KEPIMPINAN GURU BESAR DAN PELAKSANAAN PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH (TS25) DI SEKOLAH RENDAH WILAYAH PERSEKUTUAN KUALA LUMPUR

Soh Teck Chau[1]
***Norfariza Mohd Radzi**[2]
SJKC Sentul, Kuala Lumpur[1]
Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya[2]
**norfariza@um.edu.my*

ABSTRACT

The headmaster's educational practices are very important for school effectiveness. This will lead to the success of the related schools' programme, including the School Transformation Programme (TS25). In efforts to transform our nation's education, the Ministry of Education has introduced the School Transformation Programme (TS25) in 2015. Therefore, this study aims to determine the level of leadership practices of school headmasters of the School Transformation Programme (TS25) and to identify the effectiveness of the implementation of the School Transformation Programme (TS25) in primary schools. Additionally, it also evaluates the relationship and analses the impact between the leadership practices of headmasters and the effectiveness of the implementation of the School Transformation Program (TS25). This study uses a quantitative approach with a survey study design. The questionnaire which was adapted from past studies was distributed to primary school teachers that participated in the School Transformation Programme (TS25) in the Federal Territory of Kuala Lumpur. A total of 350 teachers participated in this study. Data was collected and analyzed using the SPSS software version 26. The findings show that the level of headmasters' leadership and the effectiveness of the implementation of the School Transformation Programme (TS25) are at a high level. Furthermore, the Pearson Correlation analysis shows that there is a significant relationship between the leadership practices of headmaster and the effectiveness of the implementation of the School Transformation Programme (TS25). The Linear Regression analysis also proved that there is a significant impact of headmasters' leadership practices on the implementation of the School Transformation Programme (TS25). Based on the findings of the research, it can be concluded that the headmaster's leadership practices which emphasize the elements of charismatic, intellectual stimulus, individualized consideration and inspirational motivation can lead to the effective implementation of the School Transformation Programme (TS25) and subsequently the success of the school.

***Keywords**: Leadership, School Transformation, TS25, Head Teacher*

PENGENALAN

Pendidikan merupakan tunjang dan tonggak kepada kemajuan dan juga kepesatan sesebuah institusi mahupun negara. Sistem pendidikan yang mantap dan stabil akan dapat mengukuhkan lagi asas perkembangan negara dan seterusnya membawa manusia untuk mendepani anjakan paradigma yang berlaku disebabkan oleh perubahan arus pada zaman ini. Dunia globalisasi yang berkembang dengan

pesat pada hari ini memerlukan sistem pendidikan berubah dan langkah-langkah yang diambil untuk proses transformasi pendidikan harus bergerak lebih ke hadapan agar negara kita tidak ketinggalan dalam menghadapi cabaran globalisasi ini. Reformasi dalam pendidikan yang dilaksanakan perlulah mengikut tuntutan masa kini, beroperasi dengan lebih berkesan dan sejajar dengan perkembangan pendidikan dunia terkini (Azizi et al., 2011). Agenda dan usaha untuk mereformasi dan mentransformasikan Pendidikan di negara kita telahpun dimeteraikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Terdapat 11 anjakan dalam PPPM 2013-2025. Dalam pada itu, anjakan ke-5 telah mendukung usaha dalam memastikan kepimpinan yang berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah, tidak kira sekolah rendah atau sekolah menengah. Kepimpinan merupakan faktor utama untuk membawa kejayaan dan kecemerlangan kepada sekolah.

Amalan kepimpinan adalah salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keberkesanan sekolah (Hamidah & Kong, 2014). Kepimpinan guru besar yang berprestasi tinggi dan berkesan banyak menpengaruhi kejayaan dan kecemerlangan sekolah. Pihak yang paling penting dan berpengaruh dalam menjayakan sesebuah sekolah ialah pemimpin sekolah. Menurut Elmore (2000) dan Harris (2009), kajian-kajian yang dilaksanakan untuk menguji keberkesanan sekolah telah menunjukkan bahawa model kepimpinan pengetua berperanan penting dalam menjayakan sekolah. Ini dikukuhkan lagi dengan kajian-kajian Fullan (2007) dan Hallinger (2003), pengetua yang bertugas sebagai pemimpin di sekolah menengah ialah orang yang sangat penting dalam mempengaruhi kejayaan sekolah. Maka dengan ini, guru besar sebagai pemimpin sekolah rendah pula berperanan penting dalam mengurus sekolah dan seterusnya membawa kejayaan kepada organisasi beliau, iaitu sekolah yang di bawah pengurusan dan pentadbiran beliau.

Selanjutnya, kejayaan sekolah merupakan hasil daripada keberkesanan sistem pengurusan dan pentadbiran, nilai, iklim, semangat serta budaya yang dipraktikkan oleh semua warga sekolah. Ini termasuklah murid, guru, staf sokongan dan pihak pentadbir. Pada kebiasaannya, petunjuk kualiti yang digunakan untuk mengukur keberkesanan sekolah biasanya berkaitan dengan prestasi akademik murid, kepimpinan guru besar, suasana sekolah, strategi dan kemahiran belajar, budaya dan iklim sekolah, serta perkembangan staf (Creemers, 1997). Tambahan pula, Mortimore (1995) dalam kajiannya telah menyenaraikan sebelas ciri sekolah berkesan. Ini termasuk kepemimpinan profesional, visi dan tujuan bersama, kewujudan budaya belajar, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, harapan tinggi, peneguhan aktif, pemantauan pembangunan, pengajaran yang bertujuan, hak dan tanggungjawab pelajar, konsensus rumah dan sekolah, serta organisasi yang dinamik.

Bagi mencapai kualiti yang tinggi serta dapat memastikan kualiti pendidikan negara kita setanding dengan negara-negara yang maju, pelbagai inisiatif telah diambil oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk menjayakan usaha ini. Antara inisiatif adalah memperkenalkan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) bagi meningkatkan kualiti sekolah dan membentuk kemenjadian murid. Usaha ini adalah sehaluan dengan visi dan misi pendidikan negara kita yang dimeteraikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025).

