai daripada <https://www.goodreads.com/book/show/11102109-strategic-leadership>
- Ahmad Masrizal Muhammad, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2012). Amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pengetua Sekolah Berasrama Penuh (SBP) di Malaysia daripada perspektif kumpulan penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. *Jurnal Pendidikan dan Latihan*, 4(2), 13–26.
- Alanazi, Ratyana, T., Alharthey, Khalaf, B., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi (Sciences and Engineering)*, 64(2), 49–53. <https://doi.org/10.11113/jt.v64.2235>
- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A model of school success, instructional leadership, academic press and student achievement*. Dissertation abstract. The Ohio State University.
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). Stewars, mediators and catalysts: Towards a model of collaborative leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1)
- Anuar Ahmad, Siti Haishah Abd Rahman, & Nur Atiqah T. Abdullah. (2009). Tahap keupayaan pengajaran guru sejarah dan hubungannya dengan pencapaian murid di sekolah berprestasi rendah (the relationship between history teachers' level of capability and students' performance in low performance schools). *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 53–66.
- Arsaythamby Veloo, & Kiew Hwee Bin. (2012). Hubungan antara kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia sekolah menengah. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, 19(1), 175–191. Dicapai daripada <http://www.ijms.uum.edu.my/index.php/currents-issues/finish/5-ijms-vol-19-no-1-june-2012/10-hubungan-antara-kerja-berpasukan-dengan-kepuasan-kerja-ketua-panitia-sekolah-menengah/0>
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education*. Sixth Edition. USA : Wadsworth Group.

- Awang Lokey, & M. Hasani Dali. (2015). Hubungan antara kepemimpinan transformasional guru besar dengan komitmen guru pendidikan khas integrasi di kedah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 32–46.
- Baharom, M., & Mohamad Johdi, S. (2009). Kepimpinan pendidikan dalam pembangunan modal insan. In *Seminar Pembangunan Modal Insan 2009: Kecemerlangan modal insan*, 1–9.
- Bandura, A. (1986). *Sosial foundations of thought and actions: A sosial-cognitive theory*. Englewood Clivs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory*. In R. Vista (Ed), *Annals of child development: Six theories of child development*, 6, 1-60. Greenwich, CT: JAI Press
- Barkema, E., & Moran, J. W. (2013). Scoring The Tuckman Team Maturity Questionnaire Electronically. Dicapai daripada http://www.phf.org/resourcestools/Documents/Electronic_Tuckman.pdf
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social the moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management*. (3rd ed). USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *SAGE Publications and Development*, 24(4), 159–171.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2003). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York.
- Berry, B., & Daughtrey, A. (2009). Collaboration: Closing the effective teaching gap. *center for teaching quality*, (December), 1–10. Dicapai daripada <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED509717%5Cnhttp://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509717.pdf>
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency framework*. Dicapai daripada <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17494>

- Boston University School of Public Health. (2013). The social cognitive theory. Retrieve from <http://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/SB721-Models/SB721-Models5.html>.
- Brennan, A. M. (2002). Leadership styles. Dicapai daripada <http://www.soencouragement.org/leadership-styles.htm>
- Brownell, M T , Yeager, E Rennells, M S & Riley, T (1997) Teachers working together: What learning educators and researchers should know. *Teacher Education and Special Education*, 20, 340-359.
- Burke, L., Preston, N., Quillen, M., Roe, R., & Strong, E. (2009). *Stages of group development: From strangers to partners*. Atlanta. Dicapai daripada <https://education.uky.edu/epe/wp-content/uploads/sites/8/2014/11/From-Strangers.pdf>
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press.
- Carter, M. N. (2007). *Overview of Leadership in Organizations*. Dicapai daripada <http://www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm#anchor4623>
- Chantathai, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Development of effective teacher program: Teamwork building program for Thailand's municipal schools. *International Education Studies*, 8(9). <https://doi.org/10.5539/ies.v8n9p138>
- Chua, Y. P. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan. Kaedah dan statistik penyelidikan*. Buku 5. Mc Graw Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.
- Cinar, F., & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206
- Coe, R., Aloisi, C., Higgins, S., & Major, L. E. (2014). *What makes great teaching?: Review of the underpinning research*, 1–57. Dicapai daripada <http://www.suttontrust.com/researcharchive/great-teaching/>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behaviour sciences* (2nd ed). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quaterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London: Routledge.

- Cogner, J. A. & Kanungo, R. N. (2011). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *The Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
- Courtney, B. (2016). The importance of “ teacher quality ” and “ quality teaching ” on academic performance. *Journal of Student Engagement: Education Matters*, 6(1), 28-38.
- Cousineau, D., & Chartier, S. (2010). Outliers detection and treatment: A review. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 58. <https://doi.org/10.21500/20112084.844>
- Creswell, J. W. (2003). *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). United States of America: Sage Publications, Inc.
- Crosta, L., & McConnell, D. (2010). Challenging the traditional theorisation on group development : An international online perspective. In *Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning*, 116-124. Dicapai daripada https://www.researchgate.net/publication/228764670_Challenging_the_traditional_theorisation_on_group_development_An_international_online_perspective
- Daft, R. L. (2017). *The leadership experience*. (7th ed). Cengage Learning.
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management & Administration*, 31(3), 295-312. <https://doi.org/10.1177/0263211X03031003006>
- Davis, K. S. (2003). Change is hard: What science teachers are telling us about reform and teacher learning of innovative practices. *Science Education*, 87 (1), 3-30
- Davies, B., & Davies, B. J. (2004). Strategic leadership. *School Leadership*, 24(1), 29-38. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>
- Davies, B., & Davies, B. J. (2005). Strategic leadership reconsidered. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 241-260. <https://doi.org/10.1080/15700760500244819>
- Davies, B., & Davies, B. J. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121-139. <https://doi.org/10.1177/1741143206059542>
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Strategic leadership. *International Encyclopedia of Education*, 34-39. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00447-4>
- DeMatthews, D. (2014). Principal and teacher collaboration: An exploration of

