



## Cabaran Pentadbir dalam Mengurus Perubahan Digital di Sekolah

### *(Administrator Challenges in Managing Digital Change in Schools)*

Mohd Fahmi Asyraf Mohd Nor Azmi<sup>1\*</sup>, Mohd Izham Mohd Hamzah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: fahmimnazmi@gmail.com

<sup>2</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: izham@ukm.edu.my

#### CORRESPONDING

#### AUTHOR (\*):

Mohd Fahmi Asyraf Mohd Nor  
Azmi  
(fahmimnazmi@gmail.com)

#### KATA KUNCI:

Pengurusan perubahan  
Perubahan digital  
Pentadbir sekolah

#### KEYWORDS:

Change management  
Digital change  
School administrators

#### CITATION:

Mohd Fahmi Asyraf Mohd Nor Azmi &  
Mohd Izham Mohd Hamzah. (2023).  
Cabaran Pentadbir dalam Mengurus  
Perubahan Digital di Sekolah. *Malaysian  
Journal of Social Sciences and Humanities  
(MJSSH)*, 8(4), e002256.  
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2256>

#### ABSTRAK

Kertas konsep ini bertujuan membincangkan cabaran pentadbir dalam mengurus perubahan dan menangani rintangan perubahan di organisasi terutama dalam aspek digital. Kertas konsep ini adalah berdasarkan kajian literatur dan analisis data daripada dua buah artikel yang dipilih. Hasil dapatan kajian menunjukkan pentadbir memainkan peranan penting dalam mengurus perubahan secara teratur dan terancang bagi mencapai hasrat yang ingin dicapai. Aspek toleransi merupakan cabaran utama dalam mengurus perubahan di sekolah. Dapatan jelas menunjukkan bahawa pentadbir harus mengambil kira pandangan semua pihak termasuk guru dalam membuat keputusan berkaitan perubahan yang dilakukan. Implikasi kertas konsep ini membincangkan dari aspek pengurusan perubahan dalam pendidikan dari segi penambahbaikan terhadap dasar, pelaksanaan latihan dan peranan yang dimainkan oleh KPM/JPN/PPD/pentadbir sekolah dan guru. Kesimpulannya, kertas konsep ini memberi gambaran akan peranan yang dimainkan oleh pentadbir dalam mengurus perubahan digital di peringkat sekolah dalam memacu agenda pendidikan negara.

#### ABSTRACT

This concept paper aims to discuss the challenges of administrators in managing change and dealing with resistance to change in organizations, especially in the digital aspect. This concept paper is based on literature review and data analysis from two selected articles. The results of the study show that administrators play an important role in managing change in an orderly and planned manner in order to achieve the desired goals. The tolerance aspect is the main challenge in managing change in schools. Findings clearly show that administrators should take into account the views of all parties including teachers in making decisions related to changes made. The implications of this concept paper are discussed from the aspect of change management in education in terms of policy improvements, implementation of training and the

role played by KPM/JPN/PPD/school administrators and teachers. In conclusion, this concept paper provides an overview of the role played by administrators in managing digital change at the school level in driving the national education agenda.

---

**Sumbangan/Keaslian:** Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dalam membincangkan cabaran serta peranan pentadbir dalam mengurus perubahan di sekolah.

## 1. Pengenalan

Pendidikan merupakan proses yang dinamik dan sentiasa berubah. Pengurusan perubahan ialah pendekatan berkaedah untuk menangani perubahan kepada matlamat, proses atau teknologi dalam organisasi. Objektif pengurusan perubahan adalah untuk merangka strategi untuk melaksanakan perubahan, mengurus perubahan, dan membantu orang ramai menyesuaikan diri dengan perubahan. Ini kerana, dunia semakin mencabar serta kompleks. Sebarang perubahan dan perancangan perlu bersifat mudah ubah ([Ahamad Bahtiar et al., 2020](#)). Ini bermakna setiap peranan pemimpin pendidikan perlu berubah mengikut keperluan semasa yang dikenali sebagai zaman pendigitalan. Pemimpin sekolah yang berjaya bukan sahaja responsif terhadap perubahan yang pantas pada persekitaran luaran tetapi lebih penting, mereka dapat meletakkan kecekapan mereka untuk memandu dan mengubah organisasi dengan berkesan. Pentadbir sekolah bertanggungjawab untuk bersedia dengan strategi perubahan, pelaksanaan dan pemantauan dalam memainkan peranan untuk mengurus perubahan yang wujud dalam organisasi.