Program Transformasi Sekolah (TS25) berkonsepkan kepada melahirkan modal insan yang unggul dan mempunyai daya saing di persada dunia. Tiga objektif yang telah digariskan dalam Program Transformasi Sekolah (TS25) adalah mengaplikasikan kaedah pembelajaran dan pemudahcaraan yang terbaik, meningkatkan profesionalism guru dan mewujudkan suasana persekitaran yang efektif bagi membentuk kemenjadian murid. Selain itu, amalan kepimpinan sekolah yang dipraktikkan oleh pemimpin sekolah penting dalam meningkatkan kualiti sekolah dan membentuk kemenjadian murid. Keberkesanan dan kejayaan sekolah dapat dinilai melalui kualiti sekolah dan kejayaan murid. Kejayaan dan keberkesanan sekolah adalah bergantung pada kepimpinan guru besar (Yusnita, 2014). Hussein (1993) menyatakan bahawa kepimpinan pengetua yang dinamik dan berdedikasi dapat menjayakan sekolah. Justeru itu, para guru di sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) perlu berusaha dengan

melaksanakan pembelajaran abad ke-21 (PAK-21) di dalam bilik darjah sekaligus dapat menyediakan satu platform untuk pembelajaran aktif di dalam bilik darjah.

Sesungguhnya guru-guru di sekolah merupakan pelaksana program Transformasi Sekolah (TS25) dan juga pendidik kepada murid-murid di sekolah dalam mencapai matlamat dan hasrat PPPM 2013-2015, namun guru besar sebagai pemimpin di sekolah harus membimbing seluruh warga sekolah menuju ke arah mencapai matlamat dan hasrat tersebut. Dalam perkataan lain, guru besar seharusnya memiliki kepimpinan yang istimewa dan kualiti yang tinggi dalam menentukan kecemerlangan Program Transformasi Sekolah (TS25). Kepimpinan guru besar di sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) akan membawa impak yang berbeza terhadap kejayaan dan keberkesanan sekolah. Maka, kajian ini bertujuan untuk menyelidik kepimpinan guru besar serta keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) dengan lebih mendalam. Diharap dapatan kajian ini dapat menjadi indikator dan kayu pengukur dalam amalan kepimpinan guru besar dan keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25) di sekolah yang terlibat.

PENYATAAN MASALAH

Kajian-kajian lampau mendedahkan terdapat perkaitan yang signifikan antara amalan kepimpinan guru besar dengan keberkesanan sekolah. Justeru, guru besar yang merupakan seorang pemimpin yang tertinggi di sekolah rendah mempunyai tanggungjawab yang besar dalam menjayakan sekolah. Blase (2002) berpendapat bahawa kewibawaan pemimpin dapat memajukan organisasi. Ini juga dinyatakan oleh Juhana Zailah (2007) bahawa pemimpin sekolah yang lemah merupakan punca sesebuah sekolah kurang maju dalam pendidikan. Tambahan pula, keadaan yang semakin kompleks dan rumit dalam organisasi sekolah seperti menyelesaikan masalah aduan daripada pihak luar menyebabkan guru besar menghadapi masalah dalam memimpin sekolah ke arah mencapai matlamat (Mohd Hassani Dali, 1995). Menurut Mansor Abd Aziz dan Harsat Abdul Rahman (2001), pemimpin sekolah yang menunjukkan kelemahan dalam mengurus organisasi pendidikan dan memperkasakan sekolah merupakan punca utama penurunan komitmen guru dalam sekolah. Pengetua di sekolah menengah masih kekurangan komunikasi dua hala. Dalam pada itu, mereka kurang berkomunikasi dan berinteraksi dengan guru di sekolah (Ba'ada, 2000; Vishalache Balakrishnan, 2005).

Kajian-kajian lampau banyak menunjukkan bahawa kejayaan akademik murid sering digunakan untuk menjadi kayu pengukur kepada hasil keberkesanan sekolah. Majoriti kajian yang telah dijalankan mengambil kejayaan dalam akademik sebagai penentu kepada keberkesanan sekolah. Namun demikian, menurut Hallinger dan Heck (1996), faktor kepimpinan sekolah juga bergabung dengan faktor-faktor yang lain dalam menjamin pencapaian sekolah. Muhammad Faizal A. Ghani (2012) bersetuju bahawa masih terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah yang boleh dijadikan sebagai panduan pengurusan sekolah. Akan tetapi, faktor-faktor lain jarang dikaji dengan mendalam bagi menentukan tahap keberkesanan sekolah. Ini disokong oleh Hoy dan Miskel (1996) bahawa tidak banyak kajian yang dijalankan dengan menggunakan parameter 'proses' sebagai indikator kepada keberkesanan sekolah. Contoh parameter 'proses' adalah seperti budaya sekolah, iklim sekolah, komitmen guru, kepuasan kerja guru, efikasi guru, kompetensi guru dan sebagainya. Lebih-lebih lagi, kajian mengenai amalan kepimpinan guru besar dan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) masih kurang dijalankan. Bermula dari tahun 2016 hingga tahun 2019, 27 buah sekolah rendah sahaja di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur terlibat dalam program ini (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019). Terdapat satu kajian yang dijalankan oleh Noraziyanah dan Aida Hanim (2019) tentang Program Transformasi Sekolah (TS25).