- distributed leadership in professional learning communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2), 176–206. <https://doi.org/10.4471/ijelm.2014.16>
- Dioso, R. I. P. (2014). Elements of team working. *The Malaysian Journal of Nursing*, 5(2), 36–39.
- Donley, H. E., Everhart, J. J., Freeman, G. E., Koontz, H. S., Wagner, W. E., & Wilson, J. F. (1989). *U.S. Patent No. 4, 831,493*. Washington, DC: U.S. Patent and trademark office.
- Duursema, H. (2013). *Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad*. PhD thesis. Dicapai daripada <https://repub.eur.nl/pub/39129>
- Eacott, S. (2010). Tenure, functional track and strategic leadership. *International Journal of Educational Management*, 24, 448–458. <https://doi.org/10.1108/09513541011056009>
- Eddy, P.L (2013). *Leadership: Research findings, practices and skills*. 7th ed. Ohio: South- Western.
- Edmonds, R. (1979). Some school work and more can. *Social Policy*, 9(2), 28-32.
- Engle, N. L. (2011). Adaptive capacity and its assessment. *Global Environmental Change*, 21(2), 647–656. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.01.019>
- Fairholm, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 187-193, <https://doi.org/10.1108/01437739810217160>
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal Of Education and Research*, 1(4), 1–12. Dicapai daripada <http://www.ijern.com/images/April-2013/23.pdf>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Folkman, J. (2010). *Top 9 Leadership Behaviors That drive employee Commitment*. Zenger Folkman. Dicapai daripada <http://zengerfolkman.com/media/articles/ZFA-Leadership-Development-6-0-Scientific.pdf>
- Fun Shek Kwai. (2007). *Keberkesanan kerja berpasukan dan kepuasan kerja ketua panitia dalam jabatan bahasa dan sains sosial di sekolah menengah daerah Pontian*. Universiti Teknologi Malaysia : Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan.
- Gardner, J. W., & Sanborn, J. S. (1990). Years of potential life lost (YPLL)-what does it measure? *Epidemiology*, 1(4), 322-329.
- Ghiselli, E. (1963). The validity of management traits in relation to occupational

level. *Personnel Psychology*, 16, 109-113.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior, structure, process*. (10th ed). Boston: Mc Graw Hill.

Gore, J., & Ladwig, J. (2003). *Quality teaching in NSW public school*. Dicapai daripada http://www.darcymoore.net/wp-content/uploads/2012/02/qt_EPSColor.pdf

Goddard, Y., Goddard, R., & Tschannen-Moran, M. (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools . *Teachers College Record*, 109 (4), 877-896

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2013). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Greatbatch, D., & Holland, J. (2016). Teaching quality in higher education : literature review and qualitative research May 2016. *Open Government Licence (OGL)*, (MAY), 73. Dicapai daripada https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/524495/he-teaching-quality-literature-review-qualitative-research.pdf.

Green, T. R., & Allen, M. (2015). Professional development urban schools: What Do teachers say? *Journal of Inquiry & Action in Education*, 6(2), 53–79.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (1995). *Organizational behaviour*. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Gunter, H. M., McGregor, D., & Gunter, B. (2001). Teachers as leaders : A case study. *MiE*, 15(1), 26–28.

Habib Ismail, & Zaimah Ramli. (2012). Amalan kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia Ke VII (PERKEM VII): Transformasi Ekonomi Dan Sosial Ke Arah Negara Maju*, 2, 1471–1478.

Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Sixth Edition. Pearson International Edition.

Hairuddin Mohd Ali. (2012). The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders. *International Journal of Educational Management*, 26 (1), 83 – 98.

Hairuddin Mohd Ali, & Aniyath Ali. (2015). Do strategic leadership and self efficacy among school leaders make a difference? *Asian Social Science*, 11(27), 219–234. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n27p219>

Hairuddin bin Mohd Ali, Inas Binti Zulkipli, (2018). Validating a model of strategic

- leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal of Training and Development*. Dicapai daripada <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0022>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hidayah, N., Ernie Tisnawati, S., Yuyun, W., & Septiadi, P. (2015). How to develop strategic leadership in higher education institution? *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *III*(5), 1164–1175.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering Management Journal*, *19*(1), 22 – 27.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>
- Holda, W. (1995). *Leader-follower congruence: An analysis of community college presidential leadership*. PhD dissertation. Texas A & M University at Commerce.
- House, R. J. (1977). *A theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, 189-207. Carbondale: Southern Illinois University.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: A research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *210*, 310–319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>
- Institute of Diplomacy and Foreign Relations. (2011). Cara berkesan untuk meningkatkan semangat berpasukan di tempat kerja. Dicapai daripada https://www.idfr.gov.my/images/stories/Did_U_Know/adakah_anda_tahu/Cara_Berkesan_Untuk_Meningkatkan_Semangat_Berpasukan_Di_Tempat_Kerja.pdf
- Irfan Mushtaq, & Shabana Nawaz Khan. (2012). Factors affecting students' academic performance. *Global Journal of Management and Business Research*, *12*(9), 17–22. <https://doi.org/10.1002/tea.3660200906>
- Jahng, N. (2012). An investigation of collaboration processes in an online course: How do small groups develop over time? *International Review of Research in Open and Distance Learning*, *13*(4), 1–18.
- Jamilah Ahmad, & Yusof Boon. (2011). Amalan kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupress*, *1*(September), 323–335. Dicapai daripada <http://eprints.utm.my/17080/1/JOE-1-2011-039.pdf>

- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2017). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia
- Johdi Salleh, M., Frances Henry, J., & Rubin, M. (2012). Kajian Terhadap Faktor-Faktor Mempengaruhi Pencapaian Pelajar Dalam Penilaian Menengah Rendah di Sabah. In *Labuan International Conference on Educational Research – LICER 2012* (pp. 5–7). Wilayah Persekutuan Labuan.
- Johnson, S. M., Leana, C. M., Eckert, J., Ucelli-kashyap, M., Fisher, S., W.McLaughlin, M., & E.Talbert, J. (2010). Voices in urban edicac. *Voices in Urban Education*, number 27(Spring), 1–69. Dicapai daripada %3Cwww.annenberginstitute.org/VUE%3E
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51–68. Dicapai daripada <http://www.ajol.info/index.php/sabr/article/download/76341/66799>
- Julismah Jani, Ong Kuan Boon, Mohd Sani Madon, Hishamuddin Ahmad, Nur Haziyanti Mohamad Khalid, & Yusof Ahmad. (2009). Pendekatan pengajaran , gaya belajar dan jenis penilaian dalam mata pelajaran sains sukan di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(2), 81–91.
- Kaiser, H. F. (1974). *Educational and Psychology Measurement*, 34, 11-117.
- Kaplan, L., & A. Owings, W. (2001). Teacher quality and student achievement: recommendations for principals. *NASSP Bulletin*, 85(628), 64–73. <https://doi.org/10.1177/019263650108562808>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2006). *Kajian status dan pencapaian pelajar SBP dan MRSM dalam peperiksaan SPM tahun 2000-2003*. Dicapai daripada https://www.moe.gov.my/images/Terbitan/kajian/researchfile_file_001750.pdf
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2014). *Pelan Pembangunan Professional Berterusan (Guru dan Pemimpin Sekolah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Laporan Tahunan 2015*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). *Standard kualiti pendidikan malaysia*

gelombang kedua. *Education*, 1–100.

- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus, & Suriani Abdul Hamid. (2014). Kepimpinan Transformasional Pengetua: Perbandingan antara sekolah menengah awam dan swasta cemerlang (Principals' transformational leadership: comparison between excellence public and private schools). *Management Research Journal*, 33, 120–139.
- Killion, J. (2015). High-quality collaboration benefits teachers and students-lessons from research Joellen Killion. *Journal of Staff Development*, 36(5), 62–64. Dicapai daripada <https://learningforward.org/docs/default-source/jsd-october-2015/high-quality-collaboration-benefits-teachers-and-students.pdf>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Komives, S. R., & Dugan, J. P. (2016). *Contemporary leadership theories. Political and civic leadership: A reference handbook*, (January 2010), 111–120. <https://doi.org/10.4135/9781412979337.n14>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The Leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan D. W. (1970). Determining sample size for research. *Education and psychological measurement*, 30, 607 – 610.
- Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 317-334. doi:10.1080/14783360903561779
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. *University of South Africa*, (February), 1–235.
- Leftwich, P. (2001). *Transformational Leadership at the Department Chair Level in North Carolina Community Colleges*. PhD dissertation. North Carolina State University.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Watson, N., Levin, B., & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large-scale reform: the case of England's national literacy and numeracy strategy. *School Leadership & Management*, 24(1), 57–79. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172822>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2009). *Second International Handbook of Educational Change*. Dicapai daripada <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the

- motivation core. *Organizational Behaviour and Human Decision Press*, 50(2), 288-299.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2008). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Cengage/Wadsworth.
- M. Al-Muz-Zammil Yasin, & Nazri Mahmood. (2011). *Amalan kepimpinan transformasi guru besar dan pengetua dua buah sekolah di daerah Batu Pahat, Johor*. Dicapai daripada http://eprints.utm.my/id/eprint/11934/1/Amalan_Kepimpinan_Transformasi_Guru_Besar_Dan_Pengetua_Dua_Buah_Sekolah_Di_Daerah_Batu_Pahat.pdf
- Mann, P. S. (2005). *Introductory statistics: Using Technology*. 5th ed. Massachusetts: John Wiley & Sons, Inc.
- Manish, K. (2014). Strategic leadership versus traditional organizational management today, 2(11), 1–9.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim, & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Kepimpinan dan Pengurusan Strategik di Institusi Pendidikan MARA (Leadership and Strategic Management in MARA Educational Institution). *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 219–233.
- Maruli, S. (2014). Quality in Teaching : A review of literature. *International Journal of Education and Research*, 2(12), 193–200.
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2010). Professional Learning Communities: Building Blocks for School Culture and Student Learning Milbrey. *Voices in Urban Education*, 27, 1–69. Dicapai daripada <http://www.annenberginstitute.org/VUE%3E>
- Mehmet Kemal Aydin, Guclu, N., & Pisapia, J. (2014). The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning: A quantitative study in Turkish primary schools. In *Paper presented at the American Institute of Higher Education*. Arlington, USA. 1–33. Dicapai daripada http://www.academia.edu/8420424/The_Relationship_between_School_Principals_Strategic_Leadership_Actions_and_Organizational_Learning_A_Quantitative_Study_in_Turkish_Primary_Schools
- Mohamad Johdi Salleh, & Nazifah Alwani Mohamad. (2015). Best practice of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(6), 1–7.
- Mohd. Majid Konting. (1998). Teacher effectiveness: The beliefs of effective Bahasa

Melayu Teachers. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 6(1).

