



## Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 6, Issue 7, July 2021

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:  
[www.msocialsciences.com](http://www.msocialsciences.com)

### **Pelaksanaan Pengurusan Pelajar SPM 2020 Berdasarkan Model Kompetensi Kepimpinan Perubahan Di SMKA Baling : Suatu Keberkesanan**

**Syahidah Haziyah Sulaiman<sup>1</sup>, Jamal @ Nordin bin Yunus<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)

Correspondence: Syahidah Haziyah Sulaiman ([syahidah.haziyah@gmail.com](mailto:syahidah.haziyah@gmail.com))

#### **Abstrak**

Artikel ini bertujuan mengkaji peranan pemimpin sekolah dalam menangani cabaran menguruskan organisasi dan pelajar Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) semasa pandemik Covid-19. Kajian ini meneliti pelaksanaan pengurusan perubahan di sekolah yang dilakukan oleh pengetua berdasarkan Model Kompetensi Kepimpinan Perubahan yang melibatkan empat proses iaitu pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan konflik perubahan serta pembudayaan. Kajian ini telah dijalankan di Sekolah Menengah Agama Baling, Kedah dengan menemu bual pengetua sekolah bagi mendapatkan perkongsian peranan seorang pemimpin sekolah berkenaan pelaksanaan pengurusan pelajar SPM 2020.

**Kata kunci:** kompetensi, kepimpinan, pengetua

### **Implementation of SPM 2020 Student Management Based on Change Leadership Competency Model in SMKA Baling: An Effectiveness**

#### **Abstract**

This article aims to identify the role of school leaders in addressing the challenges of managing The Sijil Pelajaran Malaysia (SPM), or the Malaysian Certificate of Education during the Covid-19 pandemic. This study examines the implementation change management in schools performed by principals based on The Change Leadership Competency Model which involves four processes namely; 1) Goal Framing, 2) Capacity Building, 3) Defusing Resistance and 4) Conflict and Institutionalizing. This study was conducted at Sekolah Menengah Agama Baling, Kedah by interviewing the school principal to get a share of the role of a school leader implementation of SPM 2020 student management.

**Keywords:** competency, leadership, principal

#### **Pengenalan**

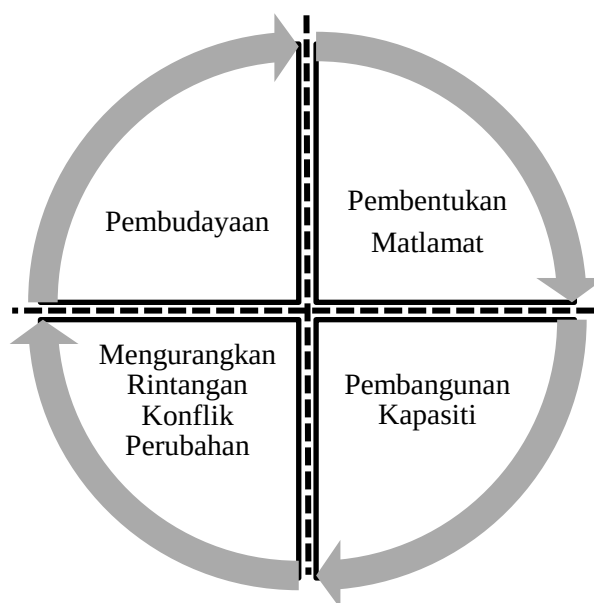
Pandemik koronavirus (COVID-19) yang melanda negara merupakan sesuatu diluar jangkaan setiap orang dan memberi satu tamparan hebat dalam dunia pendidikan khususnya kepada calon Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) 2020. Institusi pendidikan menerima impak apabila kerajaan mula melaksanakan empat

fasa Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). PKP adalah tindakan pencegahan penularan wabak oleh kerajaan persekutuan Malaysia terhadap kes COVID-19. Penutupan sekolah dilaksanakan untuk memperlambat penyebaran penyakit berjangkit. Banyak negara di Asia dan Eropah telah mengadakan penutupan sekolah di seluruh negara. Penutupan ini menghalang hubungan antara kanak-kanak dan mengurangkan kes (Jude & Eli, 2020). Antara yang terkesan adalah calon Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Menteri Kanan Pendidikan turut menyifatkan calon SPM 2020 adalah generasi paling mencabar, berikutan terpaksa berdepan suasana pembelajaran dan peperiksaan yang berlainan berbanding calon sebelum ini, susulan penularan wabak COVID-19. Hal ini telah menjadi kerisauan semua pihak khususnya organisasi sekolah dan menjadi satu tanggung jawab besar yang perlu dipikul oleh barisan kepimpinan sekolah khususnya pengetua untuk mengatasi permasalahan ini.

Namun, data yang daripada Kementerian Pendidikan (KPM) menunjukkan seramai 78,731 atau 20.62 peratus memperoleh keputusan sekurang-kurangnya kepujian manakala 146,447 (38.35 peratus) memperoleh keputusan lulus dan 31.81 peratus atau 121,496 calon memperoleh keputusan sekurang-kurangnya gagal satu mata pelajaran. Daripada jumlah calon yang menduduki peperiksaan itu juga, seramai 21,395 atau 5.60 peratus memperoleh keputusan kombinasi gred dan 1.16 peratus atau 4,416 calon memperoleh keputusan semua gagal. Menteri Kanan (Pendidikan), Datuk Dr Radzi Jidin, berkata keputusan peperiksaan SPM 2020 juga menunjukkan peningkatan calon bandar dan luar bandar dengan Gred Purata 5.14 dan 5.06 pada SPM 2020 berbanding pelajar luar bandar, SPM 2020 mencatatkan sebanyak 4.68, iaitu peningkatan sebanyak 0.2 berbanding 4.70 pada SPM 2019. Antara faktor utama kejayaan keputusan terbaik pencapaian calon SPM sepanjang tempoh lima tahun ini adalah daripada usaha dan komitmen yang tinggi daripada pihak guru dan pelajar (Mukhriz, 2021).

Semasa berlakunya sesuatu yang di luar jangkaan, perubahan yang mendadak ini perlu diadaptasi dengan cekap oleh pemimpin seperti bijak dan kreatif melalui usaha sama dengan ahli organisasi (Drucker, 2017). Persiapan diri daripada segala aspek juga perlu dilakukan segera agar dapat mengadaptasi perubahan dan boleh membuat keputusan terbaik. Oleh itu, sebagai seorang pemimpin, pengetua perlu mengurus perubahan norma baharu iaitu Pengajaran dan Pembelajaran di Rumah (PdPR). Oleh itu, pengetua juga perlu mempunyai kemahiran kompetensi kepimpinan perubahan kerana pemimpin sekolah boleh mempengaruhi sikap guru terhadap perubahan dengan mempengaruhi kepercayaan guru. Pelaksanaan pengurusan perubahan di sekolah ini dilakukan berdasarkan Model Kompetensi Kepimpinan Perubahan (Tai, 2013) yang melibatkan empat proses yang kompleks iaitu pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan konflik perubahan dan pembudayaan.