Sistem pendidikan memerlukan pemimpin bersedia dan peka terhadap perubahan dan dinamik dalam pengurusan kepimpinan. Apabila perkara yang tidak dijangka berlaku, pemimpin perlu cekap menyesuaikan diri dengan perubahan mendadak, memperbaiki proses membuat keputusan, melancarkan kreativiti, dan membuat keputusan melalui tindakan kolaboratif (kolaborasi) dan kepercayaan ([Drucker, 2017](#)). Pemimpin juga perlu bersedia dalam semua aspek untuk menyesuaikan diri dengan apa jua keadaan dalam dunia yang pesat berubah. Jika diperhalusi, sistem pendidikan Malaysia lazimnya menghadapi beberapa cabaran yang berkaitan dengan perkembangan digital semasa. Institusi sekolah berada dalam tekanan untuk menghadapi sistem pendidikan abad ke-21. Walaupun kerajaan terus memberikan perhatian dan sokongan yang mencukupi kepada sistem pendidikan digital ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012](#)), kebimbangan utama ialah bagaimana pemimpin sekolah bergerak ke hadapan dalam mengurus perubahan yang berlaku.

## 2. Sorotan Literatur

Setiap negara melaksanakan perubahan dalam sistem pendidikan bagi mencapai aspirasi yang tinggi di persekitaran global yang semakin berdaya saing ([Tai et al., 2017](#)). Perubahan perlu dilakukan demi memenuhi tuntutan semasa dalam dunia pendidikan seperti revolusi industri 4.0. Perubahan adalah proses yang sukar dan menyakitkan bagi organisasi kerana sesuatu perubahan itu bergerak secara ketara dalam budaya dasar, struktur dan sistem. [Altunay et al. \(2012\)](#) menyatakan perubahan organisasi sebagai satu yang terancang, luar biasa dan usaha tulen yang menyumbang kepada organisasi untuk mencapai matlamat yang lebih baru atau untuk mencapai matlamat sedia ada dengan

lebih berkesan. Terdapat beberapa faktor yang mendorong perubahan di organisasi. Salah satunya ialah kerana pentadbir berhadapan dengan tanggungjawab dan peranan baharu.

Selain itu, pentadbir sekolah perlu memastikan budaya sekolah menggalakkan inovasi dan penggunaan teknologi dalam pengajaran. Menurut kajian Fullan (2007), untuk mencapai perubahan budaya yang berkesan, pentadbir perlu membangunkan kesedaran, keyakinan dan komitmen dalam kalangan guru dan kakitangan. Pentadbir juga perlu menggalakkan budaya pembelajaran berterusan dan mengamalkan kaedah pembelajaran kolaboratif dan reflektif. Menurut kajian oleh Davis dan Fullan (2009), pengetua perlu mempunyai kemahiran pengurusan perubahan, termasuk keupayaan untuk mempengaruhi, memimpin, dan mengembangkan strategi untuk memaksimumkan penggunaan teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran.