Dengan itu, kekurangan kajian-kajian empirikal tentang amalan kepimpinan guru besar dan keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) di negara kita memerlukan sebuah kajian yang lebih mendalam dijalankan. Oleh kerana pelaksanaan program boleh diukur dan dinilai

dengan lebih banyak jenis indikator, maka satu kajian untuk mengkaji jenis-jenis indikator dengan keberkesanan program sangat diperlukan. Selaras dengan keperluan ini, kajian ini diperlukan untuk menerokai amalan kepimpinan guru besar dengan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Bertepatan dengan objektif dan soalan kajian, kajian terkini terhadap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) perlu dijalankan agar dapat memperolehi satu penemuan yang lebih kukuh, mantap dan terkini.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji amalan kepimpinan guru besar dan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) di sekolah rendah Program Transformasi Sekolah (TS25) yang terletak di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah:

i. Menentukan tahap amalan kepimpinan guru besar di sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur
ii. Mengenal pasti tahap pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur
iii. Menilai hubungan antara amalan kepimpinan guru besar dengan keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25)
iv. Menganalisis kesan amalan kepimpinan guru besar terhadap keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25)

SOROTAN KAJIAN

Kepimpinan Guru Besar

Kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai sikap dan cara seseorang untuk melakukan perubahan dalam hala tuju organisasi. Kepimpinan haruslah mengandungi kriteria-kriteria yang relevan agar matlamat yang telah ditentukan dalam organisasi dapat dicapai. Kepimpinan merujuk kepada tingkah laku mengatur pekerjaan, memuji, mengkritik dan mengambil berat tentang kebajikan anggota (Fiedler, 1967). Jacobs dan Jacques (1990) pula mendefinisikan kepimpinan sebagai sebuah proses yang memberikan usaha kolektif kepada ahli dan mempersiapkan mereka untuk melakukan usaha yang diperlukan bagi mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Hollander (1978), kepimpinan membawa maksud satu proses yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut serta bersifat dua hala. Tujuan utama adalah untuk mencapai matlamat.

Kajian-kajian lepas tentang kepimpinan pengetua atau guru besar telah dijalankan secara meluas di dalam dan luar negara. Perbincangan mengenai konsep kepimpinan di sekolah juga selalu dijalankan dan banyak jenis konsep atau teori kepimpinan telahpun dihasilkan oleh para penyelidik. Ini jelas sekali bahawa topik kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah telah menarik minat para penyelidik dan pemimpin pendidikan. Hasil usaha mereka ini telah membuahkan banyak bahan rujukan untuk dijadikan panduan kepada penyelidik yang akan datang (Rosnarizah & Hussein, 2015).

Pada tahun 2003, kajian yang telah dilaksanakan oleh Jemaah Nazir Sekolah menjelaskan bahawa pengetua atau guru besar yang berkesan mengutamakan beberapa ciri kepimpinan, seperti pendekatan kepimpinan, pengupayaan kepimpinan, kepimpinan kurikulum, galakan, motivasi, kerja dalam pasukan, dan budaya pengetahuan (Azizi Yahya et al., 2011). Menurut kajian yang dijalankan di Institut Aminuddin Baki terhadap sebelas buah sekolah cemerlang pada tahun 2004, didapati bahawa guru besar di sekolah tersebut menekankan kepada elemen-elemen seperti kepimpinan membudayakan ilmu,

kepimpinan kurikulum, dorongan dan motivasi, semangat kerja berpasukan, serta pengupayaan kepimpinan. Selain itu, guru besar haruslah berupaya menggunakan pendekatan kepimpinan yang bersesuaian ketika menghadapi keadaan yang berbeza serta mampu memberikan motivasi kepada guru, staf dan murid (Hussein, 1993).

Pelbagai kajian empirikal telah dijalankan untuk mengkaji amalan kepimpinan guru besar yang bersesuaian dengan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Amalan kepimpinan haruslah menjadi satu kemestian yang perlu dipupuk oleh pemimpin sekolah dalam menjayakan sekolah di bawah pentadbiran dan pengurusan beliau. Dari sudut pandangan yang berbeza, faktor-faktor demografi misalnya jantina, pengalaman mengajar, tahap pendidikan, umur, jawatan yang disandang serta gred perkhidmatan mempengaruhi persepsi guru terhadap kepimpinan guru besar.

Transformasi Pendidikan

Transformasi Pendidikan berlaku akibat daripada arus pendidikan globalisasi yang begitu deras seiring dengan perubahan yang berlaku pada era yang canggih dan maju. Menurut Sufean Hussin (2014), transformasi membawa maksud sesuatu perubahan yang mega dan komprehensif serta melibatkan perubahan kepercayaan, pengetahuan, sikap, sistem dan struktur organisasi, budaya kerja, proses kerja, prestasi kerja dan juga teknologi. Dalam PPPM 2013-2025 telah dinyatakan bahawa transformasi sistem pendidikan yang komprehensif penting agar dapat merealisasikan hasrat masyarakat dan menyokong transformasi perkhidmatan awam negara kita. Tambahan pula, menurut Raamani dan Arumugan (2018), transformasi pendidikan dapat membantu bangsa negara kita mendepani cabaran abad ke-21 serta Revolusi Industri 4.0. Selain itu, agenda 11 dalam PPPM 2013-2025 juga ada menyatakan bahawa transformasi pendidikan dapat menghasilkan pemimpin yang berwibawa dan ditempatkan di sekolah agar kualiti pendidikan boleh dipertingkatkan.

Dalam usaha mentransformasikan Pendidikan di negera kita, KPM telah merangka dan melaksanakan pelbagai jenis program kepimpinan seperti Program Pembangunan Organisasi Untuk Kecemerlangan Sekolah (PrOD), Program Transformasi Daerah (DTP), Program Kelayakan Profesional Pemimpin Kebangsaan (NPQEL) dan juga Program Sekolah Transformasi (PST). Di samping itu, dasar-dasar Pendidikan telah digubal dan dilaksanakan bertujuan untuk membawa perubahan yang positif serta memberi impak yang signifikan kepada sistem pendidikan negara kita. Secara kesimpulannya, transformasi pendidikan bukan sahaja penting dalam meningkatkan kualiti pendidikan di negara kita, malah juga dapat membangunkan negara kita dalam pelbagai bidang dan aspek, terutamanya bidang ekonomi dan bidang teknologi.

Program Transformasi Sekolah (TS25)

Program Transformasi Sekolah (TS25) merupakan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia ke arah meningkatkan kualiti sekolah dan membentuk kemenjadian murid (KPM, 2017). Program Transformasi Sekolah (TS25) merupakan satu agenda utama untuk mentransformasikan sekolah di Malaysia. Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) bertujuan untuk menjana modal insan cemerlang dengan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menarik dan penyertaan pembelajaran murid yang aktif. Sehubungan dengan itu, kejayaan dan keberkesanan program ini harus didukung oleh pemimpin yang berwibawa, guru yang berkompeten serta komitmen masyarakat yang tinggi (Noraziyanah & Aida Hanim, 2019).