Rajah 1.0 Model Kompetensi Kepimpinan Perubahan



Sumber: Tai (2013)

## Metod Kajian

Kajian ini bertujuan mengkaji peranan pemimpin sekolah dalam menangani cabaran menguruskan organisasi dan pelajar SPM semasa Pandemik Covid-19. Kajian ini juga akan mengkaji pelaksanaan pengurusan perubahan di sekolah dilakukan berdasarkan Model Kompetensi Kepimpinan Perubahan (Tai, 2013) yang melibatkan empat proses yang kompleks iaitu pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan konflik perubahan serta pembudayaan. Menurut Denzin dan Lincoln (2017) metodologi kajian kualitatif boleh dipilih kerana kajian ini meneroka sesuatu fenomena yang kurang dikaji sebelum ini, kajian naturalistik bersifat kualitatif adalah amat sesuai. Dengan menggunakan metodologi tersebut, sesi temu bual berstruktur telah dijalankan dengan pengetua SMKA Baling iaitu Encik Abdul Ghani bin Abidin.

## Maklumat Sekolah

Sekolah Menengah Agama Baling mula beroperasi pada 1 Januari 1996 merupakan salah sebuah sekolah Kluster Kecemerlangan di Negeri Kedah. Jumlah guru ialah seramai 59 orang dan pelajar seramai 600 orang. SPM tahap pencapaian, pernah menjadi sekolah terbaik 2016 dengan menerima anugerah di peringkat negeri dan kebangsaan bagi kategori Gred Purata dan Mata Pelajaran terbaik. Sejarah sebagai matapelajaran terbaik peringkat kebangsaan manakala kluster bidang adalah sejarah dan catur. Pelajar di sekolah ini merupakan pelajar terpilih berdasarkan kecemerlangan peperiksaan UPSR. Para pelajar dari sekitar Baling, Kulim, Kuala Ketil dan Sungai Petani adalah terdiri daripada anak-anak kampung dan luar bandar yang perlu dibantu. Ini merupakan satu cabaran hebat bagi pihak pentadbir dan guru-guru kerana dari sudut teknologi, capaian akses internet tidak sama dengan pelajar yang tinggal di bandar. Walau bagaimanapun, perubahan perlu dilaksanakan selaras dengan perubahan global supaya pelajar tidak keciciran, maka tugas pihak sekolah adalah perlu cakna akan perihai pelajar semasa PKP dilaksanakan. Perubahan sistem pendidikan iaitu peralihan KBSM kepada KSSR, pelaksanaan PAK21 juga menuntut guru-guru supaya lebih mahir dan cenderung menggunakan internet semasa sesi pengajaran. Secara tidak langsung, hikmah PKP sekali gus dapat membuka mata guru-guru dan pelajar untuk mendalami ilmu teknologi maklumat dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran dalam talian di mana penggunaannya dioptimumkan sepenuhnya oleh pihak sekolah.

## Dapatan Kajian

### *Pembentukan Matlamat*

#### *Menetapkan satu matlamat yang dapat dicapai untuk sekolah*

Oleh kerana PKP perlu dilaksanakan mengikut situasi kes semasa, dan melibatkan keseluruhan pelajar dan guru, matlamat asal sekolah perlu dilaksanakan mengikut ketetapan Pelan Strategi Sekolah supaya semuanya boleh kembali seperti sedia kala secara normal sekurang-kurangnya 70%. Menurut Hamid (2015), faktor utama bagi keberhasilan pendidikan adalah guru. Oleh itu, bagi mencapai keberhasilan pendidikan tersebut, satu matlamat perlu dicapai untuk sekolah dan pengetua perlu melihat kepada isu yang dialami dan mencari jalan penyelesaian untuk mengatasi masalah tersebut. Sebagai seorang pengetua, yang berpegang kepada matlamat asal iaitu pencapaian pelajar cemerlang dan mencapai Gred Purata yang telah ditetapkan, perlu diukur dengan kemenjadian murid. Bagi menilai kualiti kemenjadian murid dalam kurikulum, aspek yang ditekankan adalah melalui PdPc guru (Mardhiah & Rabiatul, 2016). Justeru, pengetua lebih fokus kepada matlamat utama sekolah berdasarkan sasaran (data) yang telah disusun berdasarkan data peperiksaan daripada TOV (peperiksaan akhir tahun tingkatan 4) yang diletakkan pada awal tahun 2020. Menurut Lee dan Shukuri (2016), kemenjadian murid adalah sebagai keberhasilan yang diperoleh oleh murid dalam kecemerlangan peperiksaan.

Oleh itu, sekolah perlu mengekal dan berpegang kepada *headcount* tersebut dan cuba mencapai dengan strategi-strategi yang baharu. Bagi melaksanakan strategi yang baharu, pengetua perlu mewujudkan satu jawatan kuasa peringkat sekolah untuk merangka dan menyusun program. Matlamat dibina, susun atur

program dan dikomunikasikan kepada para pelajar semasa mereka kembali ke sekolah. Program akademik disusun bersesuaian dengan masa berdasarkan Rancangan Pengajaran Tahunan yang baharu disertai dengan penjarangan kurikulum. Manakala guru, sasaran yang ditetapkan adalah sama seperti awal tahun persekolahan. Jadual masa dan program diubah supaya bersesuaian dengan situasi semasa dan mudah untuk dicapai. Salah satu penilaian adalah berdasarkan skor latihan dan modul yang telah disediakan sepanjang PdPR. Semasa PdPR, guru-guru diminta untuk menyediakan jumlah soalan yang sesuai dan dihantar ke pusat-pusat tertentu. Bagi pelajar yang lokasinya jauh, pihak sekolah mengambil inisiatif untuk mengedarkan soalan-soalan berkenaan. Langkah kedua ialah dengan mengadakan peperiksaan khas kepada pelajar SPM. Melalui peperiksaan tersebut, markah pelajar akan dijana dan data tersebut akan digunakan untuk menyusun program kecemerlangan yang melibatkan pelajar, guru dan ibu bapa. Maka dengan ini, matlamat asal boleh dicapai dengan melaksanakan program yang lebih berfokus kepada kumpulan pelajar tertentu dengan pendekatan yang berbeza.