- Mohd Faiz Mohd Yaakob, Muhamad Rozaimi Ramle, & Jamal@Nordin Yunus. (2016). Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran profesional: Satu tinjauan dari perspektif Islam The concept of collaboration in Professional Learning Communities (PLC): An overview of Islamic perspective. *Malaysian Journal Of Society and Space*, 10(10), 1–9.
- Mohammed Sani Ibrahim. (2013). Peranan guru kanan mata pelajaran dalam mempertingkatkan kualiti pegajaran guru-guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 28–41.
- Mohd Yusri Ibrahim. (2010). *Analisis data penyelidikan*. Kuantan: Bandar Ilmu
- Mohd Yusri Ibrahim, & Aziz Amin. (2014). Model kepemimpinan pengajaran pengertua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11–25.
- Mua'azam Mohamad. (2016). *Pengaruh kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah agama*. Unpublished Phd Thesis. Universiti Utara Malaysia.
- Mua'azam Mohamad, Yahya Don, & Siti Noor Ismail. (2016). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kesediaan perubahan warga organisasi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 1–14.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2008). Pengurusan startegik dan modal insan: penambahbaikan dalam pendidikan, 1–21. Dicapai daripada https://umexpert.um.edu.my/file/publication/00007485_126323.pdf
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki, & Faisol Elham. (2013). Amalan sekolah cemerlang di sekolah berasrama penuh dan sekolah menengah kebangsaan agama: Satu perbandingan. *The Online Journal of Islamic Education*, 1(2), 30–50. Dicapai daripada http://ojie.um.edu.my/filebank/published_article/4852/Article_4_V_1_Issue_2.pdf.
- Mullins, L. (2008), *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Financial Times Press.
- Najem, A (2011). *21st century administrative leadership*. Jordan, Amman: dar safe for publishing and distribution.
- Nakagawa, S., & Freckleton, R. P. (2011). Model averaging, missing data and multiple imputation: A case study for behavioural ecology. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 65(1), 103–116. <https://doi.org/10.1007/s00265-010-1044-7>

- Newstorm, J. W., & Davies, K. (1986). *Human behaviour at work*. New York: McGraw-Hill
- Ngware, M. W., Ciera, J., Musyoka, P. K., & Oketch, M. (2015). Quality of teaching mathematics and learning achievement gains: evidence from primary schools in Kenya. *Educational Studies in Mathematics*, 89(1), 111–131. <https://doi.org/10.1007/s10649-015-9594-2>
- Nor Hasliza Mohamad Yahaya. (2009). Kepimpinan Aminuddin Baki, 1–41. Dicapai daripada http://www.academia.edu/4070890/Kepimpinan_Aminuddin_Baki
- Norazman Arbin, Nor'ain Mohd. Tajudin, & Nur Fazliana Rahim. (2012). Kualiti pengajaran dan pembelajaran guru matematik. *Discovering Mathematics*, 34(1), 105–112.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Nur Maizatul Azra Mukhtar, Faizal Hashim, Marina Mokhtar, Nor Aimi Abdul Wahab Noorezal Atfyinna Mohd Napihah, & Suhaiza Hasan. (2017). Faktor yang mempengaruhi pencapaian pelajar dalam mata pelajaran Fizik : Satu sudut pandangan. *International Academic Research Journal of Social Science*, 3(1), 195–201.
- Nurulaim Asyikin Zakaria, & Suhaida Abdul Kadir. (2013). Kepimpinan distributif sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis. *Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan*, (Greduc), 131–136.
- OECD. (2016). *Insights from the Talis-Pisa link data: Teaching strategies for instructional quality*. Paris: OECD publishing. Dicapai daripada http://www.oecd.org/education/school/TALIS-PISA-LINK-teaching_strategies_brochure.pdf
- Othman Talib. (2012) *Asas penulisan tesis penyelidikan dan statistik*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Pajares (2002). *Self-efficacy belief in academic contexts: An outline*. Retrieve 4, 5, 2014, from <http://des.emory.edu/mfp/efftalk.html>.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual*. (4th ed). England: McGraw-Hill Education
- Pierce, J., & Newstrom, J. (2006). *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments & applications*. (4th ed). Boston: McGraw Hill.
- Quint, J., Akey, T., Rappaport, S., & Willner, C. (2007). *Instructional leadership, teaching quality and student achievement suggestive evidence from three urban school districts*. Manpower Demonstration Research Corp (MDRC). New York. Dicapai daripada <http://eric.ed.gov/?id=ED499788>

- Quong, T., & Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 38(1), 22–34. Dicapai dari pada <http://ezproxy.bethel.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=54463174&site=ehost-live&scope=site>
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternative approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hisking, C. A. Schriesheim and R. Stewart (Eds), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behaviour and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Razali Mat Zain (1996). *Pengurusan organisasi kerja*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Rebecca Nestor. (2013). Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing. *Aurora*, 1(1), 3.
- Redmond, J. (2010). Strategy and the importance of strategic leadership. Dicapai dari pada <http://www.cpaireland.ie/docs/default-source/Students/exam-related-articles-2015/cpa-article---strategy-and-leadership-final.pdf?sfvrsn=2>
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behaviour*. (8th Edition). New Jersey: Pearson Education International.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2005). *Essentials of organizational behaviour (8th ed.)*. India: Prentice-Hall of India Pvt. Limited.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. *Zhurnal Eksperimental' noi i Teoreticheskoi Fiziki*. <https://doi.org/10.12737/4477>
- Roselena Mansor, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2015). Kepimpinan berkualiti: Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan* 45, 143-154.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A.Ghani, & Saedah Siraj. (2013). Amalan pembelajaran dalam kalangan guru sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik (JuKu)*, 1(2), 52–60. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.903>
- Rosnazariah Abdul Halim, & Hussein Ahmad. (2015). Kepemimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi sendiri guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 47–61.
- Rowe, W. G. (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic*

leadership. *The Academy of Management Executive* , 15(1), 81–94.
<https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251395>