Dalam pada itu, keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25) juga merupakan sebahagian daripada keberkesanan sekolah. Terdapat pelbagai jenis indikator untuk mengukur keberkesanan sekolah. Antaranya ialah pencapaian akademik murid. Selain itu, keberkesanan sekolah juga bergantung pada usaha dan kebolehan guru-guru serta warga sekolah yang menunjukkan komitmen yang tinggi serta bekerjasama secara kolektif menuju ke arah matlamat yang sama dalam melestarikan kecemerlangan sekolah (Abdul Rahim & Zahari, 2018). Efikasi kolektif guru boleh dijadikan sebagai salah satu

pengukur kepada keberkesanan sekolah. Ini mendapat sokongan daripada kajian Abdul Ghani et al. (2019) yang menunjukkan bahawa sekolah yang paling berkesan merupakan sekolah yang melaksanakan Komuniti Pembelajaran Profesional dengan baik melalui kerjasama secara kolektif antara guru-guru di sekolah bagi meningkatkan prestasi murid.

Keberkesanan sekolah juga berkait rapat dengan iklim dan budaya yang wujud dalam sekolah itu. Iklim dan budaya yang kondusif dan positif yang dibentuk dalam sekolah dapat menilai tahap keberkesanan sekolah tersebut. Dengan itu, sebuah sekolah yang efektif hendaklah mempunyai persekitaran budaya dan suasana sekolah yang sihat. Dorfman et al. (2004) menyatakan bahawa budaya dapat mempengaruhi kepimpinan dalam semua aspek. Kesimpulannya, Program Transformasi Sekolah (TS25) mempunyai matlamat untuk menjana modal insan yang berkualiti dengan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan, penyertaan aktif murid dalam pembelajaran, kualiti dan matlamat daripada sokongan pihak pentadbir, guru yang berinspirasi dan berkompetensi tinggi serta sokongan padu daripada komuniti sejagat.

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merupakan panduan untuk mencapai objektif kajian dan juga jawapan kepada soalan kajian yang dikemukakan. Kajian ini dijalankan adalah untuk menentukan tahap amalan kepimpinan guru besar dan mengenal pasti tahap pelaksanaan Program Transformasi Sekolah TS25. Menurut Majid (2005), kajian tinjauan dijalankan bagi mendapatkan bilangan, kuantiti atau data yang melibatkan numerasi. Dengan itu, kajian tinjauan sesuai digunakan dalam kajian ini dengan menggunakan instrumen soal selidik. Soal selidik adalah salah satu cara yang berkesan untuk mendapatkan maklumat dan maklum balas yang sahih daripada responden (Tuckman, 1999).

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru yang bertugas di 58 buah sekolah dalam Program Transformasi Sekolah (TS25) di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Kementerian Pendidikan Malaysia telah memilih 58 buah sekolah ini untuk menyertai Program Transformasi Sekolah (TS25) dari Kohort 1 hingga Kohort 4. Melalui persampelan rawak berstrata, sejumlah 350 guru dipilih sebagai sampel untuk kajian ini. Berpandukan Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970), sampel untuk populasi N=2533 adalah sekurang-kurangnya atau sama dengan bilangan 335 sampel. Maka dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan bilangan 350 sebagai sampel.

Instrumen Kajian

Instrumen soal selidik dikategorikan kepada tiga bahagian, iaitu bahagian A, bahagian B dan bahagian C. Bahagian A mengandungi soalan yang berkaitan dengan demografi. Bahagian B merupakan dimensi kepimpinan guru besar yang mengandungi 13 item yang telah dimurnikan dari soal selidik "Kepimpinan Transformasional dan Kreativiti Guru Besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, Petaling Utama, Selangor" oleh Hemalatha (2017). Bahagian C pula ialah soalan yang berkaitan dengan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Keberkesanan program ini diukur dengan menggunakan dimensi seperti kualiti guru, kompetensi guru, pembelajaran aktif, pemimpin berkualiti dan sokongan ibu bapa, PIBG dan komuniti yang diadaptasi daripada Tan Thai Link (2016). Semua soalan yang ditanya dijawab menggunakan Skala Likert dari 1 hingga 5 yang mewakili 'Sangat Tidak Setuju' kepada 'Sangat Setuju'.

Kajian Rintis, Kesahan dan Kebolehpercayaan

Satu kajian rintis yang melibatkan 35 orang responden daripada 5 buah sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) di Daerah Keramat, Kuala Lumpur telah diadakan. Borang soal selidik ini telah disemak

oleh dua orang pakar terlebih dahulu sebelum kajian rintis diadakan. Kemudian, borang soal selidik yang telah ditambah baik itu diedarkan kepada 35 orang responden. Daripada analisis kajian rintis, didapati bahawa nilai kebolehpercayaan yang merujuk kepada nilai Alfa Cronbach untuk 13 item dalam amalan kepimpinan guru besar ialah 0.972. Dalam pada itu, nilai kebolehpercayaan untuk 18 item dalam keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) ialah 0.960. Bagi ujian Normaliti data sebenar pula, nilai untuk *Skewness dan Kurtosis* bagi kedua-dua pemboleh ubah adalah antara $-1.96 < \mathbf{x} < +1.96$ yang menunjukkan data adalah bertaburan secara normal.

Prosedur Pengumpulan Data

Soal selidik kajian ini dibina dalam bentuk borang Google (*Google Forms*) yang diagihkan kepada semua responden yang bertugas di sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur melalui emel sekolah. Sebelum penghantaran kepada sekolah yang berkenaan, pengkaji telah memohon untuk mendapatkan kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan di Kementerian Pendidikan Malaysia, Fakulti Pendidikan di Universiti Malaya dan Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Setelah mendapat kebenaran daripada pihak yang berkenaan, pengkaji mendapat kebenaran dan persetujuan daripada guru besar sekolah.

Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan melalui soal selidik dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 26. Statistik deskriptif dan Statistik Inferensi digunakan dalam penganalisisan data dalam kajian ini. Untuk menganalisis data yang telah diperolehi dalam kajian ini, statistik seperti kekerapan dan peratus, min, sisihan piawai, korelasi Pearson, r serta regresi linear digunakan. Dalam pada itu, kekerapan dan peratus digunakan untuk menjelaskan maklumat yang berkaitan dengan demografi responden. Nilai-nilai seperti min, kekerapan dan sisihan piawai digunakan untuk mengukur tahap kepimpinan guru besar dan tahap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Tiga tahap telah disenaraikan, iaitu tahap tinggi, sederhana dan rendah. Penerangan bagi setiap tahap dengan nilai min adalah seperti berikut.

Jadual 1

Nilai Min dan Tahap Kepimpinan Guru Besar dan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)

Bilangan	Nilai Min	Tahap kepimpinan guru besar dan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)
1	3.68-5.00	Tinggi
2	2.34-3.67	Sederhana
3	1.00-2.33	Rendah

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini dimulakan dengan maklumat tentang demografi responden dan seterusnya dapatan kajian bagi empat objektif kajian yang telah digariskan. Daripada dapatan kajian yang telah dianalisis berpandukan Jadual 2, terdapat 78 orang guru lelaki iaitu sebanyak 22.3% dan 272 orang guru perempuan, atau 77.7% yang menjadi responden dalam kajian ini. Bagi demografi kategori umur, terdapat seramai 147 orang (42%) guru yang berumur di antara 40 tahun hingga 49 tahun, 33 orang atau 9.4% berumur 50 tahun dan ke atas manakala yang lebihnya berumur 39 tahun dan ke bawah. Dari segi tahap pendidikan pula, majoriti guru, iaitu seramai 283 orang (80.9 %) memiliki ijazah sarjana muda manakala 68 orang (19.4%) mempunyai pengalaman mengajar selama 20 tahun dan ke atas. Taburan bagi setiap item dalam demografi ditunjukkan dalam jadual di bawah.

E-ISSN: 2289-9669

Jadual 2
Taburan Demografi Responden

Demografi	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	78	22.3
	Perempuan	272	77.7
Umur	Bawah 30 tahun	69	19.7
	30 hingga 39 tahun	101	28.9
	40 hingga 49 tahun	147	42.0
	50 tahun dan ke atas	33	9.4
Tahap Pendidikan	Diploma	6	1.7
	Ijazah Sarjana Muda	283	80.9
	Ijazah Sarjana Tinggi	57	16.3
	Ijazah Kedoktoran	4	1.1
Pengalaman Mengajar	1 hingga 5 tahun	78	22.3
	6 hingga 10 tahun	61	17.4
	11 hingga 15 tahun	96	27.4
	16 hingga 20 tahun	47	13.4
	20 tahun dan ke atas	68	19.4

Tahap Kepimpinan Guru Besar

Analisis secara statistik deskriptif diaplikasikan dalam objektif kajian 1. Tahap kepimpinan guru besar ditentukan dengan menggunakan empat dimensi, iaitu dimensi karismatik, dimensi stimulus berintelek, dimensi bertimbang rasa dan dimensi motivasi berinspirasi. Dimensi-dimensi ini dianalisis menggunakan min dan sisihan piawai. Berdasarkan analisis yang telah dijalankan, setiap dimensi adalah berada pada tahap yang tinggi. Dapatan dilaporkan dalam Jadual 3 berikut.

Jadual 3
Min Keseluruhan bagi Dimensi-Dimensi dalam Amalan Kepimpinan Guru Besar

Dimensi	**Min Keseluruhan**	**Sisihan Piawai**	**Tahap**
Karismatik	3.79	0.710	Tinggi
Stimulus berintelek	3.94	0.769	Tinggi
Bertimbang rasa	3.87	0.735	Tinggi
Motivasi berinspirasi	3.88	0.744	Tinggi
Min Keseluruhan	3.87		Tinggi

Tahap Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)

Analisis secara statistik deskriptif diaplikasikan dalam objektif kajian 2. Tahap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) ditentukan dengan menggunakan lima dimensi, iaitu dimensi kualiti guru, dimensi kompetensi guru, dimensi pembelajaran aktif, dimensi pemimpin berkualiti dan dimensi sokongan ibu bapa, PIBG dan komuniti. Dimensi-dimensi ini dianalisis dengan menggunakan min dan sisihan piawai dan diinterpretasikan dengan menggunakan tiga tahap (tinggi, sederhana dan rendah). Berdasarkan analisis yang telah dijalankan, setiap dimensi adalah berada pada tahap yang tinggi sebagaimana yang dilaporkan dalam Jadual 4.

Jadual 4
Min Keseluruhan bagi Dimensi-Dimensi dalam Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)

Dimensi	**Min Keseluruhan**	**Sisihan Piawai**	**Tahap**
Kualiti Guru	4.00	0.646	Tinggi
Kompetensi Guru	3.98	0.716	Tinggi
Pembelajaran Aktif	3.90	0.646	Tinggi

E-ISSN: 2289-9669

Pemimpin Berkualiti	3.76	0.734	Tinggi
Sokongan Ibu bapa, PIBG dan Komuniti	3.99	0.637	Tinggi
Min Keseluruhan	3.93		Tinggi

Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Guru Besar dan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)

Analisis secara statistik inferensi diaplikasikan dalam mengkaji objektif kajian 3. Ujian Pekali Pearson Korelasi digunakan untuk menilai hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah dalam kajian ini.

