

**PELAKSANAAN AMALAN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DALAM
KALANGAN PEMIMPIN INSTRUKSIONAL BAGI MEMPERKASAKAN
PENDIDIKAN MATEMATIK SEKOLAH RENDAH**

WAN NOOR ADZMIN BINTI MOHD SABRI

**INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2017

**PELAKSANAAN AMALAN KEPEMIMPINAN
KOLABORATIF DALAM KALANGAN PEMIMPIN
INSTRUKSIONAL BAGI MEMPERKASAKAN
PENDIDIKAN MATEMATIK SEKOLAH RENDAH**

WAN NOOR ADZMIN BINTI MOHD SABRI

**TESIS DISERAHKAN UNTUK MEMENUHI
KEPERLUAN BAGI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2017

UNIVERSITI MALAYA
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama: Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabri (No. K.P/Pasport: ██████████)

No. Pendaftaran/Matrik: YHA070002

Nama Ijazah: Ijazah Doktor Falsafah

Tajuk Kertas Projek/Laporan Penyelidikan/Disertasi/Tesis:

“Pelaksanaan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Kalangan Pemimpin Instruksional Bagi Memperkasa Pendidikan Matematik Sekolah Rendah”.

Bidang Penyelidikan: Kepimpinan Pendidikan

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
- (2) Hasil Kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hakcipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya (“UM”) yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh: 9 Mac 2017

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi

Tarikh:

Nama:

Jawatan:

ABSTRACT

This qualitative research study discusses the collaborative leadership practices of instructional leaders, found to enhance primary schools mathematics. This case study was conducted using three data collectioned techniques namely interviews, observations and document analysis. Purposive sampling was used to select ten participants from three schools. These include the school head, senior assistants, head of the mathematics department and the mathematics teachers. The findings indicate that School C conceptualized the practices of the collaborative leadership through team teaching and relationship management, while Schools A and B showed informal collaborative leadership practices. Findings also showed that all the three schools implement collaborative leadership practices to enhance mathematics in aspects of leader plus, pactice aspect, building and relationship management. Although there are some similarities in the elements such as organisation tools, routine, relationship management and relationship building, the implication of this research according to Spillane (2006) and Rubin (2009) models showed that collaborative leadership has not been fully implemented in Malaysian schools.

ABSTRAK

Kajian kualitatif ini membincangkan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional bagi memperkasa pendidikan matematik sekolah rendah. Kajian kes yang dilaksanakan ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data iaitu temubual, pemerhatian dan penelitian dokumen. Sepuluh orang peserta kajian dari tiga buah sekolah rendah telah dipilih secara persampelan purposif. Peserta kajian ini terdiri daripada guru besar, penolong kanan, ketua panitia matematik dan guru matematik. Dapatan kajian menunjukkan Sekolah C telah mengkonsepsikan amalan kepemimpinan kolaboratif melalui pengajaran berpasukan dan pengurusan sekolah. Manakala Sekolah A dan Sekolah B mengamalkan kepemimpinan kolaboratif secara informal. Dapatan juga menunjukkan bahawa ketiga-tiga buah sekolah ini mengamalkan kepemimpinan kolaboratif dalam aspek 'leader plus', aspek amalan, pengurusan dan pembinaan perhubungan. Implikasi kepada model Spillane (2006) dan Rubin (2009) menunjukkan pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif belum diaplikasikan sepenuhnya di sekolah-sekolah di Malaysia, walaupun terdapat beberapa kesamaan dari segi elemen seperti alat organisasi, rutin, pengurusan perhubungan dan pembinaan perhubungan.

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah ke hadrat Ilahi atas kesempatan yang diberi kepada saya untuk menyiapkan tesis ini walaupun banyak kekangan yang dihadapi selama saya menjadi pelajar PhD.

Atas kesempatan ini juga saya mengucapkan ribuan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pensyarah di Institut Kepimpinan Pendidikan kerana memberi peluang kepada saya menjadi pelajar PhD terutamanya Professor Datuk Dr Hussein Bin Hj Ahmad dan Dr Fatannah Mohamed yang merupakan penyelia pertama saya sebelum beliau berpindah ke organisasi lain.

Terima kasih juga saya ucapkan kepada Dr Sathiamoorthy yang telah menjadi penyelia kedua saya semasa masih lagi di Institut Pendidikan Kepengetuaan. Penghargaan yang tidak terhingga kepada suami tercinta, Zulkifli Bin Abdullah Saffie kerana pengorbanan dan timbang rasa yang diberikan selama saya menjadi pelajar Phd. Begitu juga terima kasih kepada puteri-puteri saya Nurul Husna Binti Zulkifli, Nurul Fatin Binti Zulkifli dan Nurul Dalia Binti Zulkifli kerana memahami ibu mereka yang sedang belajar.

Kepada Ibu saya terima kasih kerana mendoakan kejayaan anakmu ini. Akhir sekali, setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih banyak-banyak kepada penyelia saya Profesor Madya Dr Suria Binti Baba kerana tidak jemu memberi dorongan dan menyelia saya dengan penuh dedikasi selama menjadi pelajar .

ISI KANDUNGAN

Abstract	iii
Abstrak	iv
Penghargaan	v
Senarai Kandungan	vi
Senarai Rajah	xiii
Senarai Jadual	xiv
Senarai Singkatan	xvii
Senarai Lampiran	xx

BAB 1 PENGENALAN

1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.2.1 Memperkasa Pendidikan Matematik Sekolah Rendah	1
1.2.2 Pemimpin Instruksional (Pemimpin Pengajaran)	7
1.2.3 Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	9
1.3 Pernyataan Masalah	12
1.4 Tujuan Kajian	20
1.5 Definisi Operasional dan Definisi Konseptual	21
1.5.1 Memperkasa	21
1.5.2 Pelaksanaan Amalan	23
1.5.3 Guru Besar/Pengetua	23
1.5.4 Pemimpin	26
1.5.5 Kepemimpinan	26
1.6 Limitasi Kajian	27
1.7 Delimitasi Kajian	28

1.8	Kepentingan Kajian	28
1.9	Rumusan	29
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR		
2.1	Pendahuluan	31
2.2	Kepemimpinan dan Pengurusan	31
2.3	Teori Kepimpinan Pendidikan	33
2.4	Kerangka Teoretikal Kajian	40
2.4.1	Model Kepemimpinan Distributif	42
2.4.1.1	Interaksi Keadaan	43
2.4.1.2	Interaksi Sosial	43
2.4.1.3	Rutin Organisasi	44
2.4.1.4	Alat Organisasi	44
2.4.2	Model Kepemimpinan Kolaboratif	42
2.4.3	Rumusan	47
2.5	Konsep Kepemimpinan Kolaboratif	47
2.5.1	Amalan Kolaboratif	54
2.6	Konsep Kepemimpinan Distributif	56
2.7	Rumusan	60
2.8	Pendidikan Matematik Rendah	63
2.9	Pemimpin Instruksional	65
2.10	Kepenetuaan	72
2.11	Pembelajaran dan Kemahiran Abad ke 21	79
2.12	Kajian Lampau	80
2.12.1	Budaya Kolaboratif	81
2.12.2	Hubungan antara kepimpinan sekolah dan ibubapa	81

2.12.3	Kepemimpinan kolaboratif dan Kepemimpinan Instruksional	82
2.12.4	Kajian amalan kepemimpinan kolaboratif	83
2.12.5	Pengajaran Berpasukan	84
2.12.6	Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC)	86
2.12.7	'Lesson Study'	87
2.12.8	Penglibatan Iubapa	89
2.12.9	Perkongsian sekolah – ibubapa	91
2.12.10	Kajian Spillane	92
2.12.11	Rumusan	93
2.13	Penutup	94

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	95
3.2	Reka Bentuk Kajian	95
3.2.1	Sampel Kajian	102
3.2.1.1	Ciri-ciri sekolah	102
3.2.1.2	Profil Peserta Kajian	103
3.3	Prosedur Pengumpulan Data	104
3.3.1	Lokasi/Peserta Kajian	105
3.3.1.1	Pemilihan Sekolah	105
3.3.1.2	Pemilihan Lokasi Kajian	105
3.3.2	Permohonan Kebenaran Menjalankan Kajian	106
3.3.3	Persampelan Bermatlamat	106
3.3.4	Pengumpulan Data	107
3.3.4.1	Kerja Lapangan	108
3.3.4.2	Teknik Temu Bual	108

3.3.4.3 Teknik Pemerhatian	110
3.3.4.4 Teknik Analisis Dokumen	111
3.3.4.5 Teknik Rakaman Video	112
3.3.5 Pelaporan Maklumat	112
3.3.6 Isu-isu Kerja Lapangan	113
3.4 Menyimpan Data	113
3.5 Instrumen Kajian	114
3.5.1 Jenis Instrumen Kajian	114
3.5.1.1 Temu Bual	114
3.5.1.2 Pemerhatian	115
3.5.1.3 Dokumen Bercetak	115
3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Dapatan	116
3.6.1 Prosedur Kebolehpercayaan	116
3.6.2 Prosedur Kesahan	117
3.6.2.1 Kesahan Luaran – Triangulasi	117
3.6.2.2 Kesahan Kandungan – Semakan Rakan	118
3.7 Tempoh Pelaksanaan Kajian	118
3.8 Prosedur Analisis Data	119
3.9 Rumusan	126
3.10 Penutup	126

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan	127
4.2 Profil Sekolah	127
4.2.1 Sekolah Kebangsaan A (SA)	127

4.2.2	Sekolah Kebangsaan B (SB)	129
4.2.3	Sekolah Kebangsaan C (SC)	132
4.2.4	Rumusan	135
4.3	Profil Demografi Peserta Kajian	136
4.3.1	Latar Belakang Peserta Kajian SA, SB dan SC	136
4.3.2	Latar Belakang Peserta Kajian dari Pihak Luar Sekolah	138
4.3.3	Rumusan	138
4.4	Dapatan Kajian	139
4.4.1	Rumusan	145
4.4.2	Persoalan Kajian 1	145
4.4.2.1	Tema 1 – Pengurusan Perhubungan	148
4.4.2.1.1	Subtema 1.1– Pengajaran Berpasukan	156
4.4.2.1.2	Subtema 1.2 – Pelaksanaan	160
4.4.2.1.3	Subtema 1.3 – PIBG	164
4.4.2.1.4	Subtema 1.4 – Interpanitia	167
4.4.2.1.5	Subtema 1.5 – Sumbang saran	169
4.4.2.1.6	Subtema 1.6 – Masyarakat Setempat	170
4.4.2.2	Tema 5 – Pembinaan Perhubungan	171
4.4.2.3	Rumusan Persoalan Kajian 1	171
4.4.3	Persoalan Kajian 2	172
4.4.3.1	Kenalpasti Kelemahan	172
4.4.3.2	Aktiviti Panitia	174
4.4.3.3	Latih tubi	174
4.4.3.4	Kelas Pemulihan	175
4.4.3.5	Penyediaan Modul	176
4.4.3.6	Rumusan Persoalan Kajian 2	176

4.4.4	Persoalan Kajian 3	178
4.4.4.1	Tema 2 – Aspek Amalan	179
4.4.4.1.1	Subtema 2.1 – Rutin	179
	(i) Mesyuarat Panitia Matematik	
	(ii) Penyeliaan	
4.4.4.1.2	Subtema 2.2 – Alat Organisasi	182
4.4.4.2	Tema 3 – Aspek ‘ <i>Leader Plus</i> ’	183
4.4.4.2.1	Subtema 3.1 – Interaksi Keadaan	183
4.4.4.2.2	Subtema 3.2 – Interaksi Sosial	184
4.4.4.3	Tema 4 – Perkongsian Ilmu	184
4.4.4.4	Rumusan Persoalan Kajian 3	188
4.4.5	Persoalan Kajian 4	189
4.4.5.1	Dapatan Kajian	189
4.4.5.1.1	Program Kolaboratif	191
4.4.5.2	Rumusan Persoalan Kajian 4	192
4.5	Dapatan Pemerhatian	192
4.6	Dapatan Analisis Dokumen	193
4.6.1	Minit Mesyuarat Staf	194
4.6.2	Minit Mesyuarat Panitia Matematik	195
4.6.3	Minit Mesyuarat PIBG	196
4.7	Rumusan	196
4.8	Penutup	198
BAB 5	PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	
5.1	Pendahuluan	200
5.2	Ringkasan Kajian	201

5.3	Ringkasan Hasil Kajian	204
5.3.1	Kefahaman Kepemimpinan Kolaboratif	207
5.3.2	Dorongan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	208
5.3.3	Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	208
5.3.4	Aspek ‘ <i>Leader Plus</i> ’	209
5.3.5	Perkongsian Ilmu	213
5.3.6	Pembinaan Perhubungan	214
5.3.7	Pencapaian Murid	215
5.4	Perbincangan	217
5.5	Kesimpulan Kajian	222
5.6	Implikasi kepada Perkembangan Teori	225
5.6.1	Implikasi kepada Teori (Model Kajian)	225
5.6.2	Implikasi kepada Metodologi Kajian	227
5.6.3	Implikasi kepada Amalan Kepemimpinan	228
5.6.4	Implikasi kepada Kajian Lanjutan	229
5.7	Cadangan Kajian	230
5.8	Penutup	231
	RUJUKAN	238
	SENARAI PENERBITAN DAN KERTAS PEMBENTANGAN	255
	LAMPIRAN	256

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1	Kerangka Konseptual	41
Rajah 2.2	Adaptasi daripada Model Rubin (2009)	46
Rajah 2.3	Model Mendatar	51
Rajah 2.4	Model Komunikasi Dua Hala	52
Rajah 2.5	Elemen dalam Amalan kolaboratif	56
Rajah 2.6	Carta organisasi Kementerian Pendidikan Malaysia	58
Rajah 2.7	Input – Proses - Output	71
Rajah 2.8	Kitaran ‘Lesson Study’	89
Rajah 3.1	Kes Tunggal Pelbagai Tempat	97
Rajah 3.2	Carta Alir Kajian	99
Rajah 3.3	Reka bentuk kajian	101
Rajah 3.4	Pemilihan sekolah dan peserta kajian	104
Rajah 3.5	Adaptasi kitaran prosedur pengumpulan data	104
Rajah 3.6	Ilustrasi Tema dan subtema	122
Rajah 3.7	Rumusan pendekatan bagi analisis data	123
Rajah 3.8	Model Interaktif	124
Rajah 4.1	Perancangan aktiviti SA, SB dan SC bagi persoalan kajian 2	178
Rajah 4.2	Elemen dalam amalan kepemimpinan kolaboratif	188
Rajah 5.1	Lingkar Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	210
Rajah 5.2	Model Kesan salingan di mana Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh yang mutual	211
Rajah 5.3	Interaksi sosial pemimpin-pemimpin instruksional matematik	212
Rajah 5.4	Pentadbiran dan Pengurusan	219
Rajah 5.5	Kerangka konsep kajian	221
Rajah 5.6	Pelaksanaan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	230
Rajah 5.7	Interaksi Kepemimpinan Kolaboratif	233
Rajah 5.8	Proses pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif	235

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Perbandingan pencapaian gred dalam penilaian peringkat kebangsaan dan antarabangsa	15
Jadual 1.2	Perbandingan keputusan UPSR bagi mata pelajaran Matematik negeri Selangor	15
Jadual 1.3	Pencapaian UPSR Matematik 2016 Peringkat Kebangsaan	15
Jadual 1.4	Penilaian 1999 – gred lapan, TIMSS (2011)	16
Jadual 1.5	Perbandingan skor antara negara-negara Asia	17
Jadual 1.6	Perbandingan skor Malaysia antara 1999 – 2011	17
Jadual 1.7	Perbandingan skor min PISA bagi OECD dan Malaysia	18
Jadual 1.8	Bidang Standard Kompetensi	25
Jadual 2.1	Ciri-ciri kepemimpinan kolaboratif dan Kepemimpinan Distributif	60
Jadual 2.2	Perbezaan kajian terhadap pentadbir sekolah mengikut tahun	75
Jadual 2.3	Perbandingan peranan pengetua/guru besar sebelum abad ke 21	76
Jadual 2.4	Koleksi Kajian Spillane	92
Jadual 3.1	Bilangan peserta kajian mengikut jawatan daripada SA, SB dan SC	107
Jadual 3.2	Ringkasan proses pemerhatian yang dilaksanakan di semua sekolah yang dikaji	111
Jadual 3.3	Aktiviti temu bual di sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C	115
Jadual 3.4	Dokumen Bercetak Daripada Sekolah-sekolah yang dikaji	116
Jadual 3.5	Tempoh pelaksanaan sepanjang kajian dilaksanakan	119
Jadual 3.6	Hubungan antara soalan kajian, data yang diperlukan, sumber data dan teknik analisis	121
Jadual 3.7	Tema dan subtema	123
Jadual 3.8	Pengekoden tema dan subtema	125
Jadual 4.1	Enrolmen SB	131