- Rowe, G. & Nejad, M. H. (2009). Strategic leadership: Short-term stability and long-term viability. *Ivey Business Journal*, 73(5), 6–11
- Rutherford, W. L. (1985). School principal as effective leaders. *Phi Delta Kappan*, 67(1), 31-34.
- Sakarneh, M. (2014). Articulation of quality teaching: A comparative study. *Journal of Education and Training Studies*, 3(1), 7–20.
<https://doi.org/10.11114/jets.v3i1.579>
- Salkind, N. J. (2012). *Exploring. Mining Magazine* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc. <https://doi.org/10.3200/CHNG.38.5.18-24>
- Sandeep Lloyd, K., & Maake Albert, O. (2015). Linking personality and strategic leadership to organizational identification, 5(8), 243–256.
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i8/1779>
- Seebruck, R. (2015). Teacher quality and student achievement: a multilevel analysis of teacher credentialization and student test scores in california high schools. *McGill Sociological Review*, 5(1), 1–18.
- Serfontein, J.J. (2009). *The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa*. DBM thesis, University of Stellenbosch, Stellenbosch.
- Sergiovanni, T. (2001). *The principalship: a reflective practice*. (5th ed). San Antonio, TX: Trinity Press.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A Skill Building Approach* (3rd ed.), New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A Skill Building Approach* (4th ed.), New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Serpieri, R., & Vatrella, S. (2017). Collaborative leadership and teachers wellbeing. Research strategies and school governance in the Italian education field. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1), 174–198.
<https://doi.org/10.14658/pupj-ijse-2017-1-9>
- Shahril Marzuki. (2005). Amalan pengajaran guru yang berkesan: Kajian di beberapa sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Fakulti Pendidikan Universiti Malaya*, 1–14.
- Sheridan, J. C., & Lyndall, G. S. (2003). *SPSS analysis without anguish*. Version 11.0 For Windows. John Wiley & Sons Australia, Ltd.

- Siti Nur Shahizan Razali. (2014). *Gaya keibubapaan terhadap pencapaian akademik pelajar sekolah menengah*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Slavin, R. (1987). A theory of school and classroom organization. *Educational Psychologist*, 22, 89-108.
- Slavin, R. E. (1994). Effective classrooms, effective schools: a research base for reform in latin american education. *School and Classroom Organization*. Dicapai daripada <http://www.educoas.org/Portal/bdigital/contenido/interamer/BkIACD/Interamer/Interamerhtml/Puryear-Br37html/PurSlavin.htm>
- Slavin, R. E. (1995). A model of effective instruction. *The Educational Forum*, 59(2), 166–176. <https://doi.org/10.1080/00131729509336383>
- Siti Noor Ismail. (2011). *Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (tqm) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah*. PhD Thesis. Universiti Utara Malaysia.
- Sosik, J., Jung, D., Berson, Y., Dionne, S., & Jaussi, K. (2005). Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations. *Organizational Dynamics*, 34(1): 47-61.
- Sparks, D. (2013). Strong teams, strong schools teacher-to-teacher collaboration creates synergy that benefits students. *Journal of Staff Development*, 34(2), 28–30.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Syed Khalid Syed Idrus@Sd Iskandar, & Mohd. Isha Awang. (2016). Retrospektif kualiti pengajaran pensyarah berdasarkan perspektif guru pelatih di institut pendidikan guru wilayah utara Malaysia. *Jurnal Penyelidikan Dedikasi*, 10, 26–42.
- Tang Keow Ngang, & Tengku Ahmad Badrul Raja Hussin. (2015). Hubungan kepemimpinan etika, komitmen afektif, penglibatan kerja dan sokongan organisasi. *Kajian Malaysia*, 33(1), 93–119.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistic* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. New York: Routledge.
- Thomas, J. D. E., Morin, D., & Kira, D. (2016). The three c ' s of team-building – communication , cooperation , coordination. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 6(3), 189–194.

- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427
- Unit Penilaian dan Peperiksaan SPM YIK. (2017). *Analisa Peperiksaan SPM 1015, 2016 dan 2017*. Kota Bharu: Yayasan Islam Kelantan.
- University of Van Pretoria. (2013). Leadership theories and models. *Leadership Theories and Models*, 53, 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Uyanık, G. K., & Güler, N. (2013). A study on multiple linear regression analysis. *procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 234–240. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.027>
- Vickers-Willis, T. (2009). *Best practice review template: building team effectiveness*. Dicapai daripada <http://www.vwcorp.com.au/html/written/EnhancingTeamwork.pdf>
- Vroom, V. H. & Yetton, P. (1973). Leadership and decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 743-745.
- Wanasika, I. (2009). In search of global leadership. *Journal of Internatioanl Business and Cultural Studies*, 1, 2-17.
- Wan Fatimah Wan Ahmad, Noorhana Yahya, Abdul Malek Abdul Rahman, & Noor Aini Ahmad. (2012). A conceptual framework in examining the contributing factors to low academic achievement : Self-efficacy , cognitive ability , support system and socio-economic. In *International Conference on Management, Social Science and Humanities 2012*, 106–111.
- Wan Idros Wan Sulaiman, & Maizatul Haiza Mahbob. (2012). Analisis keberkesanan pembinaan pasukan (team building): Impak ke atas sumber daya manusia. *Jurnal Komunikasi*, 28(2), 227–241.
- Williams, H. S., & Johnson, T. L. (2013). Strategic leadership in schools. *Education Journal*, 133(3), 350–356.
- Wilson, I. H. (1996). The 5 compasses of strategic leadership. *Strategy & Leadership*, 24(4), 26–31. <https://doi.org/10.1108/eb054561>
- Wiraporn, D., & Wallapha, A. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. In *International Conference on Education & Educational Psychology 2013 (ICEEPSY 2013)* (Vol. 112, pp. 982–985). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1258>