### *Menjelaskan rasional keperluan untuk perubahan*

Sebagai pemimpin, pengetua perlu menetapkan arah dan mengembangkan strategi yang diperlukan untuk bergerak ke arah tersebut, iaitu mewujudkan dan mencapai visi, kepemimpinan adalah proses yang harus dilakukan dengan perubahan (Kotter, 1999). Oleh itu, perkara pertama yang perlu dilakukan untuk melaksanakannya ialah dengan mendapatkan kepercayaan guru terhadap perubahan yang hendak dibuat. Langkah pertama, satu diskrepansi dilaksanakan untuk menerangkan rasional melaksanakan perubahan dengan menyedarkan guru tentang jurang selepas PKP dan PdPR dan keadaan yang ingin dicapai bersama-sama dan keperluan perubahan yang perlu dilaksanakan. Dijelaskan juga masalah yang akan dihadapi sekiranya tidak berubah. Oleh itu, pengetua mengadakan komunikasi dua hala dengan menggunakan aplikasi *Google Meet* bersama guru-guru untuk membincangkan mengenai strategi kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid yang akan dijalankan selepas PKP dan sepanjang PdPR. Di samping itu, pengetua juga sentiasa membekalkan maklumat penting mengenai perubahan secara berterusan khususnya berkaitan dengan gerak kerja berkaitan SOP KKM serta berkenaan kehidupan norma baharu dengan menggunakan aplikasi Telegram khas. Pengetua sentiasa memberi sokongan moral dan menjaga hubungan baik dengan guru-guru agar guru-guru rasa dihargai dan boleh meningkatkan efikasi sendiri untuk melaksana dan menjayakan perubahan (Tai, 2017).

Menurut Hamman et al. (2010), kekuatan hubungan antara pemimpin dan pengikut akan menghasilkan kekuatan kepimpinan dan sekolah yang hebat. Bagi para guru, pengetua memberi taklimat khas kepada guru yang mengajar pelajar-pelajar SPM. Pengetua menyatakan matlamat yang perlu dicapai pada tahun 2020 iaitu pelajar perlu mencapai 100% lulus dalam SPM dan pelajar sasaran yang telah dikenal pasti mencapai *target* yang telah ditetapkan walaupun negara dilanda pandemik COVID-19. Pengetua dan guru kanan menjelaskan langkah-langkah yang perlu dilaksanakan serta menyusun intervensi baharu yang perlu dilakukan. Pada peringkat ini, kemahiran dan kredibiliti guru sangat diperlukan untuk menggembelng tenaga bagi menjayakan perubahan (Holt, Armenakis & Harris, 2007). Guru tidak menjadikan faktor luaran sebagai alasan untuk tidak melaksanakan perubahan.

Sementara itu, bagi ibu bapa, pengetua menyediakan *E-book* khas dengan bantuan guru media di mana kandungan *e-book* berkenaan merangkumi hal ehwal pelajar di sekolah, kedudukan pelajar, SOP yang dijalankan serta contoh soalan-soalan lazim, bertujuan sebagai rujukan untuk meyakinkan waris tentang keselamatan pelajar-pelajar di sekolah. Sejurus pelajar dihantar ke asrama, ibu bapa tidak dibenarkan untuk datang melawat anak-anak mereka di sekolah. *E-book* ini diagihkan menerusi aplikasi telegram khas pihak sekolah bersama ibu bapa. Sebarang maklumat juga dimasukkan ke dalam telegram tersebut sebagai satu platform komunikasi di antara ibu bapa dan pihak sekolah. Di samping itu, pengetua sentiasa menjelaskan situasi PKP dan PdPR yang mencabar, dan perlunya sokongan daripada semua pihak samada pelajar, ibu bapa dan pihak sekolah. Semasa tempoh PKP dan PdPR, pengetua juga menyediakan E-Kit Ibu bapa iaitu tatacara pelaksanaan kurikulum di rumah. Ini adalah kerana semuanya perlu bergerak seiring untuk mencapai matlamat terutamanya peranan yang dimainkan oleh ibu bapa. Pendidikan awal anak-anak adalah di rumah dan ibu bapa adalah menjadi rujukan utama berkenaan norma dan gaya hidup (Berns, 2004). Dalam erti kata lain, kejayaan atau kegagalan anak-anak adalah berpunca daripada peranan ibu bapa di rumah.

### *iii) Mempunyai hala tuju yang jelas tentang cara penyampaian matlamat perubahan*

Pelaksanaan penyampaian matlamat perubahan diadakan kepada pelajar, guru dan ibu bapa. Bagi pelajar, orientasi khas dilakukan selama satu hari sahaja dengan membuat agihan tugas kepada guru-guru. Menurut Spillane (2005), perspektif distributif bukan sahaja menggambarkan amalan kepimpinan ini sebagai satu hasil produk rentetan daripada interaksi antara pemimpin dan perkara yang mereka lakukan, tetapi aktiviti atau amalan kepimpinan mereka. Pengetua mengagihkan tugas kepada guru-guru tertentu untuk melaksanakan orientasi tersebut. Orientasi ini dikelaskan kepada tiga slot. Slot pertama adalah penerangan tentang SOP KKM yang perlu dipatuhi. Slot ini dilaksanakan oleh guru kelas. Slot kedua untuk memberi motivasi meningkatkan semangat pelajar. Peranan ini yang dilaksanakan oleh Penolong Kanan dan Guru Kanan dengan bimbingan guru kaunseling. Slot ketiga pula adalah slot kerohanian dengan dilaksanakan oleh guru agama (ustaz dan ustazah).

### ***Pembangunan Kapasiti***

#### *Mengenal pasti kaedah untuk membangunkan kompetensi staf*

Pengetua sekolah harus memberi sokongan kepada guru untuk mengembangkan profesional keguruan mereka secara tekal di samping melaksanakan perubahan instruksional untuk keberkesanan kerjaya mereka (Sentocnik et al., 2016). Maka, pengetua perlu membina kompetensi guru untuk memenuhi syarat perubahan. Kaedah untuk membangunkan kompetensi staf adalah dengan memberi fokus sepenuhnya kepada Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) dan keberhasilan bagi guru manakala Sasaran Kerja Tahunan (SKT) bagi staf. PBPPP dan SKT akan memberi impak terhadap perkhidmatan dalam kenaikan pangkat dan kemajuan kerjaya. Penilaian kompetensi guru dinilai secara profesional dari aspek pengurusan aktiviti, sumbangan dan juga kemahiran profesional PdPc. Manakala penilaian keberhasilan adalah seperti keberhasilan PdPc, keberhasilan kaunseling dan keberhasilan kejurulatihan. Namun semuanya berbeza bergantung kepada bidang tugas masing-masing. Bagi staf pula, penyediaan buku laporan khas untuk mencatat segala laporan yang dibuat dan dipantau oleh pengetua. Oleh itu, guru-guru dan staf perlu membuat penelitian dan fokus terhadap PBPPP dan SKT supaya guru-guru dan staf boleh membangunkan kompetensi sendiri apabila melaksanakan segala tugas yang diamanahkan untuk mencapai markah yang cemerlang iaitu 90% dan ke atas.