Jadual 4.2	Gred purata UPSR SB	131
Jadual 4.3	Data keputusan UPSR bagi SC	133
Jadual 4.4	Maklumat demografi SA, SB dan SC	136
Jadual 4.5	Informasi demografi peserta kajian	139
Jadual 4.6	Bilangan rujukan dan pengekodan	145
Jadual 4.7	Data daripada Teknik Pemerhatian	146
Jadual 4.8	Data daripada Teknik Analisis Dokumen	146
Jadual 4.9	Matriks Triangulasi dapatan bagi dimensi pengurusan perhubungan berdasarkan teknik temu bual dan pemerhatian	150
Jadual 4.10	Matriks Triangulasi dapatan bagi dimensi pengurusan perhubungan berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen	151
Jadual 4.11	Matriks Triangulasi dapatan data bagi dimensi pengurusan perhubungan di SC berdasarkan teknik temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen	153
Jadual 4.12	Matriks data bagi kefahaman kepimpinan kolaboratif	155
Jadual 4.13	Matriks Triangulasi dapatan data bagi dimensi pengurusan perhubungan – pengajaran berpasukan berdasarkan teknik temu bual dan pemerhatian	159
Jadual 4.14a	Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema pelaksanaan berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen	163
Jadual 4.14b	Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema pelaksanaan berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen	164
Jadual 4.15	Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema PIBG berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen	167
Jadual 4.16	Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema Kenalpasti masalah berdasarkan teknik temu bual dan pemerhatian	177
Jadual 4.17	Dapatan Kefahaman Amalan Kepimpinan Kolaboratif	197

Jadual 4.18	Dorongan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	198
Jadual 4.19	Dapatan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	198
Jadual 4.20	Strategi Amalan Kepemimpinan Kolaboratif	198
Jadual 5.1a	Hasil dapatan bagi kesemua dimensi yang dikaji	216
Jadual 5.1b	Hasil dapatan bagi kesemua dimensi yang dikaji	216
Jadual 5.1c	Hasil dapatan bagi kesemua dimensi yang dikaji	217
Jadual 5.2	Peningkatan Skor TIMSS 2015 berbanding Tahun 2011	237

University of Malaya

SENARAI SINGKATAN

RMK 10	Rancangan Malaysia Ke 10
RMK 11	Rancangan Malaysia Ke 11
KSSR	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
KBSR	Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
PISA	Programme fo International Student Assessment
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study
EPU	Economic Planning Unit
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
MDEC	Malaysia Digital Economy Corporation
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
NCTM	National Council for Teachers of Mathematics
NASSP	National Association of Secondary School Principals
NAESP	National Association of Elementary School Principals
UPSR	Ujian Penilaian Sekolah Rendah
PMR	Penilaian Menengah Rendah
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
NKRA	National Key Result Indicator
LINUS	Literacy and Numeracy Screening
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
STKP	Standard Tinggi Kualiti Pendidikan
3M	Membaca, Menulis dan Mengira

SKKSM	Standard Kompetensi Sekolah-sekolah Malaysia
IAB	Institut Aminudin Baki
CEO	Chief Executive Officer
KPP	Komuniti {embelajaran Profesional
PIBG	Persatuan Ibu Bapa & Guru
KSU	Ketua Setiausaha
KPPM	Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia
TKPPM	Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
SISC+	School Improvement Specialist Coaches
MBMMBI	Memartabat Bahasa Melayu Memperkasa Bahasa Inggeris
PBS	Pentaksiran Berasaskan Sekolah
JPWPP	Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan Putrajaya
PLC	Professional Learning Community
4M	Membaca, Menulis, Mengira dan Menaakul
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
GTP	Government Transformation Programme
ICSEI	International Conference for School Effectiveness and Improvement
MOE	Ministry of Education
KPI	Key Indicator Performance
BPK	Bahagian Pembangunan Kurikulum
EPRD	Education Planning & Research Department
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina

SJKT	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
NCSL	National College for School Leadership
RPH	Rancangan Pelajaran Harian
KSIB	Kumpulan Sokongan Ibu Bapa

University of Malaya

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian daripada BPPDP	258
LAMPIRAN 2	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian daripada JPN	259
LAMPIRAN 3	Surat Memohon Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Pengarah IPGKPT	260
LAMPIRAN 4	Surat Memohon Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Guru Besar	261
LAMPIRAN 5	Penerangan kepada peserta kajian	262
LAMPIRAN 6	Maklumat kajian	263
LAMPIRAN 7	Laporan Turnitin	264
LAMPIRAN 8	Carta Organisasi KPM	265
LAMPIRAN 9	Contoh transkripsi temu bual	266
LAMPIRAN 10	Ringkasan Pengekodan	269
LAMPIRAN 11	Surat Pekeliling Iktisas Bil.4/1986	272
LAMPIRAN 12	Garis Masa Kerja Lapangan (Jejak Audit) Analisis dokumen dan Matriks Peringkat - Peranan	273
LAMPIRAN 13	Contoh catatan pemerhatian	276
LAMPIRAN 14	Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK)	278
LAMPIRAN 15	Catatan Penyelidik	280
LAMPIRAN 16	Profil Peserta Kajian	290
LAMPIRAN 17	Semakan Rakan	291
LAMPIRAN 18	Collaborative Leadership : Self-Assessment Questionnaires	292

BAB 1 : PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Bahagian ini memfokuskan aspek latar belakang dan juga membincangkan perkara-perkara yang menjadi asas kepada kajian ini seperti pernyataan masalah, persoalan kajian, definisi, kerangka konsep, limitasi kajian, delimitasi kajian, kepentingan kajian, organisasi kajian dan rumusan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Latar belakang kajian ini membincangkan aspek berkaitan memperkasa pendidikan matematik sekolah rendah, pemimpin instruksional dan amalan kepemimpinan kolaboratif.

1.2.1 Memperkasa Pendidikan Matematik Sekolah Rendah

Pada abad ke-21 ini, bidang pendidikan telah menjadi semakin mencabar sejajar dengan perkembangan pesat dalam ekonomi, budaya dan politik negara. Pembangunan modal insan bertaraf dunia menjadi antara agenda utama dalam Rancangan Malaysia Ke-10 (RMK10, 2015). Masih terdapat jurang yang luas untuk Malaysia mencapai modal insan bertaraf dunia dan risiko untuk ketinggalan semakin bertambah (RMK10, 2015). Walau bagaimanapun, dalam Rancangan Malaysia Ke-11 (RMK11, 2016) kerajaan Malaysia meneruskan pembangunan modal insan berkemahiran tinggi bagi membantu Malaysia beranjak ke arah aktiviti bernilai tinggi dan berintensifkan pengetahuan. Banyak usaha termasuklah perubahan dan inovasi dalam kurikulum sekolah telah dilakukan untuk mengisi sistem pendidikan negara mulai tahun 2011 iaitu Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) yang merupakan penambahbaikan kepada Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR). KSSR yang telah dilaksanakan secara berperingkat-peringkat bermula tahun 2011 dengan murid Tahun 1, bermatlamat untuk

memperkembang potensi individu murid secara holistik bagi melahirkan modal insan yang seimbang, harmonis, berakhlak mulia, kritis, kreatif, inovatif serta memiliki kemahiran insaniah sebagai persediaan untuk menghadapi cabaran semasa dan abad ke-21 (Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM, 2012). Perubahan ini dilakukan bertujuan untuk memupuk daya kreativiti murid-murid dalam pembelajaran mereka dan ianya seiring dengan transformasi negara iaitu menerusi pembinaan modal insan berpengetahuan aras tinggi, berpemikiran aras kreatif, berkemahiran aras inovatif, berjiwa patriotik dan bersahsiah mulia (KPM, 2011).

Sehubungan itu, Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) dijangka dapat membantu menambahbaik pencapaian murid dalam Program Penilaian Pelajar Antarabangsa (PISA) dan Kajian Trend Pendidikan Matematik dan Sains Antarabangsa (TIMSS) menjelang tahun 2016 (Unit Perancang Ekonomi, EPU, 2016). PISA ialah satu penilaian yang dianjurkan oleh '*Organisation for Economic Cooperation and Development*' (OECD). Ianya merupakan kajian pentaksiran antarabangsa yang mengukur pencapaian murid berumur 15+ tahun dalam Literasi Saintifik, Literasi Bacaan dan Literasi Matematik untuk meningkatkan kualiti pendidikan (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, BPPDP, 2015). Malaysia pertama kali menyertai PISA ialah pada tahun 2010, diikuti tahun 2012 dan 2015.

Manakala TIMSS pula ialah kajian perbandingan antarabangsa yang dikendalikan oleh '*International Association for the Evaluation of Educational Achievement*' (IEA). Malaysia memilih untuk menyertai hanya dalam TIMSS Gred Lapan iaitu dengan memilih sampel daripada murid Tingkatan Dua dan kajian pertama yang disertai adalah pada kitaran kedua iaitu TIMSS 1999. Sehingga kini Malaysia telah menyertai sebanyak lima kitaran TIMSS, iaitu TIMSS 1999, TIMSS 2003, TIMSS 2007, TIMSS 2011 dan yang terkini TIMSS 2015 (BPPDP, 2015).

Di masa kini, Malaysia menghadapi cabaran yang lebih bersifat globalisasi dan liberalisasi (Ming, 2006). Keberkesanan serta kejayaan sesebuah sekolah juga dipengaruhi oleh berbagai-bagai faktor seperti budaya sekolah, komunikasi, menyelesaikan keputusan dan lain-lain lagi. Guru besar/pengetua sekolah juga perlu membina jaringan kolaboratif dalam kalangan guru besar/pengetua, guru, ibubapa, masyarakat sekeliling dan menjalinkan kerja sama dengan sekolah-sekolah tempatan, dalam atau luar negara (PPPM, 2013 -2025).

PPPM (2013 – 2025) juga menggariskan keperluan nisbah 60:40 iaitu sasaran pelajar-pelajar sekolah menceburi bidang sains dan matematik kepada pelajar aliran sastera telah mengalami kemerosotan yang membimbangkan (Fatin et.al., 2011). Antara faktor yang menyumbang kepada kemerosotan ini adalah (i) kerisauan tentang kesukaran bidang sains dan matematik, (ii) kualiti pengajaran guru, (iii) demografi sekolah iaitu sekolah bandar dan luar bandar dan (iv) kualiti pengurusan sekolah. Walau bagaimanapun untuk memenuhi dasar 60 : 40 yang ditetapkan oleh KPM maka kerjasama dan sokongan dari ibu bapa, pengetua dan guru-guru sangat diperlukan supaya lebih ramai pelajar berminat untuk memilih aliran sains. Ibu bapa perlu merangsang dan menggalakkan anak meminati mata pelajaran matematik dan sains sejak di sekolah rendah lagi (Alimuddin, 2012).

Gelombang kedua (2016 – 2020), PPPM (2013-2025) memberi fokus terhadap usaha mempercepatkan penambahbaikan sistem penyampaian dan pendidikan. Nik Azis (2009) menegaskan bahawa tumpuan perlu diberikan kepada peningkatan dalam kualiti pendidikan agar dapat menghasilkan modal insan yang mantap dan kukuh supaya dapat menyokong pembangunan ekonomi berasaskan pengetahuan.

Bagi pendidikan matematik sekolah rendah, mata pelajaran matematik yang diajar adalah mengikut dua tahap iaitu Tahap Satu bertujuan membina kefahaman, kemahiran matematik dan aplikasi asas, manakala Tahap Dua pula bertujuan membina

kefahaman, kemahiran matematik dan aplikasi yang lebih kompleks dalam kalangan murid supaya dapat digunakan dalam menangani cabaran kehidupan seharian secara berkesan (KSSR Tahun Dua, KPM, 2011a) . Diperingkat ini pengetahuan Matematik bagi menyelesaikan masalah serta berfikir mengikut langkah yang logik dan betul adalah dipentingkan (Sufean, 2008). Pelbagai strategi pengajaran dan pembelajaran (PdP) boleh digunakan oleh guru bagi menambah ilmu pengetahuan Matematik dan menarik minat mereka untuk belajar. Di peringkat pendidikan rendah juga murid perlu digalakkan membuat penerokaan sendiri melalui pengalaman dan pengetahuan yang diberikan oleh guru.

Dalam konteks di Malaysia, pendidikan rendah ialah program pendidikan yang disediakan kepada murid yang berumur antara 6+ hingga 11+ tahun adalah untuk menyediakan asas yang kukuh dalam kemahiran membaca, menulis, mengira dan menaakul (4M); pengenalan kepada konsep asas sains; kemahiran pravokasional; kemahiran generik serta penerapan nilai-nilai murni (Dasar Pendidikan Kebangsaan, KPM, 2012a) dan matlamat pendidikan rendah adalah mengikut Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Pendidikan rendah juga menjadi asas kepada pembangunan dan pengembangan domain kognitif, afektif dan psikomotor murid yang selari dengan FPK (KPM, 2012b). Pada dasarnya pendidikan rendah adalah terdiri daripada dua tahap iaitu Tahap Satu (Tahun Satu, Dua dan Tiga) dan Tahap Dua (Tahun Empat, Lima dan Enam).

Begitu juga, matlamat pendidikan Matematik adalah memperkembangkan pemikiran mantik, analitis, bersistem dan kritis, kemahiran penyelesaian masalah serta kebolehan menggunakan ilmu pengetahuan Matematik supaya individu dapat berfungsi dalam kehidupan seharian dengan berkesan (KPM, 1988) . Secara umumnya, pendidikan Matematik memberi penekanan kepada perkembangan pelajar secara menyeluruh termasuk perkembangan kognitif, sikap dan psikomotor serta memupuk

nilai-nilai murni untuk menjadi rakyat yang berguna selaras dengan matlamat FPK (Noraini Idris, 2001).

Matematik sememangnya menjadi satu mata pelajaran yang sangat digeruni oleh kebanyakan murid sekolah. Sifat takut ini seolah-olahnya telah diwarisi turun temurun dari generasi X ke generasi Y. Banyak kajian menunjukkan sikap kebimbangan murid terhadap Matematik. Laporan oleh Lembaga Peperiksaan Malaysia (2007), laporan TIMSS (2007) dan juga laporan PISA (2009+) juga jelas menunjukkan kelemahan murid sekolah dalam soalan-soalan berayat. Begitu juga dengan laporan PPPM, 2013 - 2025 iaitu “hampir 60 peratus murid berumur 15 tahun yang menyertai PISA 2009+ gagal mencapai tahap kemahiran minimum dalam Matematik”. Bagaimanakah masalah ini dapat diatasi? Apakah peranan pemimpin sekolah serta pemimpin instruksional dalam memperkasa Matematik sekolah rendah?

Penyelidik memberikan fokus terhadap Matematik sekolah rendah kerana konsep Matematik perlu dikuasai sejak kecil lagi. Dengan kaedah PdP yang menarik dan berkesan akan dapat membantu meningkatkan minat dan motivasi murid sekolah rendah terhadap Matematik. Selain kaedah PdP yang menarik, pemimpin instruksional juga perlu mengambil kira enam prinsip Matematik sebagaimana yang telah digariskan oleh ‘*National Council For Teachers of Mathematics*’, NCTM (2000) iaitu:

- (i) Kurikulum – adakah murid sekolah di Malaysia telah dibekalkan dengan kurikulum yang sesuai dan seimbang?
- (ii) Kesamarataan – adakah murid sekolah di Malaysia diberi peluang dan akses yang mencukupi untuk berjaya dalam Matematik?
- (iii) Pembelajaran – Adakah kaedah yang digunakan oleh guru sesuai dengan tahap kognitif murid supaya mereka berupaya menggunakan pemikiran logical bagi memperkembangkan kemahiran , konsep dan seterusnya mengaplikasikan pengetahuan ini dalam masalah Matematik?

- (iv) Pengajaran – adakah guru-guru menggunakan kaedah yang sesuai untuk meningkatkan prestasi murid dalam Matematik?
- (v) Penilaian – adakah guru-guru menilai kekuatan, kelemahan serta keperluan secara formatif dan sumatif?
- (vi) Teknologi – adakah guru-guru menggunakan teknologi bagi membolehkan murid-murid meneroka dan belajar Matematik?

Walaupun keenam-enam prinsip ini dilaksanakan di sekolah-sekolah di Malaysia, namun secara amnya, masih banyak yang perlu ditambahbaik untuk meningkatkan minat murid-murid dalam mata pelajaran matematik.

Disamping enam prinsip Matematik ini, pemimpin instruksional juga perlu mengambil kira lima proses yang mesti diterapkan dalam PdP Matematik iaitu :

- (i) Penyelesaian masalah
- (ii) Penaakulan
- (iii) Komunikasi
- (iv) Perkaitan dan
- (v) Perwakilan

Sumber : NCTM (2000)

Sehubungan ini, kurikulum Matematik di Malaysia telah digubal seiring dengan saranan oleh NCTM ini. Oleh sebab itu, tugas utama pemimpin instruksional untuk memperkasa pendidikan Matematik sekolah rendah telah menjadi satu cabaran yang berat dan harus dipikul bersama oleh semua pihak. Ini termasuklah ibubapa dan pihak berkepentingan seperti Pusat Pengajian Tinggi dan pihak swasta (Majikan).

Pengajaran yang berkesan dan pembelajaran yang bermakna memerlukan daya kreativiti pemimpin instruksional semasa PdP dalam bilik darjah. Guru besar sekolah

perlu memberi ruang dan peluang kepada pemimpin instruksional untuk mengembangkan daya kreativiti mereka supaya dapat dimanfaatkan oleh murid-murid dan seterusnya oleh rakan-rakan sekerja yang lain dalam sekolah dan antara sekolah. Kemahiran menaakul juga mesti diajar kepada murid-murid sebagai memenuhi keperluan dalam pembelajaran dan kemahiran abad ke-21.