- Yaakob Daud, & Yahya Don. (2012). Budaya sekolah, kepemimpinan transformasional dan pencapaian akademik pelajar. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 9, 111–139.
- Yangaiya, S. A. (2015). Distributed leadership and empowerment influence in teacher organizational commitment. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies MC SER Publishing*, 4(1).
- YIK. (2016). *Buku Pengurusan Yayasan Islam Kelantan*.
- YIK. (2017). *Senarai Sekolah YIK*. Dicapai daripada www.yik.edu.my
- YIK. (2017). *Kursus membangun bersama Islam untuk meningkatkan profesionalisme keguruan untuk pengetua-pengetua YIK*. Dicapai daripada www.yik.edu.my
- YIK. (2018). *Mesyuarat unjuran guru dan pelajar 2019*. YIK/600/5/4-1 Jilid 2(29).
- YIK. (2018). *Bengkel mata pelajaran Ekonomi dan Perniagaan tingkatan 5 2018*. YIK/700-7/5/1 Jilid 2(08)
- Yusof Boon, & Yahzanon Tahir. (2013). Kepimpinan tersebar dan hubungannya dengan tekanan dan komitmen kerja. *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*, 375–378.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*, (5th ed). International Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Yukl, G. (2006). Leadership in organizations. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Zainuddin Awang. (2015). *SEM made simple. A gentle to approach in learning structural equation modelling*. Bangi: MPWS Rich Publication Sdn. Bhd.
- Zuraidah Abdullah. (2009). Kajian terhadap sekolah menengah di Malaysia (Creating a professional learning community : A study of Malaysian secondary schools). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, (2).

LAMPIRAN A

Kebenaran Penggunaan Instrumen Kepimpinan Strategik Hairuddin Mohd Ali



LAMPIRAN B

Keberanian Penggunaan Instrumen *The Tuckman Team Maturity Questionnaire* Barkema dan Moran



LAMPIRAN C

Kebenaran Penggunaan Instrumen Pengajaran Berkesan Mengikut Model Slavin

Shahril Marzuki



LAMPIRAN D

Instrumen Kajian



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK, KEDAH.



KOLABORATIF GURU SEBAGAI MEDIATOR KEPADA KEPIMPINAN STRATEGIK DAN KUALITI PENGAJARAN GURU

Kajian ini adalah sebahagian daripada syarat penganugerahan Ijazah Kedoktoran (Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia. Oleh itu, besarlah harapan saya agar pihak tuan/puan dapat memberikan komitmen yang baik bagi menjawab soal selidik ini. Segala maklumat yang diberikan adalah rahsia, dan hanya digunakan untuk penyelidikan akademik semata-mata. Ribuan terima kasih diucapkan di atas kerjasama yang diberikan.

Oleh :

FAZLEEN BINTI MOHAMAD

UUM College of Arts and Sciences

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA.

BAHAGIAN A : DEMOGRAFI

ARAHAN: Sila berikan maklumat-maklumat berikut

1. Jantina

- 1 Lelaki
2 Perempuan

2. Umur

- 1 50 – 59 tahun
2 40 – 49 tahun
3 30 – 39 tahun
4 20 – 29 tahun

3. Latarbelakang Kelulusan

- 1 Siswazah
2 Bukan Siswazah

4. Jenis sekolah

- 1 Kawalan
2 Pilihan



BAHAGIAN B : KEPIMPINAN STRATEGIK (STRATEGIC LEADERSHIP)

ARAHAN: Sila baca setiap pernyataan berikut dan bulatkan nombor yang paling tepat menerangkan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan berikut. .

Sila nyatakan persetujuan anda bagi setiap pernyataan di bawah yang menggambarkan kepimpinan strategik pemimpin sekolah anda.

Sangat tidak setuju Tidak setuju Agak setuju Setuju Sangat setuju

ORIENTASI STRATEGIK

SL1	Pemimpin sekolah merangka strategi bersama- sama warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL2	Pemimpin sekolah berkongsi strategi dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL3	Pemimpin sekolah mengingatkan warga organisasi di bawah seliannya supaya berusaha gigih.	1	2	3	4	5
SL4	Pemimpin sekolah mengambil berat terhadap keberkesanan dan kecekapan pelaksanaan tugas harian warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL5	Pemimpin sekolah menyelaras program pembangunan organisasi bersesuaian dengan hala tuju strategik kerajaan.	1	2	3	4	5
SL6	Pemimpin sekolah mencadangkan strategi baru bagi mengatasi kelemahan pelaksanaan tugas- tugas seharian warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL7	Pemimpin sekolah memberi motivasi kepada warga organisasi di bawah seliaannya supaya menjalankan tugas dengan cemerlang	1	2	3	4	5

INTERVENSI STRATEGIK

SL8	Pemimpin sekolah membuat keputusan bersama- sama warga organisasi di bawah seliaannya berkaitan strategi baru.	1	2	3	4	5
SL9	Pemimpin sekolah mengemukakan idea- idea baru.	1	2	3	4	5
SL10	Pemimpin sekolah memastikan bahawa setiap strategi di sertakan dengan Pelan Tindakan.	1	2	3	4	5
SL11	Pemimpin sekolah menggunakan kemahiran interpersonal apabila berurusan dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL12	Pemimpin sekolah memberi galakan kepada warga yang cemerlang disamping memberi bantuan kepada warga yang menunjukkan prestasi kurang memberangsangkan.	1	2	3	4	5
SL13	Pemimpin sekolah melengkapkan warga organisasi di bawah seliaannya dan dirinya dengan kemahiran-kemahiran tertentu.	1	2	3	4	5

PENTERJEMAHAN STRATEGIK

SL14	Pemimpin sekolah mempamerkan matlamat organisasi di tempat-tempat yang senang dilihat	1	2	3	4	5
SL15	Pemimpin sekolah mengingatkan warga organisasi di bawah seliaannya mengenai matlamat organisasi di dalam mesyuarat.	1	2	3	4	5
SL16	Pemimpin sekolah membuat pengubahsuaian terhadap strategi-strategi organisasi apabila diperlukan	1	2	3	4	5