Jadual 5

Rumusan Korelasi antara Amalan Kepimpinan Guru Besar dan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) (N=350)

Pemboleh ubah	Korelasi	r	Sig.*
Amalan Kepimpinan Guru Besar	*Pearson* (2-hujung)	0.777	0.000
Keberkesanan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)	*Pearson* (2-hujung)	0.777	0.000

*Signifikan pada aras p < 0.01(2-hujung)

Dapatan kajian dalam Jadual 5 menunjukkan nilai pekali korelasi, *r* ialah 0.777 dengan nilai p < 0.000. Ini membuktikan terdapat hubungan positif yang signifikan berlaku antara amalan kepimpinan guur besar dan keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Berdasarkan jadual tentang aras kekuatan nilai pekali korelasi, hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini adalah kuat dengan nilai r=0.777. Kesimpulannya, semakin tinggi tahap amalan kepimpinan guru besar di sekolah, semakin meningkat keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Dalam erti yang lain, sekiranya amalan kepimpinan guru besar adalah cemerlang dan berkualiti tinggi, maka pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) di sekolah akan dapat menemui kejayaan yang cemerlang dan mencapai keberkesanan yang tinggi.

Kesan Amalan Kepimpinan Guru Besar Terhadap Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)

Analisis secara statistik inferensi diaplikasikan dalam objektif kajian 4. Ujian Regresi Linear digunakan untuk menganalisis kesan amalan kepimpinan guru besar terhadap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) dalam kajian ini.

Jadual 6

Ringkasan Model

Model	R	*R Square*	*Adjusted R Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	0.777[a]	0.604	0.603	0.35487

a. Peramal: (Konstan), Amalan Kepimpinan Guru Besar
b. Pemboleh ubah bersandar: Keberkesanan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)

Jadual 6 di atas menunjukkan sebanyak 60.4% variasi dalam keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) adalah dipengaruhi oleh perkaitannya dengan faktor amalan kepimpinan guru besar. Jadual ini dapat memberikan maklumat yang tepat untuk menilai jumlah peratusan hubungan antara amalan kepimpinan guru besar dan keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Dalam pada itu, 39.6% tidak dapat diramal dan dijelaskan dalam model ini disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam kajian ini. Di samping itu, sekiranya nilai *R square* semakin

kecil, pemboleh ubah tidak bersandar kurang dapat menjelaskan hubungannya dengan pemboleh ubah bersandar. Model yang terbentuk boleh digeneralisasikan untuk populasi dalam kajian ini dengan menggunakan nilai *adjusted R square*. Nilai *adjusted R square* yang diperolehi ialah 0.603 atau bersamaan dengan 60.3%.

Jadual 7
ANOVA untuk Analisis Regresi Linear

Model	*Sum of Squares*	df	*Mean Square*	F	Sig.
1 *Regression*	66.871	1	66.871	531.016	.000(b)
Residual	43.824	348	0.126		
Total	110.695	349			

a) Pemboleh ubah bersandar: Keberkesanan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)
b) Peramal: (Konstan), Amalan Kepimpinan Guru Besar

Jadual 7 di atas menunjukkan analisis ANOVA bagi kajian ini. ANOVA dalam regresi linear ini menerangkan bahawa model yang dibentuk dalam kajian boleh meramal kesignifikan dengan baik terhadap peramal. Didapati nilai F dalam kajian ini ialah 531.016 manakala nilai signifikan ialah 0.000. Dengan menggunakan analisis ANOVA ini, pengkaji dapat menentukan hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bersandar, iaitu, keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) dengan pemboleh ubah tidak bersandar, amalan kepimpinan guru besar. Amalan kepimpinan guru besar merupakan peramal yang signifikan bagi keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Ringkasnya, amalan kepimpinan guru besar mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25).

Jadual 8
Koefisien

Model	**B**	***Std. Error***	**t**	**Sig.**
Konstan	1.456	0.109	13.372	0.000
Amalan Kepimpinan Guru Besar	0.638	0.028	23.044	0.000

a) Pemboleh ubah bersandar: Keberkesanan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)

Berpandukan jadual 8 ini, nilai koefisien B menunjukkan faktor yang memberi kesan ketara kepada pemboleh ubah bersandar dan membezakan kepentingan relatif bagi pemboleh ubah tidak bersandar. Amalan kepimpinan guru besar yang merupakan pemboleh ubah tidak bersandar dalam kajian ini mempunyai nilai koefisien B yang positif (B=0.638). Ini menunjukkan terdapat kesan positif terhadap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Merujuk kepada nilai koefisien B konstan (B=1.456), maka persamaan bagi regresi ini adalah seperti berikut:

$$Y = 1.456 + 0.638\ X$$

di mana Y- Keberkesanan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25);
X- Amalan Kepimpinan Guru Besar

Persamaan ini menunjukkan bahawa jika amalan kepimpinan guru besar tinggi, keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) juga akan tinggi. Hubungan antara mereka adalah positif dan signifikan. Keputusan Ujian-t digunakan untuk menguji hubungan signifikan antara dua pemboleh ubah. Hubungan dikatakan signifikan sekiranya nilai signifikan kurang daripada 0.05 ($p<0.05$). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan guru besar mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25), nilai $p=0.000$ ($p<0.05$). Nilai ini juga melambangkan bahawa berlakunya kesan yang benar dan bukannya

ralat persampelan. Kesimpulannya, amalan kepimpinan guru besar telah memberikan impak kepada keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) dalam kajian ini.

PERBINCANGAN

Dalam bahagian ini, perbincangan adalah terdiri daripada empat bahagian, iaitu, tahap amalan kepimpinan guru besar, tahap keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25), hubungan antara tahap amalan kepimpinan guru besar dengan tahap keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25), dan kesan amalan kepimpinan guru besar terhadap keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25).

Secara keseluruhannya, hasil kajian yang diperolehi membuktikan bahawa kesemua dimensi yang diaplikasikan oleh guru besar di sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) adalah berada pada tahap tinggi dan baik. Keempat-empat dimensi yang dikaji dalam kajian ini adalah dimensi karismatik, dimensi stimulus berintelek, dimensi bertimbang rasa dan dimensi motivasi berinspirasi. Dapatan kajian ini menyokong kajian oleh Noraziyanah dan Aida Hanim (2019) bahawa amalan kepimpinan guru besar yang memberi sokongan tinggi kepada guru amat penting dalam menjayakan program yang diadakan di sekolah dan seterusnya membawa keberkesanan kepada sekolah. Sementara itu, kajian oleh Mohamad Faisal dan Jamallul (2016) menunjukkan perbezaan dari segi tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar dengan kajian ini. Kajian mereka menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar adalah pada tahap sederhana tinggi. Akan tetapi, kajian yang dilaksanakan oleh Nursuhaila (2007) dan Norashikin (2005) pula menyatakan bahawa amalan kepimpinan transformasi berada pada tahap tinggi dan amalan ini adalah paling sesuai untuk dipraktikkan oleh pemimpin sekolah.