#### *Menyediakan latihan berkaitan amalan 'coaching' dalam kalangan staf*

Pengetua perlu menyediakan program pembangunan guru yang berfokus. Latihan boleh dijalankan di peringkat sekolah. Selain itu, pengetua juga perlu memastikan amalan 'coaching' diamalkan dalam kalangan guru agar dapat memastikan guru dapat menjalankan tugas yang baharu (Tai, 2017). Antara perkara yang boleh dilaksanakan di sekolah adalah seperti menyusun guru-guru mengikut gred. Guru yang gred lebih tinggi perlu membantu membangunkan rakan-rakan guru gred bawah. Selain itu, guru-guru yang terlibat menjadi pemeriksa kertas peperiksaan SPM, boleh membuat perkongsian bersama rakan guru tentang cara untuk mendapatkan markah yang betul. Semasa PKP dijalankan, pengetua meminta guru ICT dan staf teknikal untuk membimbing guru-guru lain supaya mahir dengan penggunaan ICT seperti *Google Classroom* dan penggunaan *Google Meet*. Pengetua juga perlu menggalakkan guru-guru untuk menghadiri dan mengikuti kursus yang dianjurkan oleh PPD dan JPN untuk meningkatkan kompetensi. Pretasi Organisasi boleh mendapat impak yang besar daripada Latihan Dalam Perkhidmatan yang dijalankan di samping penting untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan (Siti Fardaniah & Salma, 2017).

#### *Memastikan staf berkemampuan menjalankan tugas baharu*

Pengetua perlu memastikan staf berkemampuan menjalankan tugas baharu. Langkah pertama yang perlu dibuat adalah dengan membuat mesyuarat pengurusan. Menurut Nale et al. (2018), mesyuarat adalah penting untuk membincangkan masalah, mengembangkan penyelesaian, menjana idea, mencapai kata sepakat dan membuat keputusan. Ahli bagi mesyuarat ini adalah terdiri daripada pemimpin sekolah iaitu penolong kanan dan guru kanan. PK dan GK adalah penggerak utama untuk melaksanakan perubahan.

PK dan GK harus sentiasa bersama pengetua dalam menerajui tampuk kepimpinan sekolah. Peranan PK dan GK ialah memantau kerja guru di bawah bidang masing-masing dan menyerahkan laporan kepada pengetua. PK dan GK perlu menyebarluaskan kepada guru-guru mengenai tanggungjawab untuk mencapai Gred Purata sekolah. Pembentangan kepada pihak waris juga dibuat semasa program perjumpaan bersama ibu bapa seperti Mesyuarat Agung PIBG, supaya pihak ibu bapa turut sama berganding bahu dalam menjalankan tugas mereka demi kecemerlangan anak-anak.

Langkah seterusnya ialah dengan mengadakan dialog prestasi bersama guru dalam kelompok yang kecil. Tujuan dialog prestasi adalah untuk membincangkan prestasi pendidikan berdasarkan data dan fakta serta disusuli dengan tindakan yang mantap dan berfokus untuk mencapai sasaran KPI. Sebagai contoh, dialog prestasi diadakan mengikut panitia. Guru mata pelajaran boleh membentangkan hasil dapatan dengan jelas dan telus. Guru-guru perlu mengetahui setiap inci keadaan panitia masing-masing dan dapat memberi respons semasa sesi soal jawab dalam dialog prestasi. Permasalahan dapat dilihat dengan lebih terperinci dan boleh berbincang serta memberi usul semasa pelaksanaan program. Seterusnya, pengetua dapat membuat pemantauan dengan lebih jelas sama ada staf berkemampuan menjalankan tugas yang diberikan atau sebaliknya. Guru yang memiliki kompetensi yang rendah perlu dibantu dalam kumpulan yang kecil seperti ini.

Selain itu, untuk membantu staf untuk menjalankan tugas baharu dengan baik, pengetua harus membentuk persepsi positif guru terhadap perubahan (Tai, 2017) dengan sentiasa memotivasikan guru, mengambil berat, memberi sokongan serta komited terhadap perubahan yang hendak dicapai, dan mengambil tindakan optimum untuk berdepan dengan cabaran. Sikap pengetua sebegini akan mengurangkan kebarangkalian guru untuk menentang perubahan, malah perubahan dapat dijalankan dengan lebih mudah. Sebagai pengetua, senjata utama untuk berhadapan dengan situasi ini adalah cara komunikasi perlu disenangi untuk semua pihak, oleh itu, staf akan lebih meletakkan kepercayaan yang tinggi, lebih bermotivasi serta berani melakukan perubahan. Pemimpin sekolah perlu mempunyai kompetensi kepimpinan perubahan (Tai, 2017).

Pengetua perlu ‘beli jiwa’ guru dan staf dan boleh mempengaruhi sikap guru terhadap perubahan dengan mempengaruhi kepercayaan guru dengan memanfaatkan kelab guru dan PIBG untuk memberi penghargaan hasil penat lelah terhadap pelaksanaan perubahan. Sebagai contoh, guru yang bertindak sebagai warden perlu bekerja dua kali ganda bagi memastikan pelajar asrama mematuhi SOP. Ganjaran dan pujian perlu diberikan sebagai motivasi kepada guru-guru. Selain itu, perubahan pandang landskap sekolah yang lebih ceria dan positif juga perlu dibuat untuk membantu menaikkan kembali semangat guru-guru dan pelajar melaksanakan perubahan dengan lebih bersemangat. Warna-warna bangunan yang ceria, landskap yang menarik serta melengkapkan kemudahan asas bilik-bilik khas akan menarik minat guru untuk bersama-sama pengetua melaksanakan perubahan. *Banner* serta poster berkaitan SOP COVID-19 digantung di sekitar sekolah bagi tujuan peringatan kehidupan norma baharu di samping mencapai matlamat dan tujuan asal. Pemantauan yang berterusan berkenaan dan bimbingan oleh AJK pelaksanaan SOP dilakukan untuk melatih setiap guru untuk menerangkan kepada pelajar mengenai silent signal seperti anak panah jalan sehalu dan simbol-simbol yang berkaitan. Demonstrasi dan pengajaran mikro dilaksanakan bagi tujuan melestarikan pengetahuan kepada semua guru. Jika dilihat, peranan pengetua sangat besar untuk memastikan kapasiti guru dapat dibangunkan. Pengetua bukan hanya sekadar memberi arahan, rancangan dan idea kepada guru-guru dan juga staf, malah bersama-sama turut serta dalam melaksanakan perubahan agar mencapai kejayaan yang optimum sesuai dengan cogan kata sekolah ini “Bangkit Bersama Cetus Kecemerlangan”.

### ***Menguruskan Rintangan dan Konflik Perubahan***

#### ***Meramalkan tingkah laku penentangan yang mengancam usaha-usaha perubahan***

Covid-19 telah menyaksikan liputan sedunia terkesan sekali gus memberi kejutan ekonomi global berikutan impak penularan pandemik ini yang sangat mempengaruhi sebahagian besar ekonomi negara di seluruh dunia. Lantas, langkah-langkah yang diambil oleh kerajaan Malaysia dalam memastikan sektor keselamatan, kesihatan awam, ekonomi, kewangan, pendidikan terus diberi perhatian dalam memastikan masyarakat Malaysia yang terdiri daripada segenap lapisan tidak terkesan dengan penularan



COVID-19 ini yang mengancam nyawa manusia hari demi hari di seluruh dunia. Sektor pendidikan antara terkesan dengan penularan wabak COVID-19 ini sehingga memaksa pihak kerajaan Malaysia untuk memutuskan sesi pengajaran dan pembelajaran secara bersemuka ditangguhkan dengan penutupan sekolah-sekolah dan juga institusi pengajian tinggi awam mahupun swasta di seluruh negara. Pada masa yang sama pengajaran dan pembelajaran harus diteruskan dalam talian sepanjang tempoh PKP untuk memastikan murid-murid tidak ketinggalan dan dapat mengikuti pembelajaran secara berterusan dalam keadaan yang selamat.