SL17	Pemimpin sekolah mengemukakan strategi baru bagi menggantikan strategi lama yang tidak berkesan	1	2	3	4	5
SL18	Pemimpin sekolah menetapkan tempoh masa yang sesuai bagi pelaksanaan strategi-strategi baru.	1	2	3	4	5
SL19	Pemimpin sekolah memperbetulkan warga organisasi di bawah seliaannya dengan segera sekiranya mereka tersasar daripada matlamat organisasi.	1	2	3	4	5
KERESAHAN						
SL20	Pemimpin sekolah menggalakkan warga organisasi di bawah seliaannya melaksanakan pelan strategik dengan cekap dan berkesan.	1	2	3	4	5
SL21	Pemimpin sekolah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL22	Pemimpin sekolah menyelesaikan masalah di dalam organisasi tanpa menyalahkan orang lain.	1	2	3	4	5
SL23	Pemimpin sekolah menanda aras (benchmark) keputusan pencapaian aktiviti utama (e.g. keputusan peperiksaan) bagi mempertingkatkan lagi prestasi pelajar.	1	2	3	4	5
SL24	Pemimpin sekolah menyelesaikan masalah secara berpasukan bersama-sama warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL25	Pemimpin sekolah memberikan dorongan kepada warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL26	Pemimpin sekolah secara terbuka menyatakan hasratnya untuk bekerja bersama-sama dengan warga organisasi di bawah seliaannya.	1	2	3	4	5
SL27	Pemimpin sekolah memberi peluang kepada warga organisasi di bawah seliaannya untuk mengemukakan pendapat dan komen.	1	2	3	4	5
SL28	Pemimpin sekolah mencari strategi-strategi baru.	1	2	3	4	5
SL29	Pemimpin sekolah memberikan pujian kepada warga organisasi di bawah seliaannya untuk mereka yang layak menerimanya..	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C : KOLABORASI (COLLABORATION)

ARAHAN: Sila baca setiap pernyataan berikut dan bulatkan nombor yang paling tepat menerangkan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan berikut.

Sila nyatakan persetujuan anda bagi setiap pernyataan di bawah yang menggambarkan kolaborasi guru- guru di sekolah anda.

Sangat tidak setuju Tidak setuju Agak setuju Setuju Sangat setuju

FORMING

CL1	Guru menyediakan prosedur yang tetap bagi memastikan urusan organisasi adalah teratur dan berjalan secara lancar.	1	2	3	4	5
CL2	Guru terus melaksanakan tugas yang diberikan dengan pantas dan tidak menghabiskan masa yang lama pada peringkat perancangan.	1	2	3	4	5
CL3	Guru- guru merasakan semangat kebersamaan dan berkongsi tanggungjawab atas kejayaan dan kegagalan sekolah.	1	2	3	4	5

CL4	Guru mempunyai prosedur yang menyeluruh untuk mencapai persetujuan bagi objektif organisasi dan merancang cara untuk melaksanakan tugas kami.	1	2	3	4	5
CL5	Guru menerima matlamat pasukan mereka secara biasa tanpa ada maksud yang tersirat kerana menganggap ianya suatu kefahaman yang dikongsi bersama.	1	2	3	4	5
CL6	Guru memantau secara teliti rakan guru yang melaksanakan sesuatu tugas khas kerana tiada kepercayaan di antara satu sama lain.	1	2	3	4	5
STORMING						
CL7	Guru- guru mempunyai perasaan takut atau tidak suka untuk meminta bantuan guru lain.	1	2	3	4	5
CL8	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) cuba untuk mengawal keadaan dan menyumbang dalam melaksanakan tugas yang ada.	1	2	3	4	5
CL9	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) memastikan ahli mereka mematuhi prosedur, tidak membantah, tidak mengganggu dan sentiasa menepati tujuan.	1	2	3	4	5
CL10	Guru seronok bekerja bersama, mereka gembira dan produktif.	1	2	3	4	5
CL11	Guru menerima satu sama lain sebagai ahli dalam satu pasukan.	1	2	3	4	5
CL12	Pemimpin kumpulan guru (cth: ketua panitia, ketua jabatan) menunjukkan sikap demokrasi dan bekerja secara kolaboratif.	1	2	3	4	5
CL13	Guru mendefinisikan matlamat dan tugas yang perlu dicapai.	1	2	3	4	5
CL14	Ramai guru mempunyai agenda peribadi.	1	2	3	4	5
CL15	Guru menerima sepenuhnya kekuatan dan kelemahan setiap rakan guru.	1	2	3	4	5
CL16	Guru menetapkan peranan yang khusus untuk setiap rakan guru (Ketua pasukan, fasilitator, penjaga masa, pencatat, dan lain-lain).	1	2	3	4	5
NORMING						
CL17	Kebanyakan pendapat yang diberikan oleh guru ditolak oleh rakan-rakan tanpa meneliti dan memahami dengan sepenuhnya.	1	2	3	4	5
CL18	Ramai guru mempunyai pendapat sendiri tentang proses kerja.	1	2	3	4	5
CL19	Guru cuba untuk mewujudkan keharmonian dengan mengelakkan sebarang konflik.	1	2	3	4	5
CL20	Terdapat banyak perbincangan tentang konsep dan isu yang telah membawa kepada hilang sabar dalam kalangan rakan guru.	1	2	3	4	5
CL21	Guru mampu menyelesaikan permasalahan pasukan.	1	2	3	4	5
CL22	Guru banyak berhujah walaupun pada dasarnya mereka bersetuju dengan isu yang sebenar.	1	2	3	4	5
CL23	Wujud ikatan yang rapat dalam kalangan rakan guru.	1	2	3	4	5

CL24	Pencapaian matlamat sesuatu program adalah dilihat terlalu sedikit.	1	2	3	4	5
CL25	Matlamat yang telah guru tetapkan seolah-olah tidak realistik.	1	2	3	4	5
PERFORMING						
CL26	Kumpulan guru (cth: panitia) tertarik untuk menjangkau skop asal projek yang dilaksanakan.	1	2	3	4	5
CL27	Guru menyuarakan kritikan terhadap rakan guru secara membina.	1	2	3	4	5
CL28	Walaupun guru tidak sepenuhnya pasti tentang matlamat dan isu berkaitan projek mereka, namun mereka rasa seronok dan bangga menjadi ahli pasukan ini.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D : KUALITI PENGAJARAN GURU (TEACHING QUALITY)

ARAHAN: Sila baca setiap pernyataan berikut dan bulatkan nombor yang paling tepat menerangkan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan berikut.