Tahap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) telah diperhalusi dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, dapatan kajian membuktikan tahap keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25) adalah tinggi. Kajian Azhar et al. (2018) mendapati bahawa kepimpinan guru juga penting dalam menjayakan keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Kajian mereka menyatakan bahawa guru yang berkompeten dan berkredibiliti penting dalam melaksanakan Program Transformasi Sekolah (TS25). Kajian yang dijalankan oleh mereka disokong oleh kajian Norlidah (2000) dan Nursuhaila (2007) iaitu amalan kepimpinan transformasi yang ditunjukkan oleh pengetua sekolah itu telah mendatangkan keberkesanan kepada sekolah dan kepimpinan transformasi dapat membina sekolah yang cemerlang dan berkualiti. Walaubagaimanapun, kajian yang dijalankan Mohd Ikhwan dan Azlina (2019) tidak menyokong kajian ini. Kajian mereka tentang persepsi Guru di sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) menunjukkan bahawa para guru berpendapat bahawa pencapaian akademik murid adalah salah satu jenis indikator untuk mengukur keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25).

Seiring dengan matlamat Program Transformasi Sekolah (TS25), pembaharuan rancangan Program Transformasi memerlukan seorang pemimpin yang memiliki amalan kepimpinan yang anjal, fleksibel dan pelbagai. Amalan kepimpinan guru besar dapat menjayakan program sekolah. Oleh itu, amalan kepimpinan guru besar berkait rapat dengan keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25). Secara keseluruhan, dapatan kajian membuktikan bahawa adanya hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan guru besar dan keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Dapatan kajian ini sama dengan kajian Norlidah (2000) dan Nursuhaila (2007). Kajian mereka menunjukkan kepimpinan transformasi telah menjadi panduan dan amalan pengetua sekolah tersebut. Amalan kepimpinan transformasi yang ditunjukkan oleh pengetua sekolah itu mengandungi ciri-ciri positif dan telah mendatangkan keberkesanan kepada sekolah. Justeru, kajian mereka menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi berkait rapat dengan keberkesanan sekolah.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini mendapati bahawa amalan kepimpinan guru besar memberi kesan terhadap pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Salah satu kesan yang dikaji dalam kajian ini adalah kualiti guru. Dapatan kajian ini mendapat sokongan daripada kajian Jamilah et al. (2016) yang menyatakan bahawa terdapat kesan yang signifikan oleh amalan kepimpinan guru besar terhadap dimensi kualiti guru. Selain itu, dapatan kajian ini juga menyokong kajian Fazleen and Siti Noor (2018) tentang kepimpinan dengan kualiti pengajaran di mana kajian mereka menunjukkan amalan kepimpinan yang dipraktikkan oleh guru besar memberi impak yang signifikan kepada kualiti guru. Di samping itu, kajian tentang tahap kepimpinan guru besar dan tahap keberkesanan sekolah oleh Margaret dan Bity (2021) juga menunjukkan bahawa sokongan daripada warga sekolah kepada kepimpinan guru besar dan menjayakan keberkesanan sekolah.

Dalam pada itu, guru besar juga berupaya untuk meningkatkan kualiti kepimpinan dengan mengamalkan pelbagai dimensi dalam kepimpinan di sekolah. Ini disokong oleh kajian Jamilah Ahmad (2015) bahawa faktor utama yang membawa kecemerlangan kepada sekolah adalah kepimpinan pengetua. Kesimpulannya, amalan kepimpinan guru besar telah memberi impak yang besar kepada keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25) dan juga keberkesanan sekolah yang di bawah kepimpinan beliau.

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahawa kajian ini telah mencapai matlamatnya dengan menjawab soalan kajian dan menepati semua objektif kajian yang telah digariskan pada awal kajian ini. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan tahap amalan kepimpinan guru besar dan tahap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) di sekolah rendah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur adalah tinggi. Hasil dapatan kajian membuktikan bahawa amalan kepimpinan guru besar adalah penting dalam menjayakan Program Transformasi Sekolah (TS25) dan seterusnya mencapai keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25). Implikasinya, sekolah berkualiti dan kemenjadian murid yang merupakan matlamat dapat menjadi kenyataan menjelang tahun 2025. Diharap dapatan kajian ini juga dapat menjadi petunjuk dan panduan kepada pemimpin sekolah dalam menggalas tugas mereka untuk mengurus dan mentadbir sekolah.

Di samping itu, elemen-elemen seperti kualiti dan kompetensi guru, pembelajaran aktif murid, kualiti pemimpin sekolah serta sokongan ibu bapa, PIBG dan komuniti perlu dipertingkatkan lagi agar usaha untuk merealisasikan matlamat Kementerian Pendidikan Malaysia dapat dicapai pada akhirnya. Dapatan kajian telah menunjukkan nilai skor keseluruhan min bagi tahap amalan kepimpinan guru besar dan tahap keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) adalah tinggi. Ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan guru besar yang dipraktikkan di sekolah menjurus kepada kepimpinan transformasi di mana amalan ini merangkumi dimensi karismatik, stimulus berintelek, bertimbang rasa dan motivasi berinspirasi. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian juga menyatakan wujudnya hubungan yang positif dan kesan yang signifikan antara amalan kepimpinan guru besar dengan keberkesanan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25).