Sebagai pentadbir di organisasi, pengetua serta guru besar perlu memainkan peranan dalam memastikan idea perubahan dapat dijalankan dengan baik serta lancar. Pentadbir dan guru perlu berfikiran positif tentang idea perubahan kerana usaha untuk perubahan harus dilaksanakannya melalui kerja berpasukan dan kerjasama. Pentadbir sekolah diharapkan bukan sahaja menunjukkan keupayaan kepimpinan atau pengurusan berhubung dengan keterbukaan kepada perubahan, tetapi juga untuk menyusun permulaan, mengurus dan menilai proses perubahan (Gumuseli, 2009). Pentadbir perlu memastikan bahawa guru dan staf mempunyai akses kepada latihan dan sumber daya yang mencukupi untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam pengajaran dan pembelajaran. Menurut kajian oleh Ertmer dan Ottenbreit-Leftwich (2010), kejayaan pengintegrasian teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran bergantung pada pemahaman guru dan staf tentang bagaimana teknologi dapat digunakan secara berkesan. Pentadbir perlu memainkan peranan utama dalam memimpin perubahan digital di sekolah. Mereka perlu memberikan arahan yang jelas dan memotivasikan staf untuk menerima perubahan dan mengadaptasikan teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran.

Pentadbir sekolah memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kualiti perubahan dalam era revolusi 4.0 ini. Kepimpinan memainkan peranan penting dalam mana-mana pembangunan organisasi. Keadaan global dunia masa kini seperti keperluan kecekapan yang semakin meningkat, keperluan mendesak untuk melaksanakan pembelajaran dan teknologi digital memerlukan pendekatan baharu terhadap kepimpinan organisasi (Tai & Kareem, 2019). Sejarah globalisasi menunjukkan bahawa setiap perubahan mempunyai teras tersendiri. Perkembangan dunia digital yang pantas ini memerlukan pemimpin yang berkebolehan dan mampu mengikuti perkembangan teknologi digital dalam melaksanakan tugasnya agar matlamat yang diharapkan oleh organisasi dapat dicapai terutamanya dalam meningkatkan kualiti di sekolah.

### 3. Perbincangan

Guru memainkan peranan yang penting dalam melaksanakan perubahan dalam organisasi. Perubahan merupakan satu proses yang Panjang. Perubahan dalam pendidikan bukan dari aspek fizikal sahaja kerana perubahan fizikal sekolah merupakan aspek yang wajib dan terancang. Setiap organisasi mempunyai ciri yang unik yang memerlukan pendekatan dan intervensi yang berbeza antara setiap organisasi. Antara keperluan untuk perubahan ialah sosialisasi pelajar dalam era transformasi teknologi digital pada masa kini (Hoşgörür, 2016). Murid banyak menghabiskan masa di hadapan

komputer menyebabkan mereka hilang kehidupan bersosial. Pentadbir harus memainkan peranan penting dalam mengatasi perkara ini untuk memastikan mereka tidak 'hilang' nilai dalam diri mereka. Ini dapat dilihat dalam [Jadual 1](#).

Jadual 1: Situasi yang Memerlukan Perubahan

Situasi yang Memerlukan Perubahan					
Konsep	Pentadbir Sekolah				
	M1	M2	M3	M4	M5
Sosialisasi pelajar	X				
Penggunaan teknologi	X				
Amanah kepada guru		X			
Tingkah laku pelajar		X			
Susunan struktur fizikal			X		
Amalan pengajaran			X		
Tidak perlu perubahan				X	
Perubahan mentaliti guru	X	X			X
Peraturan					X
Pengagihan tanggungjawab					X

Sumber: [Hoşgörür \(2016\)](#)

[Jadual 1](#) menunjukkan keadaan situasi yang memerlukan perubahan. Tiga orang pentadbir sekolah bersetuju bahawa keadaan perubahan mentaliti guru merupakan faktor utama yang memerlukan perubahan di sekolah. Guru pada masa kini harus berubah, tidak lagi berada di takuk lama. Setiap perubahan yang ingin dilaksanakan pasti akan muncul penentangan. Penentangan biasanya berlaku kerana ada guru yang lebih selesa dengan keadaan yang sedia ada seperti mana yang ditunjukkan dalam [Jadual 2](#). Selain itu, faktor umur dan ego juga menyebabkan berlakunya penentangan.