Selain itu, kepemimpinan sekolah rendah juga perlu mahir dalam pengajaran sekolah rendah. Sebagaimana Richard (2010) menyatakan bahawa pengajaran sekolah rendah adalah suatu proses yang sangat komplikated. Ianya melibatkan beberapa elemen, antaranya terdiri daripada intelektual, interpersonal dan spiritual. Stail dan strategi pengajaran adalah berbeza dari satu kelas ke satu kelas yang lain. Ini adalah kerana keperluan murid-murid dalam setiap kelas juga adalah berbeza.

Disamping itu, keberkesanan suatu pembelajaran juga bergantung kepada nilai tambah yang disediakan oleh pemimpin instruksional, antaranya seperti jangkaan positif terhadap kebolehan murid-murid, bilik darjah yang berstruktur dan sistematik, memberi penekanan kepada murid-murid terhadap kepentingan pencapaian akademik terutamanya bagi mata pelajaran matematik, pengurusan masa yang baik, menetapkan matlamat sesuatu pelajaran yang diajar, mempunyai pelbagai strategi pengajaran, kaedah penyoalan yang berkesan dan memberi sokongan padu kepada murid-murid dan akhir sekali menyediakan iklim bilik darjah yang kondusif untuk belajar (Reynolds & Muijs, 2016 : 205 - 221).

1.2.2 Pemimpin Instruksional (Pemimpin pengajaran)

Glickman (1990, dalam James & Ramaiah, 2009) berpendapat pemimpin instruksional adalah seseorang yang pakar dalam tiga aspek iaitu pengetahuan asas, memahami bidang tugas sebagai pemimpin instruksional serta menguasai kemahiran yang bersesuaian seperti kemahiran latih-amal dalam PdP.

James & Ramaiah (2009) juga melaporkan bahawa tugas pemimpin instruksional adalah lebih tertumpu kepada memberi sumbangan kepada aspek pembelajaran murid. Shahril @ Charil & Muhammad Faizal (2010 : 272) juga menyenaraikan peranan pemimpin instruksional dalam PdP dari sudut pandangan pengkaji-pengkaji dalam dan luar negara seperti Sheppard,1996; McEwan, 1998; Zulkifli et al., 2000; King, 2002; Latif Muhamad, 2005.

Begitu juga kajian yang dibuat oleh Ang dan Balasundaram (2009:280 dalam Shahril @ Charil & Muhammad Faizal, 2010:273) telah menambah bahawa peranan pemimpin instruksional adalah lebih meluas yang merangkumi memberi pengiktirafan kepada murid-murid yang mencapai tahap pembelajaran yang baik, memberi pengiktirafan kepada guru-guru yang menunjukkan komitmen yang tinggi serta memberi sokongan kepada usaha tambahan guru, membuat pemantauan terhadap PdP termasuk kemajuan murid, menyediakan peluang dan aktiviti pembangunan profesional guru, memudahcarakan perbincangan mengenai isu-isu instruksional, menjadi contoh teladan dan berusaha mewujudkan budaya penambahbaikan berterusan.

Pemimpin instruksional juga adalah orang yang mahir dalam pengajaran bilik darjah. Untuk menjadi seorang pemimpin instruksional yang berkualiti, mereka yang telah dilantik ini perlu mengetahui peranan mereka sebagai pemimpin instruksional dan mempunyai pengetahuan yang luas tentang PdP dalam bilik darjah.

Selain itu, pemimpin instruksional juga perlu menjalinkan aktiviti kerjasama dengan pemimpin instruksional yang lain bagi membolehkan perkongsian idea dijanakan dalam proses memperkasa pendidikan matematik sekolah rendah. Menurut Norazlinda dan Sankaran (2016) amalan autonomi guru dan kolaboratif mampu mempengaruhi komitmen guru dan kepercayaan guru terhadap guru besar/pengetua sekolah. Kenyataan ini juga disokong oleh Lokman dan Muzammil (2008) yang menjelaskan bahawa apabila kerjasama dan kolaboratif wujud antara guru dan guru

besar/pengetua akan dapat meningkatkan komitmen guru dan seterusnya dapat memberikan khidmat yang terbaik kepada sekolah. Kedua-dua hujah ini dapat memberikan motivasi kepada guru besar/pengetua menghadapi cabaran dan perubahan yang menuntut daya kreativiti dan daya ketahanan yang tinggi kerana mereka memikul tugas dan tanggungjawab yang sangat kompleks untuk mencapai matlamat pendidikan Malaysia iaitu :

- Melahirkan bangsa Malaysia yang taat setia dan bersatu padu.
- Melahirkan insan yang beriman, berakhlak mulia, berilmu, berketerampilan dan sejahtera.
- Menyediakan sumber tenaga manusia untuk keperluan kemajuan negara, dan
- Memberi peluang-peluang pendidikan kepada semua warganegara Malaysia.

Matlamat Pendidikan Malaysia, KPM (2002a)

1.2.3 Amalan Kepemimpinan Kolaboratif

Apabila kita memperkatakan tentang kolaboratif, kita akan membayangkan suatu proses kerjasama dan perkongsian yang sedang berlaku, manakala kepemimpinan pula menunjukkan daya suatu kepimpinan. Gabungan kedua-dua perkataan ini dapat menggambarkan kepada kita daya kepimpinan bagi menjalinkan perkongsian dan kerjasama atas matlamat untuk mencapai visi dan misi yang sama.

Dalam konteks kajian ini, amalan kepemimpinan kolaboratif merangkumi kajian tentang penyelarasan program kerjasama yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah yang terlibat yang merangkumi perancangan, instruksional, pemantauan dan penilaian/pentaksiran. Amalan juga boleh dilihat dari sudut tingkah laku guru besar dan aktiviti-aktiviti kolaboratif sebenar guru besar bersama-sama guru dan juga rakan sejawat mengikut konteks dan suasana sebenar di sekolah (Azlin & Roselan, 2007). Aktiviti-aktiviti sebenar yang dimaksudkan di sini adalah seperti mesyuarat yang

dirancang, mesyuarat yang tidak dirancang dan sebagainya yang berkaitan amalan kepemimpinan kolaboratif serta peranan pemimpin instruksional. Spillaine (2006) juga menegaskan bahawa amalan kepemimpinan guru besar/pengetua adalah merujuk kepada tindakan guru besar/pengetua itu sendiri.

Rubin (2009) mendefinisikan kepemimpinan kolaboratif sebagai suatu proses tingkah laku guru besar dalam mengurus dan membina perhubungan dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini, penyelidik mahu memahami bagaimana proses atau amalan kepemimpinan kolaboratif ini dilaksanakan oleh guru besar bagi membantu memperkasa pendidikan Matematik.

Selain itu, penyelidik juga mahu melihat bagaimana kepemimpinan kolaboratif sekolah rendah mempengaruhi pemimpin-pemimpin instruksional menjalankan kolaboratif dalam kepakaran mereka bagi membantu murid-murid yang masih lemah terutamanya dalam penyelesaian masalah Matematik.

Sehubungan itu, keperluan melengkapkan diri dengan pelbagai kemahiran abad ke-21 adalah penting dan ini termasuklah kemahiran pengurusan dan kepimpinan sekolah bagi melahirkan pemimpin pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia. Beberapa orang pengkaji kepemimpinan pendidikan seperti Abdul Ghani et.al (2010) telah mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh kepada pengikutnya yang boleh membawa perubahan bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi sekolah. Perubahan yang berlaku biasanya mendorong kepada aktiviti-aktiviti yang akan memberi kesan kepada perkembangan serta prestasi sekolah (Abdul Ghani et.al, 2010). Aktiviti-aktiviti kepemimpinan seperti penyeliaan, pengurusan mesyuarat, pentadbiran atau pun pengurusan sekolah merupakan proses atau fenomena yang menjadi penggerak dalam mempengaruhi seseorang atau sekumpulan (Abdul Ghani et.al, 2010). Aktiviti-aktiviti ini juga merupakan dasar kepada berlakunya interaksi antara pemimpin, pengikut dan keadaan sesuatu organisasi (Spillane, 2006).

Perubahan peranan kepemimpinan pengetua/guru besar sekolah bermula 1995 (Abdul Ghani, 2011) di mana Ramaiah (1995, dalam Abdul Ghani, 2011) mendapati peranan pengetua memperlihatkan perubahan yang lebih ketara kepada pemimpin instruksional. Selain itu, kepemimpinan pengetua/guru besar juga dilihat sebagai kesediaan bekerjasama dan kesudian pengetua/guru besar melakukan pengubahsuaian nilai-nilai kepemimpinan dengan warga organisasinya (Abdul Ghani, 2011). Ini adalah kerana kepemimpinan kolaboratif dilihat sebagai kepemimpinan mengikut situasi/keadaan. Kepemimpinan yang sebegini setara dengan kepemimpinan distributif yang dinyatakan oleh Spillane (2006) dan Harris (2015) yang juga menyatakan kepemimpinan distributif adalah berkaitan dengan kolaboratif sesebuah organisasi.

Selain itu, Spillane & Healey (2010) juga menyatakan bahawa lebih banyak penyelidikan perlu dilaksanakan supaya kefahaman berkaitan kepimpinan distributif dapat mempengaruhi keberhasilan sekolah. Fullan (2012) juga menegaskan bahawa peranan guru besar/petgetua perlu berubah ke arah lebih telus dan kolaboratif iaitu membantu meningkatkan pencapaian sekolah-sekolah selain sekolah sendiri.

Sehubungan itu, Fullan (2012) menyatakan bahawa guru besar/petgetua perlu menyediakan sokongan supaya guru-guru dapat melaksanakan kerjasama dengan rakan sejawat dari sekolah lain dengan jayanya. Perkara yang sama dipersetujui oleh Persatuan Pengetua Sekolah Menengah dan Guru Besar Sekolah Rendah (NASSP & NAESP, 2013) dalam kajian mereka mengambil kata-kata (*Hirsch, Sioberg, & Germuth, 2010, p. vii*) iaitu *“School leadership was the most important condition affecting teachers’ willingness to remain teaching at their school. Teachers who indicated that they plan to remain teaching in their school were twice as likely to agree they work in trusting and supportive environments”*. Pernyataan ini jelas menunjukkan bahawa kepemimpinan dapat mempengaruhi pembelajaran murid-murid di sekolah berserta dengan sikap saling percaya mempercayai dalam kalangan warga sekolah.

Selain itu, guru besar juga perlu memberanikan diri membuat perubahan dan membuat penambahbaikan (Ayob Jantan, 2005). Ini sejajar dengan strategi pelaksanaan dasar pendidikan kebangsaan iaitu meningkatkan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dan rangkaian sekolah – jaringan murid di peringkat antarabangsa (KPM, 2012).

Ia juga selaras dengan penyelidikan kepemimpinan pendidikan masa kini yang banyak dilihat dari perspektif proses dan bukan lagi dari perspektif tingkah laku guru besar atau pun pengetua sesebuah sekolah sebagaimana yang berlaku sejak dari dahulu. Kepercayaan bahawa tret kepemimpinan adalah suatu warisan tidak lagi boleh diterima kini tetapi kepemimpinan adalah sebagai satu proses yang boleh dipelajari oleh sesiapa sahaja (Abdul Ghani et.al, 2010).

Sehubungan itu, semua hujah ini dapat membantu penyelidik melaksanakan kajian terhadap kepemimpinan kolaboratif untuk memahami fenomena pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional di sekolah rendah bagi memperkasakan pendidikan Matematik khususnya.

1.3 Pernyataan Masalah

Keperluan kajian ini dilaksanakan adalah berdasarkan beberapa kajian lampau yang telah menunjukkan bahawa kompleksiti sekolah telah mendorong kepada fokus terhadap peranan kepemimpinan kolaboratif dan kepekaan masyarakat sekeliling yang mana perkongsian kepemimpinan dapat diwujudkan bagi menambah baik sekolah (Retallick & Finn, 2002). Menurut Hilary et.al. (2005) pula penambahbaikan sekolah dan kemajuan komuniti adalah saling bergantung antara satu sama lain sebagaimana pepatah Afrika : *“It takes a village to educate a child”*. Mohd Salleh Mahat (2004) juga menyatakan perkongsian pintar atau bijak adalah satu gabungan strategik yang membawa faedah sinergi kepada semua pihak yang terlibat. Namun begitu, setakat ini,

kajian tentang kepimpinan kolaboratif lebih memfokuskan perkaitan kepimpinan kolaboratif dengan faktor perhubungan guru, faktor budaya dan faktor kerja berpasukan (Telford, 1996) di sesebuah sekolah. Agak kurang kajian yang dijalankan khusus untuk meneroka amalan kepimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional antara sekolah dalam mata pelajaran Matematik. Selain itu, Bush (2009) juga telah membuat rumusan berdasarkan kajian Lumby (2009) yang menunjukkan bahawa perkongsian dalam kalangan komuniti hanyalah untuk keperluan institusi sahaja di mana perkongsian yang diwujudkan lebih menumpu keperluan sumber, meningkatkan bilangan murid, meningkatkan dana tetapi kurang memberikan perhatian kepada peluang peningkatan dalam pembelajaran terutamanya dalam mata pelajaran Matematik.

Day & Sammons (2013) pula berpendapat bahawa kebanyakan kajian kepimpinan lebih memberi fokus terhadap peranan pengetua sekolah atau guru besar tetapi hakikatnya telah dikenal pasti bahawa agihan kepimpinan boleh menggalakkan penambahbaikan sekolah. Pengkaji kepimpinan distributif seperti Heck, Hallinger, Spillane, Harris dan lain-lain telah membuat kajian yang menumpukan kepada perkongsian kepimpinan antara pengetua/guru besar, guru-guru dan ibubapa ataupun masyarakat setempat. Menurut laporan Creative Foundation, 1990 (Mohd Najib dan Beng, 2011) menunjukkan pada era komunikasi, iaitu abad ke-21, kemahiran kerja berpasukan telah menjadi keutamaan berbanding keperluan kemahiran ini pada era industri 1970. Namun, kajian Mohd Najib dan Beng (2011) juga menyatakan kerja berpasukan menjadi perkara biasa dalam penulisan artikel pengurusan tetapi hakikatnya sekolah enggan membentuk organisasi berasaskan pasukan. Ini adalah disebabkan faktor struktur organisasi dan corak kerjaya pendidikan yang berbentuk hieraki. Begitu juga laporan American Educational Research Association, AERA (1999), sehingga 1999 hanya terdapat sebuah artikel penyelidikan berkaitan kepimpinan partisipatif,

kepemimpinan secara berkumpulan dan kepemimpinan berpasukan telah diterbitkan. Ini menunjukkan keperluan kajian seumpama ini dilaksanakan bagi merapatkan jurang pengetahuan (*'knowledge gap'*) dalam bidang ini.

Menurut Telford (1999) lagi, kajian oleh Cheng yang telah dilaksanakan terhadap 190 buah sekolah di Hong Kong menunjukkan bahawa kepemimpinan pengetua merupakan faktor kritikal bagi menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Ini kerana kepemimpinan pengetua wujud di semua peringkat di sekolah. Sehubungan ini, kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional ini wajar dilaksanakan untuk membantu sekolah-sekolah meningkatkan pencapaian bagi mata pelajaran matematik.

Di samping itu, penyelidik juga merujuk kepada laporan Lembaga Peperiksaan Malaysia yang menunjukkan pencapaian yang tidak konsisten dalam penguasaan mata pelajaran Matematik setiap tahun dalam peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah, UPSR. Masih ada murid-murid yang gagal dalam subjek ini. Ini dapat dibuktikan melalui keputusan peperiksaan UPSR bagi negeri Selangor dari tahun 2013 hingga tahun 2016. Disamping itu, laporan analisis prestasi bagi mata pelajaran Matematik (UPSR, 2010) menunjukkan calon kategori sederhana dan lemah tidak dapat menjawab tugas yang diberikan terutamanya pada tugas-tugas berbentuk penyelesaian masalah dan aplikasi dengan kemas dan teratur. Selain itu, laporan panel penilai TIMSS dan PISA juga menyatakan bahawa calon-calon dari Malaysia hanya kompeten setakat aras dua sahaja iaitu aras pengetahuan dan kefahaman (TIMSS, 2011).

Keputusan peperiksaan matematik peringkat Penilaian Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) yang mendapat gred A juga menunjukkan peratusan yang rendah (Fatin Aliah et.al, 2011). Jadual 1.1 memaparkan perbandingan keputusan dan UPSR berbanding penilaian TIMSS.