Surat siaran Kementerian Pendidikan Malaysia yang dikeluarkan pada 27 Mac 2020 berkenaan Garis Panduan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (PdP) semasa Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) disebabkan penularan jangkitan COVID-19 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia disebar luas kepada semua Jabatan Pendidikan Negeri untuk tindakan selanjutnya. Dalam melaksanakan arahan dari pihak Kementerian Pendidikan Malaysia berkenaan pengajaran dan pembelajaran dalam talian, pengetua akan melakukan beberapa strategi untuk memastikan perubahan yang dilaksanakan ini nanti diterima oleh seluruh warga pendidik di sekolah.

Langkah pertama yang dilakukan oleh pengetua adalah dengan mengadakan mesyuarat dalam talian melalui pelantar *Google Meet* bersama semua guru Sekolah Menengah Agama Baling. Dalam mesyuarat berkenaan pengetua akan memaklumkan perubahan PdP yang perlu dilakukan seiring dengan arahan dan garis panduan yang telah dikeluarkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia. Semasa pengetua menyampaikan amanat yang telah dipertanggungjawabkan terhadap beliau selaku pentadbir sekolah, beliau boleh meramalkan dan mengenal pasti ekspresi muka guru-guru yang menentang perubahan yang akan dilaksanakan. Pada ketika ini mimik muka seperti stres terpancar di raut wajah beberapa orang guru. Apabila pengetua mengajukan pertanyaan berkenaan perubahan yang akan dilaksanakan kepada guru terbabit, lontaran suara emosional terbit dari guru berkenaan dan secara tidak langsung hilang kemampuan dalam membuat keputusan dan tidak mampu membuat pertimbangan yang rasional terhadap persoalan yang diajukan kepadanya.

Penentangan terhadap perubahan PdP dalam talian bukan sahaja terhenti di situ, bahkan guru-guru yang menentang ini terus menerus menunjukkan tanda-tanda tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Mereka mula memberontak dengan mengasingkan diri dari guru-guru yang lain, menangguhkan kerja-kerja yang diberikan dan pada masa yang sama memilih untuk menjadi seorang yang pesimistik yakni sanggup berdiam diri dari memberikan sebarang respons kepada apa-apa maklum balas yang diutarakan. Biasanya individu cenderung memihak kepada tingkah laku yang mereka percaya mempunyai kesan yang diinginkan dan mereka akan membentuk sikap yang negatif terhadap tingkah laku yang dikaitkan dengan kesan yang tidak diinginkan (Mohd Aizat et al., 2018). Guru-guru berkenaan terus menerus berkeadaan sedemikian kerana khuatir membuat kesilapan terhadap tugas baharu yang akan diberikan kepada mereka terutamanya yang melibatkan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran dalam talian bersama para pelajar. Sikap yang ditunjukkan wujud hasil daripada kurang keyakinan dalam melaksanakan perubahan yang akan dilaksanakan nanti.

Antara faktor yang menyumbang terhadap penentangan perubahan seperti stres, emosi tidak stabil, hilang pertimbangan dan menjadi tidak rasional dalam membuat keputusan ini adalah tidak kompeten dalam mengendalikan teknologi maklumat. Beberapa guru senior antara yang menentang terhadap perubahan PdP dalam talian kerana mereka tidak berapa cekap dengan penggunaan teknologi maklumat khususnya pelantar *Google Meet* dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran. Kemajuan TMK memberi cabaran baharu kepada guru-guru (Siti Hayati & Abdul Halim Husain, 2019). Mereka tidak berkeyakinan untuk melaksanakan PdP dalam talian dikhuatiri terdapat masalah teknikal yang akan berlaku. Di samping itu, stres guru-guru berkenaan ditambah dengan isu capaian internet yang tidak cekap dan tiada liputan semasa pelaksanaan PdP. Tambahan, ada di antara guru-guru yang berada di kampung halaman di mana akses internet langsung tidak dapat dicapai kerana kekurangan liputan rangkaian di sebahagian tempat mereka berada. Ini menjadikan guru-guru tersebut tertekan untuk melaksanakan PdP dalam talian kerana kekangan yang timbul semasa PKP Fasa Pertama seperti tidak dapat mencapai dan akses internet, tidak membawa sebarang buku rujukan pulang ke kampung halaman dan juga komputer riba bagi pelaksanaan PdP. Lantaran dari kekangan yang timbul mereka mengambil keputusan untuk tidak melakukan kerja-kerja seperti yang diarahkan oleh pentadbir, menangguhkan kerja-kerja dan berdiam

diri apabila dihubungi. Bagi mengatasi masalah yang berlaku, pengetua sebagai seorang pemimpin dan juga pentadbir yang profesional tetap tenang menghadapi situasi tersebut kerana beliau yakin pasti ada penyelesaian terhadap masalah yang melanda guru-guru yang menentang kepada perubahan ini.

### *Meyakinkan individu yang menentang perubahan*

Langkan kedua yang diambil oleh pengetua iaitu dengan menyusun strategi untuk mendapatkan maklum balas dari guru-guru yang menentang perubahan yang akan dilaksanakan. Sesi pertemuan dan komunikasi di antara pengetua dan juga guru-guru, di mana perjumpaan yang diadakan secara personal. Pada sesi ini, pengetua bersikap terbuka dan bersedia mendengar sebarang masalah yang dihadapi oleh guru-guru terbabit termasuklah masalah peribadi. Menurut pengetua, adalah menjadi kewajipan seorang pemimpin untuk mengetahui masalah yang dihadapi oleh stafnya sekiranya masalah tersebut mengganggu tugas hakiki mereka dan cuba sedaya upaya untuk membantu mengikut kapasiti sebagai seorang pemimpin. Unsur kerahsiaan amat dititik beratkan pada ketika ini dan harapan pengetua biarlah ia menjadi rahsia di antara pengetua dan guru terbabit sekiranya ia melibatkan masalah peribadi.