Jadual 2: Sebab Penentangan dan Cara Menguruskan Penentangan

Pandangan tentang penentangan dalam perubahan dan cara menguruskannya.					
Konsep	Pentadbir Sekolah				
	M1	M2	M3	M4	M5
A. Sebab Penentangan					
Tabiat	X				
Ego					X
Umur pertengahan					X
B. Penyelesaian					
Pujukan	X	X	X	X	X
Kuasa	X	X	X		
Kepimpinan			X		X
Komunikasi			X		X

Sumber: [Hoşgörür \(2016\)](#)

Bagi mengatasi penentangan yang wujud, pentadbir sekolah menggunakan pendekatan yang berbeza seperti menggunakan kemahiran pujukan, kemahiran kepimpinan dan komunikasi untuk menangani penentangan terhadap perubahan. Setiap penentangan yang wujud diuruskan secara berbeza, bergantung dengan keadaan persekitaran sekolah serta sejauh mana kekuatan penentangan itu ([Hoşgörür, 2016](#)). Persepsi pentadbir dan guru akan penentangan terhadap perubahan dalam dilihat di dalam [Jadual 3](#).

Jadual 3: Aspek Sistemik

Item	Perkara	Min		Sisihan Piawai	
		Pentadbir	Guru	Pentadbir	Guru
11	Sokongan pengetua	3.61	3.22	0.56	0.43
16	Saluran komunikasi	3.24	2.82	0.75	0.38
19	Gaya pengurusan	3.30	2.97	0.66	0.45
22	Inisiatif perubahan	2.94	2.62	0.61	0.34

Sumber: [Van Wyk et al. \(2014\)](#)

**Jadual 3** menunjukkan dapatan persepsi dari aspek sistemik. Dapat dilihat bahawa guru berpendapat bahawa pentadbir memberikan sokongan yang tidak mencukupi kepada mereka, manakala pentadbir berpendapat bahawa mereka menyokong guru dengan secukupnya. Jika sebahagian daripada sokongan hilang, terdapat peningkatan daya penentangan, yang menunjukkan bahawa pentadbir tidak menyokong guru. Selain itu, wujud keadaan di mana pentadbir dan guru tidak bersetuju antara satu sama lain yang menyebabkan proses perubahan menjadi rumit. Teori Lewin mengatakan bahawa perubahan dan daya penentangan mesti berada dalam keseimbangan antara satu sama lain, dan nampaknya ini tidak berlaku dalam hal sokongan kepada guru ([Van Wyk et al., 2014](#)).

Aspek komunikasi memainkan peranan yang penting dalam pengurusan perubahan di organisasi. Saluran komunikasi terbuka untuk memupuk kepercayaan dalam kalangan guru mesti dilaksanakan. Rasa kebersamaan ini dapat membina hubungan positif antara pentadbir dan guru. Pentadbir juga bimbang sekiranya sebarang keputusan yang dibuat “tidak popular” yang menyebabkan berlakunya penentangan dan gangguan dalam hubungan dengan guru. Ini akan menyebabkan ekosistem dan organisasi akan terganggu. Guru akan rasa takut kepada pengetua. Wujudnya perasaan demikian akan menyebabkan rasa tidak seronok dalam bekerja.

Jika diteliti di dalam **Jadual 4**, dalam aspek personaliti berkaitan penentangan terhadap perubahan, tiga perbezaan praktikal boleh dilihat dan satu perbezaan yang signifikan didapati antara respons pentadbir dan guru.

Jadual 4: Aspek Personaliti

Item	Perkara	Min		Sisihan Piawai	
		Pentadbir	Guru	Pentadbir	Guru
30	Emosi	1.94	2.45	0.99	0.39
32	Spektikal	1.42	1.95	0.79	0.42
35	Ketakutan yang tidak diketahui	1.60	1.98	0.79	0.44
33	Tidak toleransi	3.49	1.96	0.79	0.39

Sumber: [Van Wyk et al. \(2014\)](#)

Oleh kerana perubahan memerlukan sesuatu yang baru, ketidakpastian telah mewujudkan kebimbangan dan meningkatkan daya penentangan serta ketakutan. Akibatnya, kelaziman skeptisisme adalah ketara, terutamanya apabila perubahan sebelumnya telah gagal apabila dikendalikan dengan cara yang tidak cekap oleh orang yang sama ([Evans et al., 2012](#)). Selain itu, kurang sikap toleransi juga menyebabkan penentangan akan meningkat yang membawa kemerosotan dalam hubungan antara guru dan pentadbir. Semua ini dikaitkan dengan kekurangan komunikasi yang berkesan.