Jadual 1.1 : Perbandingan pencapaian gred dalam penilaian peringkat kebangsaan dan antarabangsa

PMR	Gred Purata Kebangsaan (Menaik)	UPSR	Gred Purata Kebangsaan (Menaik)	TIMSS	Purata Skor (Menurun)
2008	2.83	2011	2.30	1999	519 poin
2009	2.78	2012	2.31	2003	508 poin
2010	2.74	2013	2.27	2007	474 poin
2011	2.71	2014	2.29	2011	440 poin

Sumber : TIMSS(2011) dan Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (2016)

Jadual 1.2 : Perbandingan keputusan UPSR bagi mata pelajaran Matematik negeri Selangor

Tahun	Gred Purata (Negeri) Menurun	Gred D (%)	Gred E (%)	Lulus (%)
2013	2.18	5.79%	5.75%	88.46%
2014	2.26	6.08%	7.59%	86.33%
2015	2.23	5.77%	7.15%	87.08%
2016	3.10	-	19.54%	80.46%

Sumber : Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (2016)

Jadual 1.2 jelas menunjukkan gred purata mata pelajaran Matematik bagi negeri Selangor mengalami kemerosotan dari tahun 2013 hingga 2016. Lebih membimbangkan ialah kemerosotan yang sangat ketara bagi tahun 2016 iaitu gred purata 3.10 dan peratus murid-murid Tahun Enam yang memperoleh gred E dalam peperiksaan UPSR ialah 19.54%, iaitu peningkatan sebanyak 12.385% yang bersamaan dengan 10803 orang murid daripada 87229 orang murid seluruh negeri Selangor yang menduduki peperiksaan ini berbanding 452721 orang murid Tahun Enam seluruh negara. Secara umumnya keputusan UPSR bagi mata pelajaran Matematik peringkat kebangsaan adalah seperti dipaparkan dalam Jadual 1.3 berikut:

Jadual 1.3 : Pencapaian UPSR Matematik 2016 Peringkat Kebangsaan

Kertas Peperiksaan	Pencapaian Calon (%)					Bil. Duduki	GPMP
	A	B	C	D	E		
Matematik	14.7	18.3	18.4	27.0	21.6	440 496	3.23

Sumber : Utusan Malaysia(2016)

Jadual 1.3 menunjukkan pencapaian yang tidak memberangsangkan juga diperingkat kebangsaan di mana murid-murid yang mendapat gred D dan E adalah sebanyak 48.6%, iaitu menghampiri 50% daripada keseluruhan bilangan yang menduduki peperiksaan ini pada tahun 2016.

Laporan oleh TIMSS (2011) juga menunjukkan bahawa Malaysia adalah salah satu negara yang mengalami kemerosotan dalam penilaian yang telah dibuat pada tahun 1999 iaitu:

Jadual 1.4 : Penilaian 1999 – gred lapan, TIMSS (2011)

Bil.	Negara mengalami kemerosotan	Negara mengalami peningkatan
1	Finland	Chile
2	Hungary	Chinese Taipei
3	Jepun	Hong Kong SAR
4	Jordan	Italy
5	Macedonia	Korea
6	Malaysia	Lithuania
7	Norway	Rusia
8	Romania	Slovenia
9	Sweden	USA
10	Thailand	
11	Tunisia	

Manakala laporan TIMSS (2007) menunjukkan pencapaian murid-murid Malaysia di bawah umur 15 tahun bagi mata pelajaran Matematik berada di tempat ke 16 dalam pencapaian skor purata berbanding Negara Singapura yang menduduki tempat pertama. Bagi penilaian TIMSS (2011), kedudukan Malaysia berbanding dengan negara-negara Asia yang lain masih lagi jauh ketinggalan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.5 berikut:

Jadual 1.5 : Perbandingan skor antara negara-negara Asia

Bil.	Negara	Skor
1	Korea	613 (2.9)
2	Singapura	611 (3.8)
3	Chinese Taipei	609 (3.2)
4	Hong Kong SAR	586 (3.8)
5	Jepun	570 (2.6)
6	Malaysia	440 (5.4)

Sumber : TIMSS (2011)

Jadual 1.6 : Perbandingan skor Malaysia antara 1999 – 2011

Bil.	Tahun	Skor
1	2011	440(5.4)
2.	2007	474(5.0)
3.	2003	508(4.1)
4.	1999	519(4.4)

Sumber : TIMSS (2011)

Jadual 1.6 pula menunjukkan kemerosotan prestasi Matematik yang sangat ketara dalam setiap penilaian TIMSS antara tahun 1999 - 2011 yang telah dijalankan terhadap murid-murid sekolah negara kita. Walaupun kemerosotan ini boleh disebabkan oleh banyak faktor, tetapi ini tidak boleh dibiarkan berlarutan kerana impak terhadap kualiti modal insan akan terjejas. Ianya juga akan memberi kesan yang amat besar terhadap hasrat kerajaan untuk mencapai Transformasi Negara, TN50 kelak kerana kualiti pendidikan Matematik memainkan peranan yang penting dalam melahirkan modal insan yang bertaraf dunia

Begitu juga dengan laporan prestasi Malaysia dalam penilaian PISA (2009+) menunjukkan prestasi yang kurang memberangsangkan dalam mata pelajaran Matematik iaitu kita berada di kedudukan ke 57 daripada 68 buah negara yang mengambil bahagian dengan skor purata 414 iaitu di bawah skor purata antarabangsa

iaitu 494. Manakala laporan PISA (2012) pula menunjukkan prestasi Malaysia berada pada kedudukan ke 53 daripada 66 buah negara dengan penurunan skor, 398, masih di bawah skor purata antarabangsa iaitu 497 sebagaimana dipaparkan dalam Jadual 1.7 berikut:

Jadual 1.7 : Perbandingan skor min PISA bagi OECD dan Malaysia (BPPDP, 2016)

	2009+	2012
Malaysia	414	398
OECD	494	497

Kelemahan murid-murid dalam kemahiran berfikir aras tinggi adalah antara laporan yang diterima daripada Jawatankuasa PISA dan TIMSS. Murid-murid di Malaysia boleh menjawab soalan-soalan biasa yang berada pada peringkat pengetahuan dan kefahaman tetapi menghadapi masalah apabila menjawab soalan-soalan yang melibatkan masalah kehidupan harian ataupun apa yang dikategorikan sebagai soalan bukan rutin. Soalan-soalan ini banyak melibatkan tahap pemikiran analisis dan sintesis. Kajian secara rambang yang dibuat oleh penyelidik sendiri tentang soalan kertas 1 (No.soalan : 21 – 40) matematik UPSR 2013 juga menunjukkan bahawa kelemahan murid-murid adalah pada soalan-soalan berayat seperti soalan-soalan dalam TIMSS dan PISA. Memandangkan tiada perubahan dalam kemerosotan pentaksiran TIMSS dan PISA, amat kritikal sekali kefahaman dan pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif diteroka supaya dapat membantu meningkatkan pencapaian matematik murid-murid sekolah rendah. Dengan ini sesuatu harus dilakukan untuk mengubah amalan instruksional bagi mata pelajaran Matematik.

Bukti empirikal berkaitan perkembangan profesional guru Matematik masih kurang dan ini diakui oleh Gellert & Gonzalez (2011) yang menyatakan bahawa guru-guru Matematik masih lagi suka berkerja secara bersendirian. Walaupun pihak

pengurusan sekolah telah lama mengamalkan kerja berpasukan, namun ramai guru yang tidak menyedari (Mohamed Najib dan Beng, 2011). Walau bagaimanapun, dapatan oleh Krainer (2003, dalam Gellert, 2008) pula menyatakan bahawa kesedaran guru-guru Matematik dalam keperluan bersosial bersama rakan sekerja telah meningkat terutamanya dalam mewujudkan budaya kolaboratif dan perkongsian sesama guru-guru Matematik.

Antara langkah dalam usaha mengatasi kesemua masalah peperiksaan UPSR, TIMSS dan PISA ini, perkara yang boleh dilakukan oleh pengetua/guru besar adalah mengadakan kerjasama (kolaboratif) dengan pelbagai pihak termasuklah pentadbir-pentadbir sekolah lain di daerah yang sama ataupun membuat jalinan hubungan dengan pihak swasta setempat dan masyarakat sekeliling bagi membantu murid-murid yang lemah melalui jalinan saling hubungan (perkongsian pintar). Bagi sekolah-sekolah persekitaran pula dapat mewujudkan perkongsian idea dan kepakaran untuk meningkatkan prestasi sekolah dan seterusnya dapat melahirkan modal insan yang bertaraf dunia.

Walaupun bagaimanapun tiada kajian dibuat terhadap kolaboratif antara pentadbir-pentadbir sekolah persekitaran ataupun berdekatan. Kekurangan data empirikal yang berkaitan dengan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional telah mendorong penyelidik untuk menjalankan penyelidikan secara kualitatif bagi mengkaji fenomena kepemimpinan kolaboratif ini.

Kajian-kajian yang dijalankan sebelum ini hanya menumpukan kajian pengurusan kolaboratif terhadap pengurusan kualiti menyeluruh, keberkesanan sekolah dan juga kemajuan sekolah (Asmah,1998; Mokhtar,1995; Gurcharan,1997; (seperti dinyatakan dalam Foo dan Tang , 2005). Begitu juga dengan kajian oleh Foo dan Ang (2005) hanya menumpukan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan kolaboratif dan kajian Mohamed Najib dan Beng (2011) pula memfokuskan kepada

kepuasan kerja ketua panitia secara umum, tidak spesifik kepada mata pelajaran matematik.

Atas sebab inilah kajian ini dilakukan untuk mengenalpasti amalan-amalan terbaik dalam kepemimpinan guru besar terutamanya dalam mengadakan jalinan dua hala antara pentadbir-pentadbir sekolah yang berada dalam persekitaran yang sama serta perkongsian dengan pihak luar (swasta) bagi mewujudkan kerjasama yang dapat memberikan impak yang positif terhadap sekolah masing-masing terutama dalam memperkasa pendidikan matematik rendah.

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk meneroka :

- (i) kefahaman amalan kepemimpinan kolaboratif oleh guru besar sekolah-sekolah rendah terhadap pelaksanaan mata pelajaran Matematik.
- (ii) faktor yang mendorong guru besar mengamalkan kepemimpinan kolaboratif
- (iii) pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam memperkasa mata pelajaran Matematik sekolah rendah.
- (iv) strategi kerjasama yang digunakan oleh pemimpin-pemimpin sekolah yang terlibat.

Dengan ini penyelidik cuba menjawab empat persoalan kajian iaitu:

- (i) Apakah kefahaman guru besar terhadap kepemimpinan kolaboratif yang dapat memperkasakan Matematik?
- (ii) Apakah yang mendorong pemimpin (guru besar) mengamalkan kepemimpinan kolaboratif ?
- (iii) Bagaimanakah pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah?
- (iv) Apakah strategi kerjasama yang digunakan oleh kepimpinan sekolah-sekolah yang terlibat?

1.5 Definisi Operasional dan Definisi Konseptual

Untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan, penyelidik telah menggunakan definisi operasional dan definisi konseptual berikut:

1.5.1 Memperkasa

Memperkasa mengikut Kamus Dewan, Edisi Keempat (2005) adalah menjadikan sesuatu itu hebat (unggul, kuat, terkenal, berdaulat ataupun dominan). Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendefinisi *memperkasa* sebagai sesuatu yang dapat menunjukkan hasil penambahbaikan sekolah (*'school improvement'*) ke arah meningkatkan prestasi matematik di sekolah rendah. Beberapa orang ahli akademik dan penyelidik telah mendefinisikan penambahbaikan sekolah, antaranya ialah Abdul Ghani (2011) yang mengatakan penambahbaikan sekolah sebagai: "*Satu usaha yang sistematik dan berterusan ke arah perubahan dalam situasi pembelajaran dan lain-lain situasi dalaman yang berkaitan dalam satu atau pun lebih sekolah-sekolah dengan tujuan utamanya mahu mencapai objektif-objektif pendidikan yang lebih berkesan.*"

Hopkins (2005) pula berhujah bahawa penambahbaikan sekolah adalah suatu pendekatan:

- (i) untuk mengembangkan hasil pembelajaran murid dan mengukuhkan kapasiti sekolah untuk menghadapi perubahan
- (ii) untuk meningkatkan pencapaian murid melalui proses pengajaran dan pembelajaran (PdP)
- (iii) untuk menambahbaik kapasiti sekolah bagi memberikan pendidikan yang berkualiti.

Manakala '*International School Improvement Project*', ISIP (dalam Hopkins, 2005) telah mendefinisikan penambahbaikan sekolah kepada beberapa bahagian iaitu:

- (i) sekolah sebagai pusat perubahan iaitu kita perlu melihat sekolah sebagai mempunyai ciri-ciri tersendiri. Lain sekolah lain pula keperluannya kerana setiap murid yang berada di sekolah adalah berbeza.
- (ii) sebarang perubahan yang dibuat perlukan perancangan yang teliti dan bersistematik
- (iii) memfokuskan kepada keadaan dalaman iaitu aktiviti PdP, prosedur sekolah, sumber-sumber yang ada bagi menyokong aktiviti PdP
- (iii) menyempurnakan matlamat sekolah dengan lebih efisien
- (iv) dorongan untuk melakukan perubahan dalam kalangan warga sekolah terutama guru-gurunya.

Begitu juga dengan kajian yang dibuat oleh Day & Sammons (2013) yang telah mendapati bahawa penambahbaikan sekolah mempunyai beberapa komponen iaitu:

- (i) misi yang sama iaitu fokus kepada PdP
- (ii) mempunyai komuniti profesional yang mantap bersandarkan kepada kolaboratif dan tanggungjawab yang dipikul secara kolektif untuk meningkatkan pembelajaran murid
- (iii) guru besar mempunyai kepemimpinan instruksional yang mantap
- (iv) sumber-sumber yang mencukupi (tenaga manusia, bahan, instruksional, fiscal)
- (iv) maklumat yang tepat berkaitan pembelajaran murid
- (v) guru-guru yang komited dan berkecayaan
- (vi) mempunyai peluang memperkembangkan profesionalisme
- (vii) sokongan padu daripada komuniti dan saling mempercayai antara guru dan ibu bapa.

Daripada ketiga-tiga hujah ini, penyelidik bersetuju bahawa penambahbaikan sekolah pada dasarnya dapat dikaitkan dengan proses PdP dan seterusnya dapat memperkasakan pendidikan matematik di sekolah rendah.

1.5.2 Pelaksanaan Amalan

Pusat Rujukan Persuratan Melayu (Kamus Dewan Edisi Ke Empat, 2005) mendefinisikan pelaksanaan sebagai perbuatan atau hal melaksanakan (mengusahakan, menjalankan) sesuatu, manakala amalan ialah sesuatu yang dilakukan (dilaksanakan, dikerjakan, dan sebagainya) sebagai suatu kebiasaan. Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendefinisikan pelaksanaan amalan sebagai suatu proses atau etos yang diterapkan dalam amalan kepemimpinan di sekolah.

Kamus Dewan (1989) mendefinisikan amalan sebagai membuat sesuatu selalu supaya menjadi mahir. Amalan juga bermaksud sesuatu yang baik (dilaksanakan, dikerjakan, dsbnya) sebagai suatu kebiasaan ; perbuatan baik, kebajikan. Amalan kepemimpinan pula bermaksud gaya atau stail yang diamalkan oleh seseorang guru besar/pengetua sekolah/pemimpin pendidikan. Manakala Yulk (1998) pula menyatakan bahawa amalan adalah merujuk kepada proses sosial yang diamalkan oleh sekumpulan manusia atau warga organisasi yang mempengaruhi peristiwa-peristiwa luaran, pilihan matlamat atau hasil yang diinginkan/dihasratkan, aktiviti-aktiviti organisasi, motivasi dan keupayaan individu, perhubungan kuasa dan berorientasikan perkongsian.

1.5.3 Guru besar/Pengetua

Di sekolah-sekolah kebangsaan , guru besar ialah pemimpin tertinggi di sekolah kebangsaan , manakala pengetua ialah pemimpin tertinggi di sekolah menengah kebangsaan. Walau bagaimanapun, kedua-dua jawatan ini mempunyai peranan dan tanggung jawab yang sama.

Buku Panduan Pentadbiran Sekolah (1982) telah menyenaraikan tugas-tugas guru besar dalam pentadbiran seperti:

- i. Menguruskan perkhidmatan dan perjawatan guru dan bukan guru.
- ii. Mengendalikan kewangan dan akaun sekolah.
- iii. Mengurus kegiatan kurikulum dan ko kurikulum.
- iv. Pengurusan jadual waktu sekolah.
- v. Mengurus kemasukan dan pertukaran murid
- vi. Pengerusi lembaga tata tertib sekolah.
- vii. Mengurus perjalanan ujian
- viii. Mengurus aktiviti-aktiviti berbentuk agama Islam.
- x. Bertanggung jawab melaksanakan arahan-arahan yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri.
- xi. Mengkoordinasi aktiviti-aktiviti sekolah dengan pihak luar
- xii. Bertanggung jawab tentang disiplin pelajar.

Namun, tugas pengetua/guru besar telah disemak semula dan menurut Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan dalam Panduan Tugas Staf Sekolah Rendah (2003) meliputi tujuh bidang utama iaitu:

- i. Pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar.
- ii. Pengurusan sekolah (pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan).
- iii. Penyediaan kemudahan pengajaran-pembelajaran.
- iv. Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat.
- v. Kemajuan sekolah.
- vi. Pengajaran.
- vii. Kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan.

Institut Aminudin Baki (IAB, 2006) pula telah menyenaraikan sebanyak sembilan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah-sekolah Malaysia (SKKSM) yang boleh dijadikan panduan oleh pengetua dan guru besar sekolah di negara ini (IAB, 2006). Berdasarkan SKKSM, pengetua / guru besar dapat menghayati dan menguasai standard kompetensi kepimpinan ini apabila mereka mempunyai pengetahuan, memiliki nilai profesional dan melakukan amalan terbaik dalam sembilan bidang yang disarankan. Standard kompetensi ini digubal berlandaskan kepada Rukun Negara, Wawasan 2020, Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan serta berasaskan teori-teori yang berkaitan pendidikan masa kini (IAB, 2006). Sembilan standard kompetensi yang dimaksudkanitu adalah seperti disenaraikan dalam Jadual 1.8 berikut:

Jadual 1.8 : Bidang Standard Kompetensi

Bil	Bidang Standard Kompetensi
1	Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi
2	Pengurusan Kurikulum
3	Pengurusan Kokurikulum
4	Pengurusan Hal Ehwal Murid
5	Pengurusan Kewangan
6	Pengurusan Pentadbiran Pejabat
7	Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal
8	Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
9	Pengurusan Perhubungan Luar

Sumber : SKKSM (IAB, 2006)

Dengan adanya standard kompetensi ini pengetua/guru besar dapat menggunakannya sebagai panduan untuk menjalankan tugas di sekolah. Sebagai seorang pemimpin sekolah, guru besar juga harus mengguna pakai dan menghayati kesemua sembilan kompetensi ini kerana ianya berkait rapat antara satu sama lain.