Seterusnya pengetua akan menerangkan secara terperinci mengapa perubahan itu perlu dilaksanakan. Matlamat pengetua dan juga sekolah supaya guru-guru yang menentang perubahan itu faham matlamat yang hendak dicapai dan guru berkenaan sedar perubahan itu bukan untuk kepentingan pengetua sahaja bahkan untuk semua warga Sekolah Menengah Agama Baling. Menurut Siti Hayati dan Abdul Halim (2019), kemajuan semasa yang berlaku perlu dimanfaatkan untuk mengharungi perubahan pengajaran dan pembelajaran abad ke-21. Menerajui bidang pendidikan masa hadapan, setiap warga guru perlu memahirkan diri dengan media-media TMK selain strategi pelaksanaan ilmu pedagogi yang mantap. Perkembangan persekitaran pendidikan yang semakin kompleks menuntut kemahiran pemikiran tinggi yang dapat diproses dengan mudah menerusi teknologi maklumat dan komunikasi. Libatkan sepenuhnya guru-guru tersebut dalam pelaksanaan perubahan di sekolah. Yakinkan pada mereka, bahawa mereka juga adalah antara individu yang mempunyai pengalaman dan kemahiran yang tinggi dalam menguruskan perubahan. Menurut Siti Hayati dan Abdul Halim (2019), tugas utama seorang guru adalah untuk memudahkan pembelajaran para pelajar. Untuk memenuhi tugas ini seorang guru bukan sahaja perlu menyediakan suasana pembelajaran yang menarik dan kondusif tetapi juga perlu menciptakan pengajaran yang berkesan untuk memperoleh pembelajaran bermakna. Ini bermakna guru perlu mewujudkan suasana pembelajaran yang dapat merangsang minat pelajar di samping sentiasa memikirkan kebajikan dan keperluan pelajar.

Selain itu, pengetua memberi peluang dan ruang bagi mana-mana guru yang hendak mengembangkan potensi dan kompetensi diri masing-masing dengan menghadirkan diri ke mana-mana pusat latihan, kursus-kursus untuk menimba ilmu dan pengalaman yang seterusnya boleh dikongsi, disebarluaskan dan dimanfaatkan bersama guru-guru yang lain apabila pulang berkursus nanti. Begitu juga sesi *coaching* dan *mentoring* di antara guru-guru senior dengan guru yang berkemahiran dalam bidang teknologi maklumat. Pada sesi ini selain tunjuk ajar, cara-cara pengendalian komputer dan juga untuk akses ke pelantar *Google Meet* akan ditunjukkan satu persatu agar mereka akan lebih faham cara pengendalian PdP dalam talian kelak.

### *Mengurus konflik perubahan dengan memperoleh persetujuan daripada semua pihak*

Langkah yang ketiga dalam menguruskan rintangan dan konflik perubahan ialah dengan memperoleh persetujuan daripada semua pihak. Dalam mengenal pasti konflik yang timbul ekoran dari perubahan yang akan dilaksanakan, pengetua menggunakan kaedah Analisis SWOT. Konflik yang timbul itu dilihat dari segi kekuatannya, kelemahannya, peluang dan ancaman yang mungkin akan berlaku hasil dari konflik tersebut.

Dari segi kekuatan, pengetua mendapati walaupun terdapat rintangan dan halangan terhadap pelaksanaan PdP dalam talian, tetapi usaha ini dilihat dapat diteruskan kerana kepercayaan guru-guru terhadap pengetua yang berkaliber dan berwibawa. Menurut (Kotter & Schlesinger, 2008), agen perubahan yang utama adalah daripada kepimpinan guru besar dan merupakan faktor penyumbang kepada kejayaan pelaksanaan strategi perubahan dalam sekolah (Norshidah, 2011).



Menurut Ronquillo (2011), gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan pembelajaran abad ke-21 adalah lebih bersifat futuristik, inovatif dan strategik dan sudah tidak relevan dengan gaya kepimpinan kuno. Justeru elemen kepimpinan, dan kepimpinan strategik khususnya, digambarkan secara meluas sebagai salah satu daripada pemacu utama pelaksanaan strategi yang berkesan (Hairudin, 2012). Manakala kelemahan yang didapati daripada analisis SWOT adalah kekangan dari sudut infrastruktur iaitu kekurangan komputer di sekolah. Namun pengetua menyatakan bahawa walaupun kekangan yang dihadapi dari sudut infrastruktur yang tidak mencukupi, tidak bermakna PdP dalam talian tidak dapat dilaksanakan. Guru-guru boleh menggunakan komputer riba peribadi untuk meneruskan pembelajaran seperti biasa.

Sementara itu, peluang yang dilihat oleh pihak sekolah adalah melalui permohonan aset iaitu pertambahan permohonan bilangan infrastruktur seperti komputer yang boleh digunakan oleh guru-guru dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran dalam talian. Begitu juga dengan peluang untuk menambah ilmu pengetahuan dan juga meningkatkan kompetensi diri, begitu banyak kursus yang ditawarkan secara dalam talian dan ada di antara penganjur kursus memberikan kursus *webinar* secara percuma sahaja kepada para peserta. Guru-guru dapat mengambil inisiatif dan merebut peluang yang ada untuk menambah ilmu pengetahuan dan juga kemahiran yang dapat digunakan dalam pelaksanaan PdP nanti. Salah satu cara perubahan guru adalah melalui program pembangunan profesional. Pentadbir sekolah sering menganjurkan program di mana guru mendengar secara pasif kepada orang pakar (Clarke & Hollingsworth, 2002) yang dijemput ke sekolah untuk memberi ceramah dan mengadakan bengkel.

Seterusnya ancaman yang dikenal pasti oleh pengetua mahupun juga barisan pentadbir iaitu ancaman yang mungkin dihadapi sepanjang pelaksanaan PdP dalam talian dan di antaranya ialah capaian internet dan gangguan teknikal rangkaian. Ini sekali gus dilihat dapat membantutkan pelaksanaan PdP dalam talian sekiranya masalah ini tidak ditangani dengan segera.

Pengetua memastikan semua warga sekolah dan juga staf faham dengan jelas tentang matlamat yang hendak dicapai. Selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025 Malaysia, program ini bertujuan untuk meningkatkan kepimpinan di sekolah, memaksimumkan potensi guru dan pelajar dengan meningkatkan kualiti proses pengajaran dan pembelajaran, dan menggalakkan penglibatan ibu bapa dan masyarakat dalam memastikan kejayaan pelajar (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2013). Oleh itu, besarlah harapan pengetua agar matlamat yang dibentuk tercapai hasil kerjasama semua pihak yang terlibat sama ada guru-guru, staf dan juga penglibatan secara langsung oleh para pelajar, ibu bapa dan masyarakat setempat. Jawatankuasa pengurusan perubahan diwujudkan bagi memastikan matlamat yang dibentuk berjalan dengan sempurna dan seterusnya tercapai. Proses pengurusan perubahan di dokumen dan dikomunikasikan dalam bentuk carta alir supaya seluruh warga sekolah sama ada guru, staf dan juga para pelajar boleh merujuk kepada proses-proses perubahan yang dilaksanakan di peringkat sekolah. Senarai semak dibangunkan dan digunakan untuk memastikan setiap langkah-langkah yang di ambil dalam pengurusan perubahan dilaksanakan dengan jayanya.