## 3.2. Isu Guru di Malaysia

### 3.2.1. Kesiediaan guru mempraktikkan teknologi digital dalam pengajaran.

Ketika dunia dikejutkan dengan wabak COVID-19, pelaksanaan pengajaran memaksa guru-guru menstrukturkan semula proses pengajaran agar berteraskan teknologi digital. Elemen kreativiti dan inovasi para guru amat diperlukan bagi memastikan proses penyampaian ilmu tetap diteruskan. Guru sebagai agen menyampaikan ilmu perlu bersedia untuk berubah. Guru-guru telah diminta menyediakan bahan pembelajaran atas talian di samping aplikasi pembelajaran sedia ada. Pembelajaran melalui pelantar maya seperti *Google Classroom* dipergiatkan. Kesiediaan guru untuk mempraktikkan teknologi digital dalam pengajaran adalah penting dalam konteks pendidikan pada masa kini, dan pentadbir memainkan peranan utama dalam menyediakan sokongan dan sumber daya bagi membantu guru-guru mengatasi cabaran yang dihadapi dalam mengadaptasi teknologi digital. Walau bagaimanapun, terdapat kebimbangan bahawa ramai guru belum benar-benar bersedia untuk mengaplikasikan teknologi digital dalam pengajaran mereka kerana kurangnya latihan dan kemahiran dalam penggunaan teknologi tersebut. Selain itu, terdapat kebimbangan bahawa guru-guru yang lebih tua atau kurang berpengalaman mungkin menghadapi kesukaran dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang berterusan (Munusamy & Jamaludin, 2022).

### 3.2.2. Akses kepada teknologi

Dunia menuntut agar organisasi turut berubah dengan teknologi digital. Dengan kata lain, perkembangan dalam dunia digital telah mempengaruhi perubahan dalam persekitaran kerja dan membawa kepada paradigma pendidikan baharu (Ahamad Bahtiar et al., 2020). Ini memerlukan sektor pendidikan sentiasa mengemaskini kemahiran teknikal selaras dengan Revolusi Industri 4.0 (IR4). Paradigma baharu untuk pemimpin pendidikan abad ke-21 menggunakan kemahiran pembelajaran yang didayakan oleh teknologi digital untuk menyediakan guru dan pelajar menghadapi persekitaran global yang memerlukan pemikiran kritis dan kesiediaan untuk mencari, mengakses dan menganalisis maklumat serta membuat keputusan. Di samping itu, terdapat keperluan untuk menekankan keupayaan semua pihak dalam mengaplikasikan teknologi digital terkini, termasuk penyediaan infrastruktur yang mencukupi.

Murid selaku penerima ilmu perlu diberikan ruang dan peluang seluas-luasnya untuk menerokai dunia digital. Aktiviti pembelajaran dalam talian akan menjadi lebih mudah bagi mereka yang mempunyai akses kepada dunia digital. Walau bagaimanapun, ia sering menjadi cabaran kerana wujudnya jurang digital iaitu jurang antara individu yang mempunyai akses kepada komputer dan internet serta hanya mempunyai akses yang terhad atau tiada langsung (Umar, 2020). Penggunaan teknologi dalam pendidikan memerlukan kos yang tinggi, terutamanya bagi keluarga yang tidak mampu membeli peralatan dan mempunyai akses ke internet. Hal ini boleh memberi kesan kepada kesaksamaan peluang pendidikan.