1.5.4 Pemimpin

Pemimpin ialah seseorang yang memegang jawatan tertinggi dalam sesuatu bidang dan pemimpin ini mempunyai kuasa atau pengaruh untuk mengawalnya (Kamus Perniagaan). Pemimpin dalam konteks kajian ini bermaksud Guru Besar sekolah rendah. Pemimpin juga didefinisikan sebagai ketua. Seseorang yang dianggap pemimpin adalah seseorang yang berupaya mempengaruhi pengikutnya.

Kajian oleh Goleman, Boyatzis dan Mckee (2002) pula menyatakan bahawa pemimpin yang berwibawa mampu mewujudkan iklim organisasi yang harmoni. Keharmonian boleh mempengaruhi kecemerlangan sesebuah organisasi dan pengikut berasa selesa dengan keadaan yang dapat mewujudkan aura positif antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin berkesan ialah pemimpin yang profisien terhadap pelbagai situasi dalaman sesebuah organisasi (Ulrich, 2009). Ulrich (2009) juga berpendapat bahawa pemimpin berkesan mampu membentuk masa hadapan, '*make things happen*', '*engage today's talent*', membina generasi akan datang dan '*invest in yourself*'. Dalam konteks kajian ini, pemimpin ialah guru besar sekolah-sekolah yang terlibat.

1.5.5 Kepemimpinan

Mengikut kamus dewan (2005) kepimpinan membawa maksud "keupayaan memimpin" dan kepemimpinan pula "keupayaan sebagai pemimpin, daya seseorang pemimpin". Ramaiah (1999) pula mendefinisikan kepimpinan sebagai satu fenomena proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya iaitu melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi. Semua ini memerlukan kepemimpinan yang efektif, tanpa kepemimpinan yang efektif, sesebuah organisasi seperti sekolah tidak akan dapat berkembang dan maju mengikut apa yang telah dirancang oleh organisasi itu sendiri.

Secara umumnya Burns telah mendefinisikan kepemimpinan sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi staf bawahannya ataupun pengikutnya untuk mencapai visi dan misi yang telah dipersetujui oleh semua sama ada di peringkat sekolah ataupun di peringkat ibu bapa dan masyarakat setempat.

Manakala Coleman (2011) menyatakan bahawa kepemimpinan pada abad ke 21 adalah kepemimpinan yang berkaitan kepemimpinan kolaboratif. Sekolah tidak lagi beroperasi secara tradisional iaitu bersendirian tetapi lebih kepada perkongsian dengan mewujudkan kerjasama dengan sekolah-sekolah lain. Selain kolaboratif, banyak kajian-kajian lain juga menggunakan perkataan kepemimpinan distributif, kepemimpinan perkongsian atau kepemimpinan demokratik. Kesemua perkataan ini adalah saling bertukar (*'interchangeably'*), Spillane (n.a.).

Dalam konteks kajian ini, kepemimpinan adalah “strategi atau stail” yang digunakan oleh guru besar untuk membawa organisasi yang dipimpinnya mengikut hala tuju yang telah ditetapkan bersama iaitu visi dan misi sekolah.

1.6 Limitasi Kajian

Kajian ini hanya melibatkan peserta kajian yang telah dipilih secara bermatlamat iaitu Guru besar, guru kanan Matematik dan guru kelas (pemimpin instruksional bilik darjah) tiga buah sekolah rendah sekitar negeri Selangor. Dari aspek rekabentuk kajian, penyelidik telah memilih kaedah kualitatif dengan reka bentuk kajian kes bagi melaksanakan kajian ini. Dengan sebab ini tiada generalisasi boleh dibuat di akhir kajian ini nanti.

Selain limitasi terhadap peserta kajian, penyelidik juga hanya memberi fokus kepada aktiviti-aktiviti guru besar dalam amalan seharian dari perspektif guru besar itu sendiri, guru kanan Matematik dan juga guru Matematik. Penghasilan kajian ini hanyalah cadangan profil amalan kepemimpinan kolaboratif berdasarkan hasil dapatan

persoalan kajian satu hingga empat. Penyelidik membataskan cadangan pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif berdasarkan amalan terbaik daripada kajian-kajian lepas, model kajian dan peserta kajian. Tiada ujian dijalankan untuk menguji keberkesanan cadangan pelaksanaan ini.

1.7 Delimitasi kajian

Kajian ini hanya memfokuskan kepada pendidikan matematik kerana penyelidik ingin menyumbang kepada literatur dalam bidang matematik terutamanya dalam kepemimpinan di sekolah-sekolah rendah. Tambahan pula, matematik merupakan satu mata pelajaran yang penting dalam sistem pendidikan negara sebagaimana yang termaktub dalam PPPM 2013 – 2025 (KPM, 2012).

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting dijalankan bagi membantu pembuat dasar (KPM) merealisasikan visi dan misi KPM untuk mencapai wawasan 2020 iaitu menjadi sebuah Negara maju menjelang tahun 2020 melalui pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif yang akan dibentuk. Di samping itu, penyelidik juga berpendapat hasil kajian ini akan dapat memberikan nilai tambah kepada literatur yang sedia ada dan dapat memberikan sumbangan pengetahuan kepada profesion dan bidang kepimpinan pendidikan sama ada di peringkat global ataupun peringkat lokal.

Selain bidang kepemimpinan pendidikan, kajian ini juga diharapkan dapat memberi kesedaran kepada ramai guru besar dan pengetua sekolah tentang keperluan jalinan kerjasama antara semua pihak yang berkepentingan bagi meningkatkan kecemerlangan murid-murid dan seterusnya membantu pembangunan modal insan yang berkualiti kerana kekuatan sesebuah negara amat bergantung kepada kualiti rakyatnya (Awang & Yahya, 2010). Dapatan daripada hasil kajian juga akan menjadi indikator

kepada amalan kepemimpinan yang lebih berkesan terutamanya dalam abad ke-21. Kajian ini juga diharapkan dapat membentuk amalan budaya kerja berpasukan sebagaimana kajian yang telah dilaksanakan oleh Zuraidah (2009) yang menunjukkan amalan dimensi perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan yang menyokong telah membentuk guru-guru di sekolah mereka bergerak dalam satu pasukan yang berkongsi minat (bidang) dan tanggung jawab. Dengan ini, kepemimpinan sekolah seharusnya mengamalkan budaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan budaya positif dalam kalangan guru dan warga sekolah amnya.

Dipihak peserta kajian pula, dapatan daripada kajian ini akan memberi peluang kepada mereka untuk membuat refleksi, memperjelaskan idea dan berpeluang mempelajari sesuatu daripada peserta kajian yang lain (Miles & Huberman, 1994). Kajian ini juga diharap dapat meningkatkan hubungan sosial peserta kajian dalam bidang profesion mereka dan seterusnya dapat menambahbaik amalan PdP bagi membantu murid-murid dalam era globalisasi ini.

Begitu juga sokongan dipihak ibubapa dan komuniti masyarakat melalui amalan kepemimpinan kolaboratif ini akan dapat memantapkan lagi pendidikan matematik dan seterusnya dapat mencorak masa depan murid-murid.

1.9 Rumusan

Kepemimpinan kolaboratif merupakan proses kepemimpinan yang tidak kurang pentingnya dan perlu diberi perhatian oleh pembuat dasar dan para pemimpin instruksional di sekolah-sekolah. Kaedah terbaik untuk mempromosi kepemimpinan kolaboratif adalah melalui cadangan pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif yang akan disarankan oleh penyelidik di akhir kajian ini. Pelaksanaan amalan kolaboratif yang dikaji ini adalah bersandarkan model kepemimpinan distributif dan model kepemimpinan kolaboratif yang melibatkan empat dimensi utama iaitu aspek

'*leader plus*', aspek amalan, pembinaan perhubungan dan pengurusan perhubungan. Keempat-empat aspek ini dilihat dapat memberi impak yang tinggi kepada proses kepemimpinan kolaboratif. Limitasi dan delimitasi kajian yang dinyatakan dapat memberi gambaran kepada batasan pelaksanaan kajian. Walau bagaimanapun, kajian ini tidak boleh digeneralisasikan berdasarkan kepada pemilihan hanya terhadap tiga buah sekolah sahaja. Kajian ini bertujuan untuk menambah kekurangan dalam pengetahuan ('*knowledge gap*') dan kefahaman berkaitan kepemimpinan kolaboratif yang dilaksanakan di sekolah-sekolah rendah yang terpilih.

Kajian ini akan meneliti definisi dan konsep pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif berdasarkan model-model kepemimpinan distributif (Spillane & Diamond, 2007) dan kepemimpinan kolaboratif (Rubin, 2009). Kajian ini juga meneroka amalan terbaik kepemimpinan kolaboratif yang dapat memandu pemimpin-pemimpin sekolah membawa organisasi masing-masing mencapai visi dan misi kebangsaan sebagaimana dihasratkan dalam PPPM, 2013 – 2025 dan seterusnya dapat merealisasikan TN50.

Metodologi kajian menggunakan pendekatan kajian kualitatif dapat menyokong dapatan kajian ini di Bab Empat dan selanjutnya perbincangan hasil dapatan dipaparkan di Bab Lima.

BAB DUA : TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan membentangkan aspek kepemimpinan dengan memberikan tumpuan kepada konsep kepemimpinan kolaboratif pemimpin-pemimpin instruksional, ini termasuk membincangkan kerangka konsep, teori/model kepemimpinan kolaboratif, teori/model kepemimpinan distributif sekolah yang berkaitan kepemimpinan kolaboratif dan kajian-kajian lepas mengenai amalan kepemimpinan kolaboratif . Begitu juga penyelidik telah membuat tinjauan literatur dalam dan luar negara tentang kajian empirikal pengkaji-pengkaji lepas dan membuat analisis tentang kajian-kajian berkenaan serta aspek-aspek lain yang mempengaruhi kepemimpinan kolaboratif di sekolah.

2.2 Kepemimpinan dan Pengurusan

Guru besar/ pengetua yang berjaya biasanya menjalankan tiga peranan iaitu sebagai pentadbir, pengurus dan yang penting sekali ialah sebagai pemimpin. Pentadbiran adalah berkait rapat dengan hal-hal pembahagian kerja dan penyelarasan perhubungan untuk melahirkan kecekapan dalam organisasi (Syukur,1998). Pemantauan sama ada sesuatu tugas ataupun program dijalankan dengan betul adalah tugas seorang pengurus. Manakala peranan guru besar sebagai pemimpin memastikan semua yang dirancang berjalan dengan lancar. Walau bagaimanapun, peranan pengetua/guru besar telah banyak dipengaruhi oleh persekitaran seperti masyarakat setempat, sosio politik dan ekonomi. Masa guru besar bagi melaksanakan tugas kepimpinan dan pengurusan adalah semakin terhad dan berkurangan. Ini kerana guru besar terpaksa melakukan tugas-tugas lain di luar organisasi mereka. Akibatnya timbul banyak konflik antara peranan guru besar sebagai pentadbir dengan peranan sebagai pendidik professional (Hoy dan Miskel, 1982, seperti dirujuk dalam Ramaiah, 1999). Guru besar yang bijak

akan dapat mengatasi konflik ini melalui kemahiran dan pengetahuan kepemimpinan yang diterima daripada kursus-kursus yang dihadiri terutamanya yang telah dikendalikan oleh Institut Aminudin Baki.

Walaupun penyelidikan tentang kepimpinan telah banyak dijalankan sejagat, namun fenomena ini masih banyak yang kabur. Ramai tokoh kepimpinan Barat telah cuba mendefinisikan kepimpinan daripada pelbagai sudut umpamanya kepimpinan situasi, teori kepimpinan kontingensi, stail kepimpinan dan sebagainya. Antara kajian-kajian tempatan yang banyak dilaksanakan berkisar kepada kajian gaya kepimpinan (Raziah Mansor & Ahmad Esa, 2009; dll), kepimpinan berkesan (M.Khata Jabor & Zaipah Ismail, n.a.;dll) dan kepimpinan pengetua (Dinham, S. 2004; Lokman Tahir & M.Al-Muzammil Yassin, 2008; Azlin Norhaini Mansor et.al., 2011;dll).

Chance (2009) pula mengkategorikan teori kepimpinan kepada empat iaitu (i) teori yang menerangkan sifat dan ciri-ciri kepimpinan, (ii) teori yang menerangkan pengaruh yang berdasarkan kuasa, (iii) teori yang menerangkan perlakuan dan peranan pemimpin dan (iv) kepimpinan transformasional yang menjadi sumber inspirasi kepada perubahan.

Burns (2010) juga menegaskan kepimpinan yang baik adalah pemimpin yang akan bertindak mengikut kehendak dan keperluan semua warga sekolah yakni motivasi guru-guru, aspirasi dan jangkaan semua. Ini telah terbukti dalam penilaian PISA (2009) bagi Negara Finland yang telah mendapat tempat pertama, mengalahkan negara-negara lain termasuk Amerika Syarikat. Antara faktor utama yang telah menyumbang kepada kejayaan ini adalah keupayaan pemimpin sekolah menjaga kebajikan murid, persekitaran sekolah yang kondusif untuk pembelajaran, budaya sekolah yang positif dan prinsip sekolah yang mementingkan kasih sayang, keselesaan dan kesamarataan untuk semua murid-muridnya (Malaty, 2009). Pemimpin yang baik juga perlu menjadi pengurus yang efektif dan sempurna serta dapat mencapai matlamat yang dirancangkan.

Pelbagai masalah akan timbul tanpa sistem pengurusan yang cekap. Sebagai seorang pengurus, guru besar/pengetua perlu menjalankan proses-proses dalam pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pengarahan dan pengawalan. Di sinilah wujudnya tugas guru besar/pengetua sebagai penyelia dan pemantau di sekolah terutamanya dalam proses PdP. Di Malaysia, guru besar/pengetua ialah pengurus peringkat pertengahan iaitu mengurus kerja pada peringkat proses. Manakala pengurus atasan pula menggunakan kebanyakan masa mereka membuat perancangan jangka panjang, perhubungan awam, membuat dasar serta menganalisis perkara-perkara yang berlaku di persekitaran luaran.

2.3 Teori Kepimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pengetua/guru besar dalam pendidikan Matematik di sekolah-sekolah di Malaysia adalah merupakan suatu cabaran dalam merealisasikan wawasan 2020 Malaysia untuk menjadi negara maju menjelang 2020 bagi memastikan kejayaan membina negara Malaysia bertaraf dunia (Ahmad Sarji, 2003).

Dalam setiap kajian kepimpinan pendidikan, penyelidik merujuk kepada teori kepimpinan pendidikan kerana ianya sangat relevan dengan tajuk kajian iaitu kepemimpinan kolaboratif.

Bersandarkan teori kepimpinan, Bush (2010) menyatakan kepimpinan pendidikan lebih menunjukkan berlakunya proses mempengaruhi seseorang atau pekerja bawahannya. Proses mempengaruhi ini adalah suatu proses yang mempunyai tujuan yang sama untuk menghasilkan matlamat yang sama seperti visi dan misi sekolah. Sehubungan itu, Bush (2010) telah menyenaraikan tiga aspek utama dalam kepimpinan pendidikan iaitu :

- (i) konsep pengaruh adalah konsep teras berbanding autoriti,
- (ii) proses yang bermatlamat dan
- (iii) boleh diamalkan dalam bentuk berkumpulan ataupun individu.

Mendasari ketiga-tiga aspek ini, kepemimpinan pendidikan adalah lebih bersifat independen. Ini bermaksud bahawa sesuatu pekerjaan yang di bawah pengaruh paksaan biasanya tidak disenangi ramai. Pendapat ini bersamaan dengan kajian oleh Hargreaves dan Bush (2010) yang menyatakan bahawa guru-guru lebih bersifat positif jika melakukan perubahan sendiri berbanding dengan perubahan yang dimandatkan.

Kepemimpinan pendidikan juga berkaitan dengan mengembangkan visi dan misi organisasi iaitu proses/aktiviti sekolah yang bermatlamat. Visi dan misi yang jelas dan dapat difahami oleh semua akan menunjukkan keberkesanan sesebuah organisasi. Pernyataan ini adalah sejajar dengan dapatan daripada kajian yang dijalankan oleh Bush (2010) iaitu visi dan misi yang jelas dapat memajukan sekolah. Pemahaman dan penghayatan visi dan misi oleh semua warga sekolah juga amat penting bagi membantu merealisasikan perubahan atau transformasi pendidikan. Sehubungan itu, barisan kepimpinan sekolah perlu menyediakan persekitaran atau prasarana yang boleh membantu semua warga sekolah bekerja bersama-sama untuk memastikan visi dan misi sekolah dapat dicapai sepenuhnya, seterusnya dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Perkara yang sama juga berlaku di Malaysia di mana visi dan misi sekolah menjadi perkara utama dalam agenda sekolah. Ini perlu bagi membolehkan Index Petunjuk Prestasi (KPI) dapat dicapai mengikut perancangan sekolah masing-masing sama ada sekolah menengah ataupun sekolah rendah. Penyelidik juga mendapati bahawa teori-teori yang ada ini dapat menyumbang kepada keberkesanan sesebuah organisasi kepimpinan dan kepemimpinan. Amalan kepemimpinan pendidikan adalah berbeza daripada pengurusan pendidikan yang memberi fokus terhadap amalan yang berkaitan dengan operasi sesuatu organisasi pendidikan.