Sila nyatakan persetujuan anda bagi setiap pernyataan di bawah yang menggambarkan kualiti pengajaran guru di sekolah anda.

Sangat tidak setuju Tidak setuju Agak setuju Setuju Sangat setuju

KUALITI PENGAJARAN

TQ1	Guru merancang pengajaran terlebih dahulu.	1	2	3	4	5
TQ2	Guru mempelbagaikan kaedah pengajaran.	1	2	3	4	5
TQ3	Guru mengaitkan isi pelajaran dengan pengetahuan dan pengalaman pelajar yang lepas.	1	2	3	4	5
TQ4	Guru menggunakan pelbagai alat bantu mengajar.	1	2	3	4	5
TQ5	Guru memantau kemajuan dan perkembangan pelajar.	1	2	3	4	5

KESESUAIAN ARAS PENGAJARAN

TQ6	Guru memastikan ketepatan isi pelajaran.	1	2	3	4	5
TQ7	Guru menyampaikan isi pelajaran secara sistematik, jelas dan mudah difahami.	1	2	3	4	5
TQ8	Pengajaran guru dapat menarik minat dan menyeronokkan pelajar untuk terus belajar.	1	2	3	4	5
TQ9	Kesemua isi pelajaran dalam sukatan pelajaran atau buku teks diajar oleh guru.	1	2	3	4	5
TQ10	Guru mereka bentuk dan melaksanakan rancangan pengajaran supaya pelajar menggunakan pelbagai kemahiran berfikir seperti menganalisis,	1	2	3	4	5

mencerakin dan mengkategorikan.

TQ11	Guru mengajar mengikut aras kebolehan pelajar.	1	2	3	4	5
TQ12	Guru memastikan pelajar cepat memahami konsep dan menguasai kemahiran asas.	1	2	3	4	5
TQ13	Guru menguasai sepenuhnya mata pelajaran yang akan diajar.	1	2	3	4	5
TQ14	Guru meletakkan harapan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar.	1	2	3	4	5
TQ15	Guru menggalakkan pelajar belajar sehingga ke peringkat yang lebih tinggi. Contohnya universiti.	1	2	3	4	5
TQ16	Guru memberi semangat supaya belajar bersungguh-sungguh.	1	2	3	4	5
TQ17	Guru menggunakan masa sepenuhnya seperti mana yang diperuntukan untuk mengajar.	1	2	3	4	5
TQ18	Guru memberi pelbagai latihan/kerja dan cukup masa untuk menyiapkan latihan/kerja rumah.	1	2	3	4	5
TQ19	Guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya.	1	2	3	4	5
TQ20	Guru keluar selepas mengajar tepat pada waktunya.	1	2	3	4	5


INSENTIF MASA

TQ21	Guru memastikan pelajar mempunyai sikap mahu belajar.	1	2	3	4	5
TQ22	Guru mengumpulkan pelajar berdasarkan kebolehan dan penguasaan sesuatu kemahiran.	1	2	3	4	5
TQ23	Guru memastikan semua pelajar dapat menguasai kemahiran asas.	1	2	3	4	5
TQ24	Guru memberi ganjaran kepada pelajar yang berusaha mencapai kejayaan.	1	2	3	4	5
TQ25	Guru memberi dendaan kepada murid yang malas belajar.	1	2	3	4	5

SEKIAN, TERIMA KASIH.

LAMPIRAN E

Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Yayasan Islam Kelantan

YAYASAN ISLAM KELANTAN KELANTAN ISLAMIC FOUNDATION Peti Surat 248, 15730 Kota Bharu, Kelantan, Malaysia. Tel : 09-712 6315, 09-712 6933 & 712 8144 09-712 6040 (Lembaga Peperiksaan) Fax : 09-712 7805 email: yik@kelantan.gov.my www.yik.kelantan.gov.my		المؤسسة الإسلامية بـكـلنتان بـيـم فـوي، ص.ب. : ٢٤٨، ١٥٧٣٠، كـوتـبـهـارـو، كـلتـن، مـالـيـزيا. تـلـفـون : ٠٩-٧١٢٦٣١٥ (٠٩-٧١٢٦٩٣٣ و ٠٩-٧١٢٦٣١٥) ٠٩-٧١٢٦٣١٥ (هـيـة اـلـمـتـحـانـات) فاكس : ٠٩-٧١٢٧٨٠٦
--	---	---

	Ruj.Kami :YIK / 600/1/5/1 Jld 5(52)
	Bertarikh :06 Safar 1439H
	Bersamaan :26 Oktober 2017

Fazleen binti Mohamad
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

Tuan,

MEMOHON KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN PENYELIDIKAN DI MAHAD KAWALAN

Dengan hormatnya merujuk kepada surat tuan bertarikh 19 Oktober 2017 mengenai perkara yang tersebut di atas.

2. Sukacita dimaklumkan jabatan ini tidak mempunyai apa-apa halangan membenarkan tuan untuk menjalankan kajian penyelidikan di Maahad Kawalan sebagaimana yang di pohon pada tarikh 29,30 dan 31 Oktober 2017.


Sekian, terima kasih.

" ISLAM DIJULANG, RAJA DIJUNJUNG, RAKYAT DISANJUNG "

' MEMBANGUN BERSAMA ISLAM '

' KEUNGGULAN PENDIDIKAN ASAS KETAKWAAN '

Yang menurut perintah,


(HAJI CHE KAMARUDIN KAMEL BIN CHE MUHAMMAD)
Timbalan Pengarah (Sekolah)
b.p. Pengarah
Yayasan Islam Kelantan