## 3.3. Implikasi

### 3.3.1. Dasar

Melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, kerajaan berharap dapat melengkapkan sistem pendidikan negara dengan kepimpinan sekolah yang mampu

menyahut cabaran global. Pentadbir, kumpulan peneraju dalam melaksanakan dasar kerajaan, perlu mengikuti perubahan dalam pendidikan. Dalam perkembangan dunia digital yang semakin pesat, penyampaian arahan dari peringkat atas perlu lebih jelas dan sampai ke peringkat bawahan. Ini adalah kerana arahan yang berbeza daripada KPM hingga ke pejabat pendidikan daerah mengelirukan pelaksana di peringkat sekolah. Selain itu, pemilihan pemimpin pertengahan di sekolah sama ada penolong kanan atau ketua bidang perlu lulus ujian kompetensi digital. Ini penting dalam memastikan hanya individu yang benar-benar berkelayakan dan mempunyai keupayaan mengurus sumber digital sahaja dilantik kerana suatu masa nanti mereka inilah yang akan menggantikan pucuk pimpinan di organisasi.

### 3.3.2. Latihan

Dalam usaha meningkatkan profesionalisme pentadbir, Kursus Pembangunan Profesionalisme Berterusan (CPD) yang telah dijalankan perlu diteruskan secara berkala. Pelaksanaan Program Pembangunan Kepimpinan yang memfokuskan kepada pengembangan *Talent Pool* melalui Profil Kepimpinan dan Pembangunan Kepimpinan secara *Coaching* dan *Mentoring* dirangka dengan fokus untuk mengenal pasti dan membangunkan potensi pegawai JPN dan PPD perlu disebarluaskan kepada pemimpin pertengahan di sekolah. Ini bagi memberi lebih banyak peluang kepada pegawai perkhidmatan pendidikan yang berpotensi untuk dilantik sebagai pentadbir. Berdasarkan rekod, bermula tahun 2017 sehingga 2020, seramai 247 orang pegawai perkhidmatan pendidikan di seluruh negara dimasukkan dalam program yang terdiri daripada sesi *Coaching and Mentoring* ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020](#)). Jumlah ini sangat kecil jika dibandingkan dengan nisbah bilangan guru di Malaysia.

Guru-guru yang dipilih menyertai Program Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) harus disyaratkan untuk mencapai Tahap 5 berbanding Tahap 4 sekarang dalam penaksiran kompetensi. Menurut rekod yang dikeluarkan oleh Institut Aminuddin Baki, para peserta NPQEL dari tahun 2018 hingga 2020 telah mencapai sekurang-kurangnya Tahap 4 (Lanjutan) dalam keseluruhan kompetensi yang ditaksir. Peranan pensyarah Institut Aminudin Baki (IAB) serta *School Improvement Partners Plus* (SIPartners+) dan *School Improvement Specialist Coaches* (SISC+) perlu bersama-sama memberi bimbingan kepada barisan pentadbir sekolah. Ini kerana kepakaran yang dimiliki oleh mereka mampu memberi nilai tambah dalam proses pengurusan di sekolah.

### 3.3.4. Pentadbir

Pentadbir sebagai individu yang bertanggungjawab terhadap organisasi perlu peka dengan perubahan yang berlaku dalam ekosistem pendidikan di Malaysia. Pentadbir perlu bersama-sama dengan guru dalam menjayakan agenda perubahan ini. Selain itu, seorang pentadbir perlu membina hubungan yang baik dalam organisasi dengan memberikan sokongan kepada guru-guru. Ini dapat memberikan motivasi serta mewujudkan budaya kerja kolaboratif dalam persekitaran yang mesra digital. Pentadbir yang bijak mampu mengenal pasti kelebihan dan kekurangan yang wujud dalam organisasi dan mengoptimalkan sumber digital yang ada bagi memastikan perubahan yang dilaksanakan memberikan impak yang berkesan dan berkekalan kepada organisasinya seiring dengan perkembangan dunia digital.