Harus disedari juga beberapa hujah yang bercanggah tentang tanggapan bahawa kepemimpinan pendidikan memerlukan pendekatan tersendiri, sebagaimana yang disarankan oleh Glatter & Kydd (seperti dirujuk dalam Bush, 2010) tidak boleh diambil kira iaitu:

- (i) sukar menyediakan persekitaran dan ukuran bagi objektif pendidikan,
- (ii) kewujudan kanak-kanak dan remaja dalam sekolah yang menjadi output sesebuah sekolah,
- (iii) memerlukan kuasa dalam bilik darjah dan
- (iv) banyak guru tidak berkesempatan untuk melakukan tugas pengurusan dalam kerjaya sebagai guru.

Ini adalah kerana kepemimpinan pendidikan di abad ke-21 ini memerlukan daya kreativiti yang tinggi dalam kalangan pemimpin sekolah. Kita tidak mahu lagi melihat pemimpin sekolah yang hanya tahu mengurus sekolah tetapi tidak tahu bagaimana memimpin sekolah. Senario abad ke-21 juga memperlihatkan perubahan dalam falsafah kepemimpinan iaitu, daripada kepemimpinan berpusat sendiri (Sandmann & Vandenberg, 1995) kepada kepemimpinan berpusatkan pembelajaran (*'learning centred leadership'*, Bush, 2010), iaitu kepemimpinan yang memfokuskan kepada pembelajaran murid, bukannya semata-mata menjadi pemimpin instruksional yang hanya memfokuskan kepada pengajaran guru (Du Four, 2002).

Du Four (2002) juga menegaskan bahawa fokus kepada pembelajaran akan mengubah strategi pengajaran guru dalam bilik darjah kerana guru-guru perlu menyediakan PdP yang sesuai dengan tahap kognitif murid. Ini bermakna guru dan murid akan sentiasa diberikan peluang untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang sedia ada. Selain itu, guru juga perlu mempunyai pengetahuan tentang murid (Abdul Razak, 2010) supaya keperluan murid berkaitan pengetahuan Matematik dapat

dipertingkatkan. Kajian yang dibuat oleh Abdul Razak (2010) berkaitan masalah berayat dalam matematik menunjukkan bahawa murid-murid di Malaysia seawal Tahun Satu lagi telah didedahkan dengan soalan-soalan berbentuk masalah berayat. Maka atas dasar inilah pemimpin-pemimpin instruksional mesti meningkatkan keupayaan mereka bagi membawa murid-murid meneroka konsep matematik dengan lebih berkesan. Ini dapat dicapai dengan memfokuskan kepada strategi kepemimpinan secara kolaboratif bagi membolehkan penambahbaikan dapat direalisasikan. Selain itu, kepemimpinan kolaboratif mestilah memberi keutamaan kepada pembelajaran murid-murid untuk memperkasakan matematik.

Sebagaimana kajian yang dibuat oleh Dolan (2009) mendapati bahawa kepemimpinan berpusatkan pembelajaran terdiri daripada tiga komponen, iaitu membina kapasiti kepemimpinan, membentuk organisasi pembelajaran dan membangun kapasiti kepemimpinan. Ketiga-tiga komponen ini sememangnya menitik beratkan penglibatan banyak pihak. Selain itu, antara idea utama yang cuba diketengahkan oleh Dolan (2009) bagi mewujudkan kepemimpinan berpusatkan pembelajaran ini adalah warga sekolah perlu mempunyai satu tujuan yang dikongsi bersama dan mempunyai guru-guru yang komited untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik serta dapat menghasilkan murid-murid yang berilmu pengetahuan. Kenyataan ini sejajar dengan definisi kepemimpinan kolaboratif.

Bagi menyokong pendapat Dolan (2009) ini, guru besar perlu menyediakan persekitaran yang dapat membantu sekolah menjadi sekolah pembelajaran (*'learning school'*) yang bermaksud menjadikan sesebuah sekolah itu satu tempat yang seronok untuk belajar di samping dapat menghubungkan kepemimpinan dengan pembelajaran. Selain itu, konsep sekolah pembelajaran ini adalah suatu konsep sesebuah sekolah itu dapat memberikan murid-murid dan warganya persekitaran yang kondusif untuk belajar. Keseronokan akan jelas terpancar di setiap individu kerana mereka ini telah diberikan

kepercayaan dan motivasi bahawa semua orang mempunyai keupayaan untuk belajar dan membuat penambahbaikan terhadap diri masing-masing . Kajian oleh Rosnah Ishak & Muhammad Faizal Ghani (2012) yang menggunakan teknik Delphi terhadap 15 orang pakar pendidikan jelas menunjukkan sekolah-sekolah mengamalkan lima elemen kepimpinan terbaik untuk mengembangkan sekolah dan kajian ini sejajar dengan kajian Dolan (2009) iaitu:

- (i) menyediakan ruang pembelajaran dan peluang kepada guru-guru,
- (ii) menjadi suri teladan untuk pembelajaran,
- (iii) menggalakkan aktiviti inovasi,
- (iv) memberi penghargaan dan pengiktirafan dan
- (v) mengembangkan potensi warga sekolah.

Di persekitaran sekolah pembelajaran juga wujudnya konsep kolaboratif iaitu kerja berpasukan dan kerjasama antara pelbagai pihak termasuklah masyarakat sekeliling, ibubapa serta sekolah-sekolah berdekatan (Middlewood et.al, 2005). Konsep kerja berpasukan dan kerjasama ini telah juga disarankan oleh Sandmann & Vandenberg (1995) yang telah menghasilkan satu kerangka konseptual kepemimpinan abad ke-21, iaitu perlunya pemimpin-pemimpin sekolah memiliki tiga kemahiran iaitu kepemimpinan pembinaan perhubungan, kepemimpinan perkongsian serta kepemimpinan dalam komuniti. Konsep yang sama juga telah diketengahkan oleh Rubin (2009) dan Dolan (2009). Dengan ini, kerangka konseptual yang cuba diketengahkan oleh penyelidik dalam kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Sandmann & Vandenberg. Walaupun konsep Dolan (2009) dan Sandmann & Vandenberg (1995) ini ada sedikit perbezaan tetapi kedua-duanya menunjukkan kepentingan mewujudkan kolaboratif daripada banyak pihak terutamanya kolaboratif antara pemimpin instruksional yang komited terhadap pembelajaran murid-murid akan

mendorong kepada kewujudan sekolah pembelajaran. Selain itu, Freedman dan Di Cecco (2013) juga menyarankan bahawa sekolah-sekolah dalam kawasan persekitaran yang sama perlu melaksanakan kolaboratif untuk menambahbaik pencapaian murid-murid. Maka dengan ini, para guru besar/pengetua perlu mengetahui peranan mereka masing-masing agar pencapaian murid-murid dapat ditingkatkan terutamanya dalam mata pelajaran matematik khususnya.

Oleh kerana kerangka konsep kajian ini adalah bersandarkan konsep kepemimpinan distributif (Spillane, 2006) dan kepemimpinan kolaboratif (Rubin, 2009), maka penyelidik mengaitkan kajian yang dijalankan di Malaysia, iaitu kajian eksplorasi yang dibuat oleh Rosnazirah dan Zulkifli (2007) terhadap 300 orang guru yang telah menghadiri kursus di IAB mendapati bahawa 73.59% responden menyatakan kepemimpinan distributif memang dipraktikkan di sekolah tetapi sejauhmana amalan ini dapat membantu menyumbang ke arah kelestarian sekolah belum lagi ada. Ini adalah berdasarkan kepada empat dimensi kepemimpinan distributif yang telah dikaji iaitu (i) penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, (ii) budaya sekolah: Kerjasama, kolaboratif dan komuniti pembangunan professional, (iii) perkongsian tanggungjawab dan (iv) amalan kepemimpinan.

Kajian kes terhadap penguasa tempatan oleh Hartley dan Allison (2000, seperti dirujuk dalam National College for School leadership, NCSL, 2003) pula menunjukkan bahawa kepemimpinan kolaboratif telah dipraktikkan oleh organisasi yang sentiasa mengamalkan budaya kerjasama dan jalinan antara agensi. NCSL (2003) mendapati hasil daripada kepemimpinan kolaboratif ini dapat mengurangkan karenah birokrasi dan telah menyamaratakan struktur organisasi. Impaknya kerja dapat dijalankan dengan lebih cekap dan efisien. Ini juga telah dibuktikan oleh kajian yang dilaksanakan oleh Leithwood dan Jantzi (2012) ke atas sembilan puluh buah sekolah di sekitar Toronto, Kanada . Hasil dapatan kajian ini memberi gambaran bahawa kepemimpinan guru

besar/pengetua perlu menitikberatkan kepemimpinan terhadap guru sekolah. Ini telah terbukti dalam kajian yang sama ke atas 2,257 orang guru yang telah menjawab 49 item soal selidik yang mengukur pencapaian kerja guru. Dapatan daripada kajian ini menunjukkan terdapat hubungan /pengaruh yang signifikan antara pencapaian kerja guru dan amalan kepemimpinan kolaboratif guru besar/pengetua.

“If people knew how to collaborate well, the world would simply work better”

Sumber: Hansen (2009)

Hansen (2009) juga menyenaraikan beberapa halangan kepada kolaboratif dalam sesebuah organisasi, antaranya adalah masalah ‘*misdiagnosing*’, iaitu tidak semua orang rela untuk berkongsi atau bekerjasama terutamanya jika terdapat ancaman dalam perkongsian itu. Ancaman di sini bermaksud wujud persaingan dari segi kenaikan pangkat dan sebagainya. Dengan ini pemimpin sekolah perlu bersikap adil dan terbuka dalam menghadapi masalah seperti ini.

Beberapa langkah yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin sesebuah organisasi dalam menggalakkan kolaboratif dalam kalangan warganya atau pun antara organisasi adalah seperti berikut:

- (i) menilai peluang-peluang kolaboratif
- (ii) mengenalpasti halangan kepada kolaboratif dan
- (iii) penyelesaian kepada kolaboratif.

Rubin (2009) pula menyenaraikan sembilan ciri-ciri kepemimpinan kolaboratif berkesan yang dapat membantu kajian ini mengenalpasti gaya kepemimpinan yang dikuasai oleh pemimpin-pemimpin sekolah. Ciri-cirinya adalah seperti bertanggungjawab terhadap pembinaan pasukan heterogeneous untuk mencapai tujuan yang sama, memupuk visi yang sama, membimbing guru-guru yang terlibat dengan pelaksanaan kolaboratif antara sekolah-sekolah, tidak membuang masa, kegiatan

kolaboratif menjadi kegiatan utama dalam agenda organisasi, komited, kolaboratif berkesan berlaku antara manusia, fokus kepada sistem dalam sistem, bekerja melalui kaca mata pengikut (*'follower'*).

Selain itu, Harris (2008) banyak memperkatakan kepemimpinan distributif yang sememangnya kedua-dua perkataan iaitu distributif dan kolaboratif ini boleh diguna silih berganti kerana kedua-duanya melaksanakan amalan kepemimpinan yang sama iaitu amalan perkongsian yang akan memberi manfaat kepada pihak-pihak yang terlibat. Beliau telah membahagikan kepemimpinan distributif kepada tiga kategori iaitu kepemimpinan distributif dalam sekolah, kepemimpinan distributif antara sekolah dan kepemimpinan distributif di luar sekolah iaitu melibatkan agensi luar (pihak swasta), badan profesional (universiti dan kolej) dan masyarakat sekeliling. Banyak bukti telah menunjukkan amalan kepemimpinan distributif ini membantu meningkatkan prestasi murid dalam Matematik.

Sehubungan ini, penyelidik mengemukakan kerangka teoretikal kajian yang didasari oleh kedua-dua konsep kepemimpinan kolaboratif (Rubin, 2009) dan konsep kepemimpinan distributif (Spillane, 2006). Kedua-dua model kepemimpinan ini digabungkan oleh penyelidik untuk memahami kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional dalam memperkasa matematik sekolah rendah.

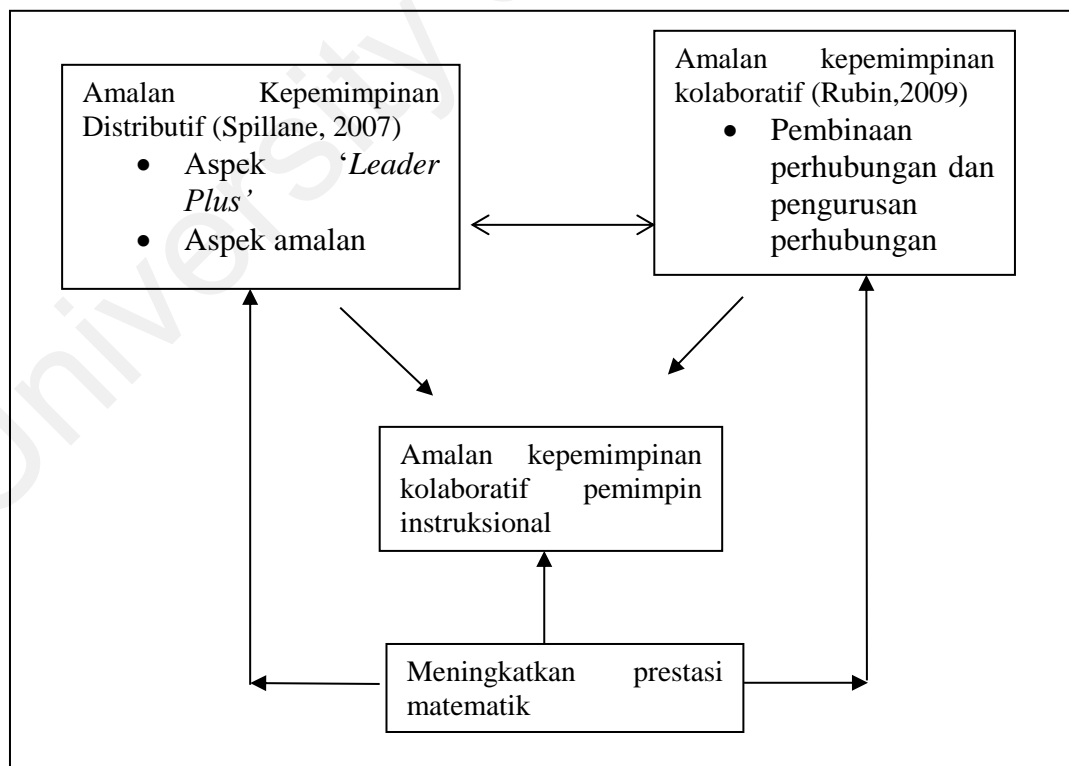
Perhatian kepada aplikasi metodologi kajian juga perlu diberikan, iaitu kesemua kajian ini menggunakan kaedah kajian kualitatif iaitu kajian kes. Ini adalah kerana kajian-kajian yang telah dijalankan ini adalah untuk memahami fenomena keperluan kepemimpinan kolaboratif diamalkan oleh guru besar sekolah.

2.4 Kerangka Teoretikal Kajian

Miles & Huberman (1994) menyatakan kerangka teoretikal merupakan hasil penulisan atau gambaran visual yang dapat menerangkan perkara utama dalam sesuatu

kajian. Little John (1996) pula menyatakan bahawa teori dan model berperanan sebagai alat untuk menerangkan, meramal dan menjadi panduan kepada sesuatu kajian yang hendak dijalankan . Walaupun pembolehubah kedua-dua model ini berlainan tetapi dapat mengukuhkan kefahaman penyelidik dalam kajian ini. Kedua-dua model ini juga saling menyokong satu sama lain kerana kedua-duanya dapat memberikan nilai tambah kepada fenomena yang dikaji. Bagi menyokong model berkenaan, model-model sampingan berkaitan dengan kepemimpinan kolaboratif dan keberkesanan organisasi terutama dalam memperkasa mata pelajaran Matematik dikemukakan.

Prinsip-prinsip dalam kedua-dua model digunakan sebagai konstruk kerangka teori kajian ini iaitu : (i) aspek amalan kepemimpinan distributif, (ii) aspek ‘*leader plus*’, (iii) pembinaan perhubungan dan (iv) pengurusan perhubungan sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 2.1. Kesemua konstruk ini dijadikan protokol temu bual bagi mengukur kefahaman kepemimpinan kolaboratif pemimpin instruksional.