## ***Pembudayaan***

### ***Menganalisis hasil mutakhir perubahan secara objektif***

Untuk memastikan perubahan yang dibuat di peringkat sekolah menjadi satu pembudayaan, beberapa langkah telah dikenal pasti. Kajian tindakan dilakukan untuk mengenal pasti masalah yang timbul khususnya dalam mata pelajaran yang lemah. Bagi memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan agar guru-guru menjadi lebih sedar dan kritis serta meninggalkan amalan-amalan lama yang sudah sebatik dan bersedia untuk berubah adalah dengan melaksanakan kajian tindakan (Mc Niff, 1988). Kajian tindakan dilaksanakan dengan membuat pemerhatian dan tinjauan terhadap sekolah-sekolah sekitar Sekolah Menengah Agama Baling yang cemerlang dalam pencapaian SPM peringkat kebangsaan dalam mata pelajaran Geografi. Hasil dari tinjauan dan temu bual dengan guru dan pihak sekolah mendapati latihan tubi yang dilaksanakan membantu para pelajar SPM mencapai keputusan cemerlang dalam Geografi peringkat kebangsaan. Amalan yang dilakukan oleh sekolah berkenaan diadaptasi dan dilaksanakan di Sekolah Menengah Agama Baling. Sesi perbincangan diadakan di antara guru dan para pelajar terhadap

set soalan yang sukar dan aras tinggi untuk memastikan pelajar-pelajar faham dan menjawab dengan betul setiap soalan yang dikemukakan. Setiap minggu, markah para pelajar direkodkan, dianalisis dan disimpan ke dalam pangkalan data sekolah. Dapatan yang dianalisis dilaporkan kepada pengetua supaya perkembangan dan penambahbaikan dibuat dengan segera dari masa ke semasa seperti yang digariskan dalam pelan tindakan.

### *Mewujudkan peluang berkongsi amalan terbaik antara jabatan*

Seterusnya, pengetua akan memastikan bukan sahaja mata pelajaran Geografi yang dijadikan sebagai penanda aras dalam kajian tindakan yang dijalankan, bahkan semua mata pelajaran yang lain juga turut diberi penekanan dalam memastikan kecemerlangan mata pelajaran di Sekolah Menengah Agama Baling meningkat dari tahun ke tahun seterusnya dapat menyumbang mata GPS di bawah 2.0. Pengetua dan barisan pentadbir sekolah memutuskan kajian tindakan ini dijadikan sebagai satu amalan yang berterusan dari semasa ke semasa supaya data yang diperolehi nanti dapat digunakan untuk membuat penambahbaikan khasnya buat para pelajar yang bakal menduduki peperiksaan awam seperti STAM, SPM dan juga PT3. Beliau tidak menolak kemungkinan, sekiranya terdapat sekolah-sekolah di sekitar Sekolah Menengah Agama Baling yang ingin menjadikan sekolah ini sebagai penanda aras dalam pelaksanaan kajian tindakan bagi semua mata pelajaran, beliau amat mengalu-alukan untuk berkongsi amalan yang baik ini demi meningkatkan prestasi para pelajar dan juga kelangsungan kecemerlangan akademik di sekolah-sekolah.

### *Memastikan staf memberi sumbangan secara berterusan dalam perubahan yang dilakukan*

Menurut pengetua, matlamat yang dibentuk hendaklah bergerak dalam satu pasukan termasuk staf sokongan untuk membina kejayaan bersama. Kejayaan sekolah bukan untuk pengetua semata-mata bahkan untuk semua pihak yang terlibat secara langsung iaitu guru-guru, barisan pentadbir, staf sokongan, para pelajar, ibu bapa dan komuniti setempat. Beliau berharap agar semua pihak memainkan peranan dan juga sumbangan yang berterusan demi kelangsungan perubahan yang dilakukan. Tanpa kerjasama dan sokongan padu dari mereka semua sama ada dalam bentuk tenaga, buah fikiran mahupun wang ringgit perubahan ini tidak akan tercapai. Oleh itu, perubahan perlu berlaku daripada bawah ke atas kerana guru adalah individu yang akan menentukan suatu indikator perubahan yang dilaksanakan itu konsisten atau sekadar 'hangat-hangat tahi ayam'. Sokongan pengetua sangat penting untuk menarik minat guru-gurunya terlibat aktif dalam perubahan di sekolah. Bagi memastikan perkara ini berlaku guru-guru di sekolah perlu dipupuk dengan budaya belajar bersama. Menurut Zuraidah (2010), bagi mencapai matlamat ini, pengetua sekolah tidak boleh menolak kepentingan pembelajaran dalam kalangan guru. Justeru, sokongan pengetua ke arah pembangunan modal insan harus secara holistik yang menjurus kepada pembangunan ilmu pengetahuan, kemahiran, intelektual, pembudayaan sikap progresif yang mempunyai nilai etika dan moral yang tinggi.

## **Kesimpulan**

Pemimpin memainkan peranan yang penting dalam pengurusan perubahan di sekolah. Keupayaannya dalam menerajui sesebuah organisasi seperti di sekolah tidak dapat disangkal. Pemimpin yang sebenar akan memastikan dan membawa kecemerlangan kepada organisasi. Pengetua contohnya melaksanakan fungsinya sebagai seorang pemimpin dalam memastikan kecemerlangan, keberkesanan dan kecekapan berterusan di sekolah. Untuk memastikan kecemerlangan akademik berterusan, seorang pengetua harus kompeten dalam mengurus perubahan di sekolah. Menurut Yakob (2009) kompetensi merupakan tugas atau bidang kerja yang boleh dibuat pengukuran dalam keberhasilan sesuatu pekerjaan. Secara umum, kompetensi berfungsi sebagai pengukuran tingkat kemajuan suatu bidang kerja yang digunakan untuk menguji kualiti terhadap seseorang yang telah mendalami suatu bidang kerja tertentu. Menurut Noor Zailani dan Azlin (2017), sesebuah organisasi dan pengetua dan guru besar perlu memiliki kompetensi yang diperlukan supaya dapat bertindak dengan cemerlang dalam mengurus dan memimpin sekolah. Kompetensi kepimpinan pengetua guru besar sangat penting dalam menentukan keberkesanan dan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Pengurusan emosi guru-guru dalam mengurus perubahan perlu diberi penekanan oleh pengetua kerana gangguan emosi akan memberi kesan kepada pelaksanaan perubahan. Setiap guru mempunyai sikap dan peranan dalam perubahan dan mereka juga mempunyai keperluan peribadi yang perlu dipenuhi. Menurut Hall dan George (1988) dalam Izani Ibrahim dan Yahya Don (2014), sebagai pemimpin adalah penting untuk menunjukkan keprihatinan dan ambil tahu akan masalah yang dihadapi oleh mereka dan cuba penuhi keperluan mereka dengan pendekatan yang berbeza. Pengetua berusaha untuk meluangkan masa bersama guru-guru yang mempunyai masalah serta cuba menyelami dan menanganinya secara profesional sekiranya ia berkaitan dengan pengurusan perubahan yang mana ia akan memberi kesan kepada pelaksanaan perubahan yang dilakukan kelak. Motivasi dan kata-kata semangat amat diperlukan pada ketika ini bagi memberi inspirasi kepada mereka untuk kekal bersemangat dalam melaksanakan perubahan di peringkat sekolah.