### 3.3.5. Guru

Guru perlu bersedia untuk menghadapi perubahan dalam sistem pendidikan di Malaysia. Sebagai pelaksana dasar pendidikan, guru perlu menyiapkan diri dengan kemahiran yang diperlukan pada masa kini seperti kemahiran teknologi dan pendigitalan. Pelaksanaan pembelajaran secara digital tidak jadi menjadi pilihan tetapi sebagai rutin wajib dalam proses pengajaran di sekolah. Secara tidak langsung, ini memberi nilai tambah dalam kemahiran dan kompetensi guru-guru selari dengan hasrat pendidikan di Malaysia.

## 4. Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kertas konsep ini membincangkan cabaran dan peranan yang dimainkan oleh pentadbir sekolah dalam mengurus perubahan dalam organisasi terutama dalam aspek digitalisasi. Perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan tidak dapat dielak. Oleh itu, pentadbir sebagai individu yang bertanggungjawab terhadap organisasinya mempunyai peranan yang penting dalam memastikan agenda perubahan yang dibawa dapat dilaksanakan. Cabaran yang berlaku dalam perubahan dapat diatasi sekiranya diuruskan dengan perancangan yang rapi dan tersusun.

### Penghargaan (*Acknowledgement*)

Ribuan terima kasih diucapkan kepada Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), pensyarah penyelia serta rakan-rakan yang membantu secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan penulisan ini.

### Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan.

### Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

## Rujukan

- Ahamad Bahtiar, R., Ibrahim, S., Ariffin, H., Ismail, N. H., & Wan Isa, W. M. K. (2020). *Peranan dan cabaran pemimpin pendidikan dalam memastikan matlamat dan agenda pendidikan dilestari dalam tempoh perintah kawalan pergerakan (PKP) Covid-19*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Altunay, E., Arli, D., & Yalcinkaya, M. (2012). A Qualitative Study on Change Management in Primary Schools Award Winning and Non-Award Winning Schools Case in Study of TQM. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(2), 725-730.
- Davis, N., & Fullan, M. (2009). The school leader's role in creating effective technology integration. *Educational Researcher*, 38(4), 246-259.
- Drucker, P. (Ed.). (2017). *The ecological vision: Reflections on the American condition*. Routledge.

- Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. T. (2010). Teacher technology change: How knowledge, confidence, beliefs, and culture intersect. *Journal of research on Technology in Education*, 42(3), 255-284. <https://doi.org/10.1080/15391523.2010.10782551>
- Evans, N., Whitehouse, H., & Gooch, M. (2012). Barriers, successes and enabling practices of education for sustainability in far North Queensland schools: A case study. *The Journal of Environmental Education*, 43(2), 121-138. <https://doi.org/10.1080/00958964.2011.621995>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Amsterdam, Netherlands: Teachers College.
- Gumuseli, A. I. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal of Social Sciences*, 4(4), 239-246. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1083033>
- Hoşgörür, V. (2016). Views of primary school administrators on change in schools and change management practices. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(6). <https://doi.org/10.12738/estp.2016.6.0099>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Laporan awal pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). *Laporan Tahunan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM).
- Munusamy, K., & Jamaludin, K. (2022). Cabaran Guru Untuk Mengintegrasikan Teknologi Maklumat Dan Komunikasi (TMK) Bagi Meningkatkan Kemahiran Membaca Dalam Kalangan Murid. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(3), 265-273. <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.3.23>
- Tai, M. K., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 214-225. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i4/5836>
- Tai, M. K., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2017). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1272719>
- Umar, S. M. R. Y. S. (2020, April 23). Jurang digital pembelajaran atas talian. *Sinar Harian Online*. <https://www.sinarharian.com.my/article/80180/KHAS/Pendapat/Jurang-digital-pembelajaran-atas-talian>
- Van Wyk, A., Van der Westhuizen, P. C., & Van Vuuren, H. J. (2014). Resistance to change in schools: perceptions of principals and teachers in a South African province. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 457-465.