Rajah 2.1 Kerangka Konseptual

2.4.1 Model Kepemimpinan Distributif

Spillane & Diamond (2007) menyatakan bahawa kepemimpinan distributif adalah berkaitan dengan sekumpulan pemimpin-pemimpin yang bekerja sama untuk mencapai satu matlamat yang sama mengikut situasi dan keadaan tertentu. Dalam model ini, Spillane (2006) telah menggunakan aspek '*Leader Plus*' dan aspek amalan sebagai atribut yang penting dalam amalan kepemimpinan distributif. Spillane (2013) dalam persidangan antarabangsa penambahbaikan sekolah dan sekolah berkesan (ICSEI, 2014) menyatakan bahawa amalan tidak boleh dilihat dari sudut seorang individu sahaja tetapi perlu dilihat dari sudut amalan dalam kumpulan. Spillane (2013) juga menyedari bahawa kedua-dua aspek ini dapat membantu pihak pemimpin sekolah membawa sekolah ke peringkat yang lebih cemerlang. Bagi aspek '*Leader Plus*', Spillane (2006) menyatakan bahawa pemimpin sekolah perlu menitikberatkan interaksi antara semua warga seperti interaksi antara guru besar dan guru-guru. Interaksi boleh didefinisikan sebagai suatu sistem sosial yang boleh menerangkan siapa yang berhubung, berapa kerap mereka ini berhubung dan bagaimana mereka bertindakbalas terhadap hubungan ini (Miller, 1959). Interaksi yang berkesan amat penting kerana ini dapat membantu pihak sekolah memperbaiki amalan kepemimpinan dalam menangani masalah PdP yang wujud. Bagi memastikan proses kepemimpinan distributif berlaku dalam sesebuah organisasi, Spillane (2006) telah mengemukakan dua jenis interaksi iaitu: (i) Interaksi keadaan ('*situational interaction*') dan (ii) Interaksi sosial ('*social interaction*'). Keterangan kedua-dua jenis interaksi dihuraikan dalam 2.4.1.1 dan 2.4.1.2. Manakala bagi aspek amalan, Spillane (2006) menyatakan bahawa terdapat dua elemen yang biasa diamalkan di sekolah-sekolah iaitu (i) rutin organisasi dan (ii) alat organisasi dan keterangannya dihuraikan dalam 2.4.1.3 dan 2.4.1.4.

2.4.1.1 Interaksi keadaan

Interaksi keadaan banyak berlaku dalam aspek ‘*leader plus*’ iaitu pihak pentadbir dapat melahirkan lebih ramai pemimpin berdasarkan kepada keadaan/situasi semasa seperti aktiviti-aktiviti atau program-program yang dilaksanakan di sekolah-sekolah. Interaksi keadaan yang dimaksudkan adalah interaksi yang berlaku antara pemimpin (‘*leader*’) dengan pengikut (‘*follower*’). Begitu juga peranan pemimpin instruksional sebagai pemimpin bilik darjah juga penting dan perlu diambilkira sebagai tanggungjawab kepemimpinan.

2.4.1.2 Interaksi sosial

Interaksi sosial berlaku dalam aspek amalan iaitu apabila pemimpin-pemimpin instruksional berbincang secara informal antara satu sama lain mengenai apa sahaja yang berkaitan PdP dan pencapaian murid. Interaksi sosial juga menjadi aktiviti asas kepada pembentukan pembelajaran komuniti profesional (‘*Professional Learning Community*’, PLC) kerana dalam PLC para pemimpin instruksional berpeluang mengadakan kolaboratif, menyelesaikan masalah PdP serta dapat berkongsi idea dan pendapat yang dapat membantu meningkatkan kualiti pendidikan matematik di sekolah (Spillane & Diamond, 2007). Di Jepun, amalan budaya perkongsian ilmu telah diterapkan melalui program ‘*lesson study*’ yang telah diperkenalkan oleh Makoto Yoshida (2001). Program ini menggalakkan guru-guru sekolah melakukan sumbangsaran rancangan pelajaran bagi topik yang hendak diajar. Konsep ‘*Lesson study*’ adalah setara dengan konsep kepimpinan distributif di mana guru-guru diberi empowermen (penurunan kuasa) untuk merancang PdP secara bersama (perkongsian). Manakala di Amerika Syarikat pula, guru besar/pengetua mengamalkan lawatan penanda aras dengan rakan sejawat serta dipasangkan dengan rakan-rakan sejawat yang lebih berpengalaman dalam pengurusan dan pentadbiran. Dalam konteks kajian ini,

amalan budaya perkongsian ilmu dan kerjasama, sama ada dalam penyediaan rancangan PdP atau pun pengurusan dan pentadbiran dapat membantu murid-murid yang lemah dalam pelajaran terutamanya mata pelajaran Matematik.

2.4.1.3 Rutin organisasi

Rutin bagi suatu organisasi seperti yang dinyatakan oleh Spillane & Diamond (2007) adalah rutin harian di sekolah seperti menyemak buku latihan murid, menyelia PdP guru-guru, menyemak buku rekod mengajar guru atau mengadakan mesyuarat bersama guru-guru. Sekolah-sekolah di Malaysia juga mengamalkan rutin organisasi yang hampir sama. Walau bagaimanapun, sekolah-sekolah di Malaysia menyediakan format tertentu kepada guru-gurunya untuk ditulis ke dalam buku rekod mengajar. Apa yang ditulis dalam buku rekod ini adalah kandungan dan aktiviti yang hendak disampaikan kepada murid-murid.

2.4.1.4 Alat organisasi

Alat organisasi ini ialah alat yang digunakan untuk mengawal dan memantau perjalanan sesebuah sekolah. Alat-alat ini termasuklah buku rekod mengajar, borang penilaian penyeliaan oleh pemimpin sekolah, surat-surat pekeliling sekolah/Jabatan Pelajaran Negeri (JPN)/Kementerian Pelajaran Malaysia, memo dalaman, minit-minit mesyuarat termasuk minit mesyuarat Persatuan Ibu bapa dan Guru, rekod prestasi murid atau laporan akhir tahun panitia Matematik

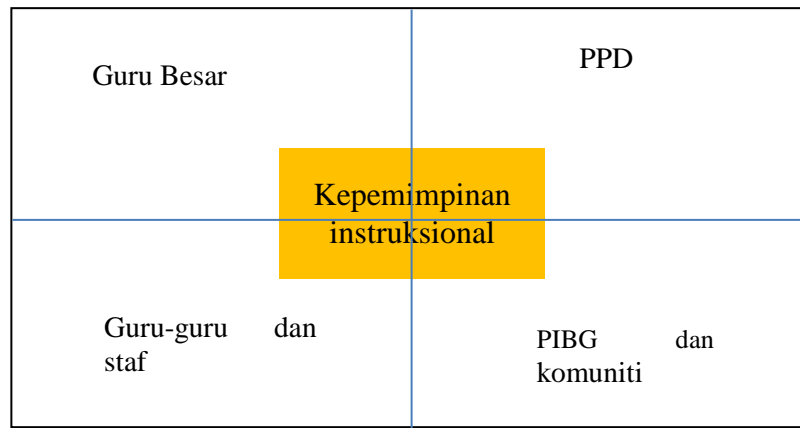
Menurut Siva, Khuan dan Khoo (2015) kepemimpinan distributif yang diketengahkan oleh Spillane (2006) ini berupaya meningkatkan keberkesanan organisasi. Ini adalah kerana kepemimpinan distributif mampu mewujudkan perkongsian kuasa dalam sesebuah organisasi (Siva Rabindarang, W.B.Khuan dan Y.Y.Khoo, 2015; MOE, 2012). Selain itu, kepemimpinan distributif juga merangkumi

interaksi dalam kalangan pemimpin, pengikut dan keadaan (Siva Rabindarang, W.B.Khuan dan Y.Y.Khoo, 2015). PPPM 2013 – 2025 (KPM, 2013) juga menyarankan supaya kepemimpinan distributif dilaksanakan di sekolah-sekolah. Dalam konteks kajian ini, penyelidik akan memberi fokus kepada kepemimpinan distributif antara sekolah yang dapat memberi impak kepada kepemimpinan kolaboratif.

2.4.2 Model Kepemimpinan Kolaboratif

Rubin (2009) memfokuskan pengurusan yang melibatkan pembinaan perhubungan dan pengurusan perhubungan . Ini adalah kerana kedua-dua atribut ini penting dalam meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran. Perhubungan yang baik dengan murid, ibu bapa, rakan sekerja, majikan, komuniti dan pihak berkepentingan dapat meningkatkan motivasi kerjaya guru-guru. Di samping itu, perhubungan yang dapat diurus dengan baik akan membawa kejayaan kepada pihak sekolah.

Selain itu, Rubin (2009) juga menegaskan bahawa kejayaan sesebuah sekolah tidak lagi dilaksanakan secara hairaki atas ke bawah (*'top-down'*) tetapi merupakan perhubungan yang berkonsepkan kolaboratif. Sebagaimana model dalam Rajah 2.2 yang diadaptasikan daripada model oleh Rubin (2009) bahawa dalam kepemimpinan instruksional perlu ada jaringan bersama-sama pegawai pelajaran daerah (PPD) , guru besar, guru-guru serta staf dan akhirnya bersama-sama ibubapa dan komuniti. Jaringan ini penting bagi menghasilkan komuniti pembelajaran di persekitaran sekolah.



Rajah 2.2 Adaptasi daripada Model Rubin (Rubin, 2009)

Bagi kajian ini, penyelidik menggunakan model ini yang telah mendasari kerangka konseptual kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.2 yang mempunyai ciri-ciri hubungan antara sekolah-sekolah setempat iaitu penambahan kepada hubungan sedia ada antara sekolah dengan ibu bapa dan juga masyarakat setempat. Sekolah setempat ini adalah sekolah-sekolah berdekatan yang boleh berkongsi visi dan misi yang sama. Kepemimpinan kolaboratif antara sekolah-sekolah setempat ini boleh dilihat dari sudut peranan guru besar sekolah-sekolah yang terlibat merealisasikan visi dan misi melalui perhubungan kolaboratif yang dibina bagi membantu memperkasakan mata pelajaran Matematik dan bagaimana kepemimpinan kolaboratif dapat mengekalkan hubungan yang dibina ini. Rubin (2009) menguatkan lagi hujah tentang kolaboratif sebagai suatu tanggungjawab bagi membina atau membantu sekolah dan warganya. Hujah ini juga dipersetujui oleh Fullan (2012) dalam sesi temu bual yang dilaksanakan oleh sebuah jurnal di Kanada yang menyatakan bahawa peranan guru besar/pengetua bukan sahaja terhenti di organisasi mereka sendiri tetapi dikembangkan ke seluruh sekolah di sekelilingnya, malah hingga ke seluruh daerah dan negeri.

2.4.3 Rumusan

Pemilihan kedua-dua model ini dapat memberikan nilai tambah kepada teori kepemimpinan yang ada masa kini, iaitu kedua-dua model ini belum diteroka dalam keadaan atau sistem pentadbiran sekolah di Malaysia. Kerangka teoritikal ini sesuai dengan kajian oleh penyelidik yang mahu meneroka pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif bagi memperkasa mata pelajaran Matematik di sekolah rendah. Model kepemimpinan distributif Spillane (2006) juga telah menjadi kayu ukur kepada kajian yang diteroka oleh Harris (2008). Harris (2008) menegaskan bahawa kepemimpinan yang berbentuk distributif ini telah terbukti memberikan pengaruh yang positif terhadap perkembangan dan perubahan dalam sesebuah organisasi. Malah banyak bukti daripada pengkaji-pengkaji kepemimpinan seperti Hargreaves dan Fink, 2006; Harris dan Lambert, 2003; Caldwell, 2006; dan Day et.al, 2007 serta ramai lagi menegaskan bahawa sesebuah organisasi dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada warganya dengan mengamalkan kepemimpinan distributif di tempat masing-masing (Harris, 2008).

Disamping itu, literatur selanjutnya dikemukakan oleh penyelidik bagi memperkukuhkan keperluan kajian ini dilaksanakan dan seterusnya dapat menjawab persoalan kajian yang telah disenaraikan dalam bab satu.

2.5 Konsep Kepemimpinan Kolaboratif

Sebagaimana yang diketahui, kepemimpinan kolaboratif (KK) bukanlah satu topik yang baharu dalam bidang kepimpinan pendidikan secara global. KK telah diperkenalkan oleh David Chrislip dan Carl Larson pada awal tahun 1980-an dan awal 1990-an. Mereka telah mendefinisikan KK sebagai suatu perhubungan yang saling memberi faedah antara dua atau lebih pihak yang terlibat untuk mencapai matlamat sepunya melalui tiga elemen iaitu (i) perkongsian, (ii) kuasa dan (iii) akauntabiliti

(Chrislip, 1994). Ketiga-tiga elemen KK yang dikemukakan oleh Chrislip dan Larson (1994) ini dapat diadaptasikan dengan adanya perhubungan yang baik antara guru-guru, ibu bapa, masyarakat sekeliling serta rakan sejawat dari sekolah-sekolah sekeliling atau berdekatan. Perhubungan ialah berkaitan membina pertalian dengan orang lain dalam organisasi yang sama ataupun di luar organisasi (Fullan, 2001). Apabila perhubungan baik dapat dijalin, seseorang individu ataupun kumpulan akan lebih bersedia dan rela untuk memberikan sumbangan bagi menunjukkan perasaan mereka sebagai sebahagian daripada ahli projek/program yang dilaksanakan itu. Fullan (2001) juga telah membentuk satu jaringan perkaitan (*'web of connection'*) yang terdiri daripada tujuh elemen untuk memperkembang perhubungan, yang juga digunakan oleh Kouzer dan Posner (1998, dalam Fullan, 2001) iaitu:

- (i) menyediakan piawaian yang jelas
- (ii) menjangkakan yang terbaik
- (iii) memberi perhatian
- (iv) memberi penghargaan
- (v) menghebahkan perkara baik
- (vi) meraikan bersama
- (vii) contoh melalui teladan

Kesemua elemen ini bersesuaian dengan elemen dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia, SKPM (2010) yang telah ditambahbaik daripada Standard Tinggi Kualiti Pendidikan (STKP, 2003). Keperluan memenuhi taraf (standard) ini telah termaktub dalam Akta Pendidikan 1996 Subseksyen 117(a). Antara elemen dalam SKPM ini ialah Elemen Standard 1 iaitu Kepemimpinan dan Hala Tuju bagi aspek 1.5 : Kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah dan aspek 1.6 : Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah dalam Standard Kualiti Pendidikan

Malaysia (SKPM, 2010) menyediakan panduan kepada pentadbir sekolah untuk meningkatkan kualiti kepemimpinan di sekolah. Maka, pengurusan perhubungan yang disarankan dalam kerangka teoretikal merupakan elemen yang berpadanan dengan literatur yang dikemukakan oleh Fullan, 2001 dan juga Kouzes dan Posner, 1998.

Walaupun Chrislip dan Larson (1994) tidak menitikberatkan perhubungan, namun dengan wujudnya sistem perhubungan yang efektif dapat membantu pihak sekolah mengadakan kolaboratif yang baik antara sekolah-sekolah, Jabatan Pendidikan Negeri dan bahagian-bahagian berkenaan seperti Nazir sekolah, Bahagian sekolah KPM. Guru besar mesti memastikan sekolah mempunyai jawatankuasa-jawatankuasa yang dapat membantu pengurusan sekolah yang efektif, dan seterusnya dapat meningkatkan kecemerlangan akademik dan celik 3M dapat dikekalkan. Apabila perhubungan dapat dikembangkan, guru besar dapat menerapkan perkongsian ilmu dan budaya pembelajaran yang positif dalam kalangan warga sekolah. Ini bersesuaian dengan elemen standard 1 bagi aspek 1.8 : Perkongsian Kepimpinan dalam SKPM 2010. Dengan ini halangan kepada kolaboratif dapat dielakkan dan seterusnya membantu sekolah mencapai visi dan misi sekolah. Di samping itu, iklim sekolah yang positif juga penting bagi mewujudkan persekitaran dan visi serta misi yang telah ditetapkan oleh sesebuah sekolah. Ini juga termaktub dalam standard 1 aspek 1.7 : Kepimpinan Instruksional dalam SKPM 2010. Ini bersesuaian dengan kenyataan Urbanski,1998 (seperti dirujuk dalam Noraini Idris, 2006) menyatakan bahawa:

“To improve the learning opportunities for all mathematics students , we must improve the quality of administration and design; teaching, learning and environment...”
(Urbanski,1998).

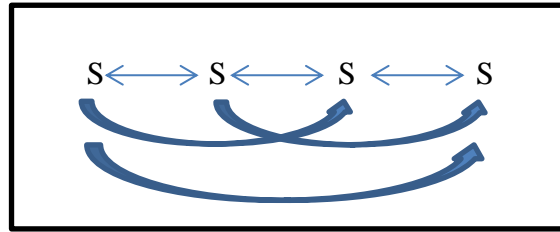
Kepemimpinan kolaboratif adalah berkaitan dengan kemahiran kepemimpinan perkongsian dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat yang sama. Perkongsian yang dimaksudkan ini boleh dalam bentuk perkongsian ilmu pengetahuan,

pengalaman, kerja berpasukan, usaha yang dilaksanakan bersama bagi menjayakan sesuatu projek atau program dan banyak lagi perkongsian yang boleh dilaksanakan dalam organisasi atau antara organisasi seperti sekolah-sekolah berdekatan atau perkongsian bersama ibu bapa atau dengan dengan pihak swasta ataupun masyarakat sekeliling iaitu komuniti setempat. Sejalan dengan dapatan yang dikemukakan oleh Chrislip dan Larson (1994) iaitu perkongsian merupakan salah satu elemen dalam kepemimpinan kolaboratif.