## Rujukan

- Berns, R. M. (2004). *Child, Family, School, Community* (6th Ed.). Australia: Thomson Clarke, D., & Hollingsworth, H. (2002). Elaborating a model of teacher professional growth. *Teaching and Teacher Education*, 18, 947–967.
- Daniel T. Holt, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild and Stanley G. Harris. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232. DOI: 10.1177/0021886306295295
- Drucker, P (2017). *Human Prosperity in a Changing World. Peter Drucker challenge 2017*. The future economic man. PDC 2017.
- Hall, G.E. & George, A.G. (1988). Development of a Framework and Measure for Assessing Principal Change Facilitator Style. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA, April 5-9.
- Hamid Darmadi. (2015). Tugas, Peran, Kompetensi, dan Tanggung Jawab Menjadi Guru Profesional. *Edukasi: Jurnal Pendidikan*.
- Hamman, R. (2010). *High School Principal And Distributed Leadership Team Perceptions Of Instructional Improvement: A Case Study*. (Unpublished doctoral dissertation). Teachers College, Collumbia University.
- Izani Ibrahim & Yahya Don (2014). Kepimpinan Servant dan Pengaruhnya terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 19-2
- Jude Abayham & Prof Eli P Fenichel. (2020). Impact Of School Closures For COVID-19 On TheUS Health-Care Workforce And Net Mortality: A Modelling Study. *The Lancet Public Health*, e271-e278.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86, (7–8)
- Kotter, J. P. (1999). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lee Saat, Shukuri Zain. (2016). Pengaruh Kepimpinan Instruksional, Efikasi Dan Tugas Rutin Pengetua Terhadap Pencapaian Akademik. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 1(3), 42-65.
- Lincoln, E.G. (1994). *Competing Paradigm in Qualitative Research*. Lincoln, Handbook of Qualitative Research. London: Sage Publications. Hairuddin
- Malikeh B, Hossein B, & Mahmood N. M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 1-3
- Mardiah Johari, Rabiatal Adawiah Ahmad. (2016). Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran dengan Efikasi Kendiri Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3).
- Mc Niff, J. (1998). *Action research: Principles and Practices*. Second Edition. London: Mac Millan Publisher Ltd
- Ministry of Education, Malaysia. (2013). *Malaysia Education Blueprint 2013-2025* (Preschool to Post-Secondary Education). Kuala Lumpur: KPM.

- Mohd Aizat Abu Hassan, Mohd Faizal Rabani, Mohamad Ekhwan Mohamad Shukor & Mohd Mastifino Abdul Majid (2018). Sikap Guru Terhadap Perubahan dalam Sekolah di Malaysia. *Management Research Journal*, 8(1), 188 -196
- Mohd Ali. (2012). The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 83–98.
- Mukhriz Mat Husin. (2021). Usaha Tinggi Guru, Pelajar Punca kejayaan SPM 2020. Sinar Harian Online. Retrived June 19, 2021, from. <https://www.sinarharian.com.my/article/143884/BERITA/Nasional/Usaha-tinggi-guru- pelajar-punca-kejayaan-SPM-2020>
- Nale Lehmann-Willenbrock, Steven G. Rogelberg, Joseph A. Allen, John E. Kello. (2018). The Critical Importance Of Meetings To Leader And Organizational Success: Evidence-Based Insights And Implications For Key Stakeholders. *Organizational Dynamics*, 32-36.
- Noor Zaliani Khozan & Azlin Norhaini Mansor (2017). *Kompetensi Guru Besar dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Rendah di daerah Padang Terap Kedah*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Norshidah Nordin. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 129 –138.
- Ronquillo, J. C. (2011). Servant, transformational and transactional leadership. Dalam K. A. Agard (Ed.), *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (345-353). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rozinah Jamaludin (2007). *Internet dalam Pendidikan*. USM Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia
- Sentočnik, S., Sales, G. C., & Richardson, J. W. (2016). Educational Reform In Georgia: Recommendations For Building Leadership Capacity As A Critical Success Factor For Instructional Change. *International Journal of Leadership in Education*. doi:10.1080/13603124.2016.1224931
- Siti Fardaniah Abdul Aziz & Salma Che Mat. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Keberkesanan Latihan dan Kualiti Kehidupan Bekerja Terhadap Kualiti Perkhidmatan Guru di Malaysia*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia
- Siti Hajar Binti Abd Hamid. (2006). *Penggunaan Laman Web Pendidikan Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran Di Kalangan Guru-Guru Di Empat Buah Sekolah Bestari Di Negeri Johor*. Sarjana Muda. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Siti Hayati Mohd Yusoff & Abdul Halim Husain (2019). Teknologi Maklumat dan Komunikasi dalam Pendidikan Seni Visual ke Arah Pembelajaran Bermakna. *Jurnal IPDA*, 26.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. doi: 10.1080/0013172050898467
- Suhaira Bani Usman & Kee.Y Sabariah K. Mohd Yusoff (2020). Perilaku Membisu dalam kalangan Penguatkuasa di Sektor Awam Terpilih. *e-Bangi*, 17(6).
- Tai, M. K., Omar Abdull Kareem, Mohamad Sahari Nordin & Khuan Wai Bing. (2017). Principal Change Leadership Competencies And Teacher Attitudes Toward Change: The Mediating Effects Of Teacher Change Beliefs. *International Journal of Leadership in Education*.
- Tai, M. K. (2013). *Modelling Of Principal Change Leadership Competencies And Its Relationship With Teacher Change Beliefs And Teacher Attitudes Toward Change* (Unpublished Doctoral Dissertation). Tanjong Malim, Perak: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Tai, M. K., Omar, A. K., Mohamad Sahari, N., & Khuan, W. B. (2014). The development of principal change leadership competency model: A structural equation modelling (SEM) approach. *International Studies in Educational Administration*, 42, 3–44.
- Tai, M. K., Omar, A. K., Mohamad Sahari, N., & Khuan, W. B. (2015). Teacher Change Beliefs: Validating A Scale With Structural Equation Modelling. *School Leadership and Management*, 35, 266–299. doi:10.1080/13632434.2014.962503
- Utusan Malaysia. (2011, Ogos 1). Pengetua Mencorakkan Pencapaian Cemerlang. Utusan Malaysia, 1
- Yakob Tomatala (2010). Leadership, Thoughts, Books, Writing ! Artikel Apakah Anda Pemimpin Kompeten. Capaian 10 Oktober, 2010 daripada <http://yakobtomatala.com>
- Zuraidah A. (2010). *Pembentukan Profil Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah Di Malaysia*. Tesis Ph.D. Institut Pengajian Kepenggunaan, Universiti Malaya. (tidak diterbitkan)