Dari segi praktikal, kajian ini dapat menjadi satu panduan dan rujukan kepada pemimpin sekolah yang baharu atau yang baru dilantik untuk melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka. Semua warga sekolah adalah diseru agar berkolaboratif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab bersama-sama. Ini adalah penting untuk menyahut saranan dan menyambut baik inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia dalam usaha mentransformasikan sistem pendidikan negara kita. Kesimpulannya, kejayaan Program Transformasi Sekolah (TS25) dan keberkesanan sekolah dapat membawa perubahan terhadap pendidikan negara kita.

RUJUKAN

Abdul Ghani Kanesan Abdullah., Ekerim, & Ying. (2019). Pengaruh moderator bagi Komuniti Pembelajaran Profesional terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kolektif guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3)

Abdul Rahim. & Zahari, H. (2018). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 3(21), 01-17.

Azhar, H., Sani, Abdul G., Sayuati, Indra, S., Abdullah, & Kasmah (2018). Kesediaan amalan kepimpinan guru di sebuah sekolah rendah di bawah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Zon Sabah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31,1-24

Azizi Yahya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya, Lim Ting Theng. (2011). Hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah cemerlang. *Journal of Educational Management,* 48–70.

Ba'ada, Ariffin. (2000). *Komunikasi dalam kepimpinan pengetua dan kesannya kepada kepuasan kerja guru*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Blase, J., & Blase J. (2002). Principal's instructional leadership and teacher development: Teacher perspectives: *Educational Administration Quarterly*, 35, 49–378

Creemers, B. P. M., & Reezigt, G. J. (1997). School effectiveness and school improvement: Sustaining links. *School Effectiveness and School Improvement*, 8(4), 396–429.

Dorfman, P.W., House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Shanker Institute.

Fazleen, M. & Siti, N. I. (2018). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2).

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Fullan, M. (2007). *The NEW meaning of educational change*. New York, NY, Teachers College Press.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education* 33(3), 329-51

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of emprirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quartely*. 32 (1)

Hamidah Y. & Kong Y.C. (2014). Gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan keberkesanan sekolah. *Manegement Research Journal*. 3, 93-106

Harris, A. (2009). *Distributed leadership: Different perspectives*. London: Springer.

Haslinah, J. (2004). *Ciri kepimpinan pengetua cemerlang di daerah Manjung, Perak*. Tesis Sarjana. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Hussien Mahmud. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, Malaysia.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Jamilah Ahmad. (2015). *Amalan kepimpinan transformasi pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi Di Malaysia*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Teknologi Malaysia, Johor, Malaysia

Jamilah, M., Yahya, D., & Siti Noor, I. (2015). Kepimpinan transformasional dan kualiti guru generasi 'Y.' *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 32–46.

Juhana Bt Zailah. (2007). *Hubungkait kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan di Sek. Men. Di Zon Bandar Muar*. (Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan), Universiti Teknologi Malaysia.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). (2012). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. KPM: Putrajaya

Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepasan Menengah)*. Kuala Lumpur: KPM.

Krejcie, R.V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30. 607-610.

Majid, K. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, Malaysia.

Mansor Abd Aziz & Harsat Abdul Rahman. (2001). Persepsi pengetua dan guru penolong terhadap pengupayaan dalam pengurusan sekolah. *Tesis Sarjana Pendidikan.* Universiti Teknologi Malaysia.

Margaret, E., & Bity, A. (2021). Tahap kepimpinan guru besar dan tahap keberkesanan sekolah daripada perspektif guru besar dan guru sekolah di Wilayah Persekutuan. *International Journal Of Education And Pedagogy*, 3(1), 71-92

Mohamad Faisal M.N. & Jamallul, L.A.W. (2016). *Kepimpinan transformasi pengetua Program Sekolah Transformasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di zon utara*, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Mohd. Hassani Dali (1995). *Hubungan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan pencapaian akademik pelajar*. Tesis Sarjana Pendidikan, USM.

Mohd, Ikhwan & Azlina, A.A. (2019). TS25 School teachers' perceptions of differentiated learning in diverse ESL classrooms. *Journal of Education and Social Sciences*, 13(1), 95-107.

Mortimore, P. (1995). The positive effects of schooling. In M. Rutter (Ed.), *Psychosocial disturbances in young people: Challenges for prevention* (pp. 333–363). Cambridge University Press.

Muhammad Faizal A. Ghani (2012). Amalan kecemerlangan sekolah dalam kalangan dua jenis Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(2), 207-234

Norashikin Lakman (2005). *Kepimpinan transformasi PTV di Politeknik*. Tesis Sarjana. Universiti Tun Hussein Onn (UTHM), Batu Pahat.

Noraziyanah M. J. & Aida Hanim. (2019). Amalan kepimpinan multdimensi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal of Modern Education*.1(2), 13-26

Northouse, Peter. (2007). *Leadership: theory and practice*. Edisi ke-3. New Delhi: Respons Book.

Norlidah, S. (2000). *Meninjau amalan kepimpinan pengetua di Sekolah MenengahPerempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru*. Tesis Sarjana, Universiti TeknologiMalaysia.

Nursuhaila, G. (2007). *Tahap amalan kepimpinan transformational dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.

Raamani, T. & Arumugam, R. (2018). The influence of principals' technology leadership and professional development on teachers' technology integration in secondary schools. *Malaysian Journal of Learning and Instruction.* 15. 203-228.

Rosnarizah, A.H. & Hussein, A. (2015). Kepemimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi kendiri guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4).

Sufean Hussin. (2014). School culture and instructional leadership of high-performing and low-performing schools: Patterns of variation and relationship. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. 19. 138-144.

Tan, Thai Link (2016). *Faktor-faktor mempengaruhi kompetensi guru di sekolah rendah Daerah Klang*. Tesis Sarjana. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Tuckman, B. W. (1999). *Conducting educational research*. Fifth Edition. New York: Harcourt Brace College Publishers.

Vishalache Balakrishnan. (2005). *Work ethics and empowerment within Malaysian schools*. Kertas Kerja 2nd Asia Pacific Business Conference. Anjuran Universiti Teknologi Mara. Putrajaya.

Yusnita, G. (2014). *Kepimpinan pengetua/guru besar berprestasi tinggi dan kualiti keberhasilan pelajar*. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.