Dalam konteks kajian ini, kepemimpinan kolaboratif lebih memberi tumpuan kepada proses kolaboratif yang berlaku antara guru-guru, ibu bapa, sekolah-sekolah dan masyarakat setempat. Para pemimpin kolaboratif perlu sedar bahawa kolaboratif berlaku secara interpersonal dan kurang sangat berlaku melalui hierarki formal.

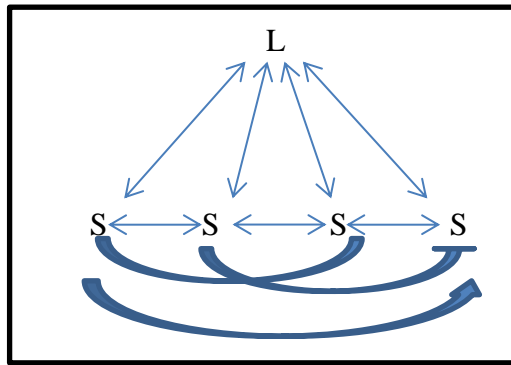
Keperluan kepemimpinan kolaboratif dalam sistem pendidikan di Malaysia kini telah didorong oleh senario penambahbaikan sekolah yang dilaksanakan di Amerika Syarikat. Growe (2011) dalam pembentangan kertas kerja beliau menyatakan bahawa situasi sekolah masa kini memerlukan para pemimpin sekolah mewujudkan budaya perkongsian dan kerja sama dengan ibu bapa, masyarakat setempat, sekolah-sekolah berdekatan, pegawai pelajaran daerah masing-masing, pegawai di Jabatan Pelajaran Negeri serta dengan pembuat dasar. Growe (2011) juga menegaskan prestasi sekolah akan dapat dipertingkatkan dengan adanya budaya ini. Laporan bagi gelombang 1 Dasar Pembangunan Pendidikan 2013 - 2025 juga menunjukkan keberhasilan yang positif dalam penglibatan ibu bapa dan pihak swasta bagi membantu transformasi pendidikan negara (Laporan Tahunan 2015, KPM 2015).

Selain itu, juga memberikan maksud kumpulan atau interaksi dalam rangkaian individu. Ini dapat dilihat dalam model kepemimpinan perkongsian oleh Locke (2003) telah menyarankan suatu model mendatar, Rajah 2.3.



Rajah 2.3 : Model mendatar

Model mendatar ini memberi fokus kepada pencapaian secara kolektif, empowermen dan kepentingan kerja berpasukan. Semua subordinat bekerjasama dan berkongsi pendapat serta tugas sesama mereka. Semua subordinat mempunyai kuasa yang sama dan interdependen. Semua ahli dalam pasukan adalah interdependen, sama rata dan membuat keputusan bersama-sama. Walau bagaimanapun, penyelidik mendapati kepimpinan tertinggi tidak wujud dalam model ini. Dalam organisasi seperti sekolah, keputusan akhir perlu datang daripada seorang pemimpin tertinggi. Keadaan tidak tersusun akan berlaku jika dalam satu organisasi mempunyai dua atau lebih ketua pegawai eksekutif, CEO. Dengan ini, kepemimpinan kolaboratif perlu datang daripada seorang pemimpin tertinggi yang kemudiannya akan mengemudi subordinatnya melayari bahtera mengikut kepakaran mereka masing-masing. Seorang pemimpin kolaboratif perlu mengetahui kekuatan dan kelemahan subordinat mereka. Dengan demikian, Locke (2003) telah menyarankan model kepemimpinan kolaboratif yang lebih ideal iaitu model yang melibatkan kedua-dua pemimpin dan subordinatnya. Komunikasi dua hala jelas wujud dalam model ini:



Rajah 2.4 : Model komunikasi dua hala

Model komunikasi dua hala ini menunjukkan perhubungan dua hala antara pemimpin dan pengikut. Model ini merupakan gabungan model Rajah 2.3 iaitu sesebuah organisasi perlu mempunyai seorang pemimpin untuk membawa organisasi mencapai hala tuju yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Kedua-dua Rajah 2.3 dan Rajah 2.4 jelas menunjukkan perhubungan yang wujud antara semua subordinat sebagaimana disarankan oleh Rubin (2009) dan Spillane (2006) yang juga menitik beratkan perhubungan dalam model mereka.

Sejajar dengan Gronn (2002) berpendapat bahawa kepemimpinan distributif atau kepemimpinan kolaboratif akan memberikan hasil yang lebih baik daripada kepemimpinan yang dilakukan secara bersendirian. Sebanyak mana kumpulan yang boleh dibawa masuk ke dalam rangkaian kepemimpinan kolaboratif ini bergantung kepada visi dan misi kumpulan itu.

Dengan perkataan lain, kepemimpinan kolaboratif telah membuka sempadan seluas-luasnya termasuklah dari segi kepakaran yang dapat dikongsikan bersama-sama oleh beberapa sekolah yang berdekatan. Gronn (2002) juga menegaskan bahawa sekolah beroperasi dalam persekitaran yang kompleks dan ini menyebabkan sekolah-sekolah adalah saling bergantung antara satu sama lain. Tekanan dari pihak atasan dan ibu bapa terutamanya dalam pembelajaran murid telah mendorong kepada

kepemimpinan kolaboratif supaya guru besar dapat menangani masalah pembelajaran murid terutamanya seperti mata pelajaran Matematik secara yang lebih efektif.

Manakala Harris dan Chapman (2002, seperti dirujuk dalam National College for School leadership, 2003) pula telah melihat kepemimpinan kolaboratif/kepemimpinan distributif sebagai sesuatu tugas yang diagihkan dan dikongsikan kepada guru-guru kanan (pemimpin instruksional) dan seterusnya guru-guru telah diberikan empowermen untuk menyuarakan pendapat mereka dan juga terlibat dalam membuat keputusan. Harris dan Chapman (2002) juga meletakkan penghargaan sebagai gaya dalam kepemimpinan kolaboratif. Ini boleh disamakan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Dapatan daripada kajian mereka menunjukkan kepemimpinan kolaboratif telah berupaya mengubah kedudukan sekolah dengan memberikan fokus kepada perubahan dalam budaya sekolah.

Pernyataan di atas disokong oleh kajian Gruenert, 2005; Rosenholtz, 1985; Yasumoto, Uewaka & Bidwell, 2001 (dalam Runhaar, 2008) telah menunjukkan kolaboratif, perkongsian idea dan bertukar-tukar pendapat adalah berhubung secara positif dengan pencapaian murid-murid.

Begitu juga dengan pendapat oleh English (2005) menyatakan bahawa tujuan utama kepemimpinan kolaboratif adalah mewujudkan komuniti pembelajaran yang demokratik di mana perkongsian kuasa dan kerjasama saling dapat diwujudkan bagi mencapai matlamat yang sama. Ini adalah kerana komuniti pembelajaran yang demokratik dapat membentuk nilai, sikap dan kepercayaan yang sepunya bagi mempereratkan warga sesebuah organisasi dan akhirnya dapat mencapai matlamat dan objektif untuk penambahbaikan sesebuah organisasi itu.

Pada tahun 2013, KPM telah menghasilkan dan merintis Sarana Sekolah yang diperkenalkan oleh KPM yang bertujuan untuk mengukuhkan kerjasama antara ibubapa komuniti dan pihak berkepentingan melalui usaha sama Persatuan Ibubapa & Guru

(PIBG) bagi membantu sekolah-sekolah melaksanakan semua aktiviti/program kecemerlangan murid-murid sekolah masing-masing. *“Hubungan tiga dimensi iaitu sekolah, rumah dan komuniti perlu diberi penekanan. Ketiga-tiga entiti ini perlu ada hubungan yang mantap dan akrab kerana kejayaan sistem pendidikan negara bergantung kepada sejauhmana ketiga-tiga elemen ini dapat berfungsi, saling melengkapi dan bantu membantu antara satu sama lain. Pihak pengurusan sekolah boleh memainkan peranan utama dalam merapatkan hubungan antara rumah dan komuniti melalui pelbagai cara selain daripada yang diketahui umum iaitu melalui PIBG”* (Abdul Rafie Mahat seperti dirujuk dalam Mohd.Salleh, 2004) .

Selain daripada itu, kajian kes yang telah dijalankan oleh National College for School Leadership, NCSL (2011) ke atas pembinaan perhubungan dengan ibu bapa telah menunjukkan hasil yang memberangsangkan terhadap perubahan tingkah laku murid-murid di sekolah. Pembinaan perhubungan dengan ibu bapa adalah salah satu budaya yang cuba diterapkan oleh NCSL ke atas sekolah-sekolah di Amerika Syarikat. Dengan adanya amalan budaya yang positif ini akan dapat membawa hala tuju pengurusan sekolah lebih kondusif.

Kesemua pendekatan di atas merupakan amalan terbaik dalam kepimpinan seseorang guru besar/pengetua dalam menilai keberkesanan organisasi mereka. Walau bagaimanapun, dalam konteks kajian ini, penyelidik menggunakan pendekatan keenam hingga kesepuluh yang telah disenaraikan IAB sebagai instrumen dalam protokol temu bual dan senarai semak pemerhatian semasa kerja lapangan dilaksanakan.

2.5.1 Amalan Kolaboratif

Amalan kolaboratif yang disarankan oleh Chrislip dan Larson (2002) menunjukkan bahawa amalan kolaboratif berfungsi sebagai suatu amalan yang mempunyai visi dan misi yang sepunya. Ianya juga menggambarkan perhubungan

antara dua pihak atau lebih untuk mencapai matlamat sepunya dengan cara berkongsi tanggungjawab, autoriti dan akauntabiliti (Chrislip & Larson, 2002).

Amalan bekerja bersama-sama orang lain adalah konsep yang digunakan bagi amalan kolaboratif. James & Goodhew (2011) dalam kajian mereka telah mengkonsepsikan kerangka analitikal amalan kolaboratif yang diketengahkan oleh James & Jule (2005). Tiga elemen yang menjadi tunjang kepada amalan kolaboratif adalah seperti berikut:

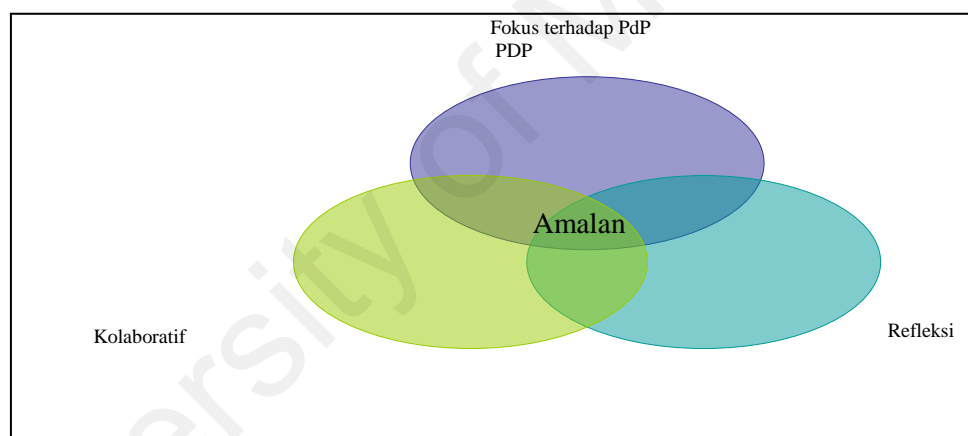
- (i) fokus terhadap tugas utama iaitu pengajaran dan pembelajaran
- (ii) refleksi – membuat refleksi terhadap bantuan yang boleh diberikan kepada rakan sekerja terutamanya yang melibatkan PdP dan
- (iii) kolaboratif.

Sumber : James & Jule (2005)

Ketiga-tiga elemen ini diperolehi dari hasil kajian mereka terhadap kerja berpasukan yang diamalkan di sekolah-sekolah rendah di Wales, UK. James dan Jule (2005) mendapati bahawa pencapaian murid-murid dalam ujian menunjukkan pencapaian yang memberangsangkan walaupun kebanyakan murid-murid ini adalah dari golongan keluarga berpendapatan rendah.

Berdasarkan gambar rajah Venn dalam Rajah 2.5 ini menunjukkan bahawa amalan kolaboratif tidak akan sempurna tanpa mana-mana satu elemen yang diketengahkan. Misalnya, elemen fokus terhadap PdP merupakan elemen yang utama di semua sekolah. Tanpa elemen PdP, sekolah tidak akan berfungsi dengan baik. Begitu juga tanpa amalan refleksi, sesebuah sekolah yang mengamalkan kolaboratif tidak berupaya melaksanakan penambahbaikan kerana tiada semakan dibuat. Akhirnya, tanpa aktiviti kolaboratif boleh mengakibatkan limitasi terhadap skop dan kapasiti dalam membuat refleksi dan ini boleh mengurangkan kreativiti sesebuah organisasi dalam penambahbaikan sekolah (James & Jule, 2005). Elemen dalam Rajah 2.5 bersesuaian

dengan elemen yang diketengahkan oleh Rubin (2009) yang telah mengenengahkan elemen-elemen seperti perancangan dalam kepemimpinan iaitu pemimpin perlu membuat perancangan dalam pelaksanaan PdP. Disamping itu, kekurangan bajet yang disalurkan ke sekolah-sekolah masa kini menuntut kepemimpinan kolaboratif berfungsi sepenuhnya supaya aktiviti-aktiviti yang dirancang di sekolah-sekolah dapat berjalan dengan lancar. Aktiviti-aktiviti kolaboratif yang disarankan oleh Rubin (2009) memfokuskan kepada strategi kolaboratif yang dapat membantu menyelesaikan masalah yang timbul dan aktiviti pengurusan dalam Rubin (2009) membantu pemimpin instruksional membuat refleksi berkaitan semua yang telah dirancang untuk melaksanakan sesuatu PdP dan seterusnya dapat memperkasakan matematik di sekolah.



Rajah 2.5 : Elemen dalam amalan kolaboratif (James dan Jule, 2005)

2.6 Konsep Kepemimpinan Distributif

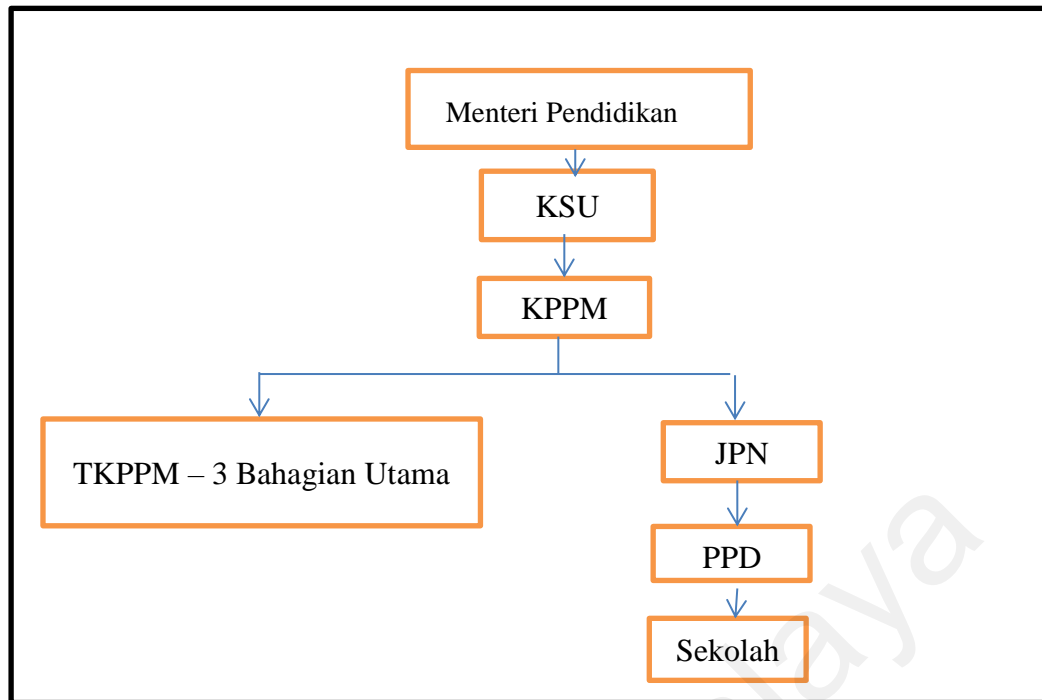
Laporan dan penerbitan tentang kepemimpinan distributif berkembang semenjak tahun 2000 dan bertambah pesat bermula tahun 2009 (Rosnarizah & Husein, 2015). Dapatan oleh Harris (2008) menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif dikenalpasti sebagai faktor penyumbang kepada penambahbaikan dan keberkesanan sekolah. Kajian ini juga telah disokong oleh kajian-kajian yang dibuat oleh Harris dan Muijs, 2005); Hulphia & Devos, 2009; Leithwood & Jantzi, 2000; dan Silin & Mulford,

2002 (dalam Harris, 2008) yang mendapati ada hubungan positif kepemimpinan distributif dengan prestasi sekolah. Selain itu, kepemimpinan distributif juga melibatkan pelbagai bentuk pengalaman kolaboratif dalam kalangan pengetua/guru besar, guru-guru dan warga sekolah amnya yang menyumbang kepada peningkatan pencapaian prestasi sesebuah sekolah (Hallinger & Heck, 2009).

Harris (2008) juga telah mengemukakan satu model kepemimpinan distributif yang boleh menjadi panduan kepada guru besar sekolah rendah. Model yang dibina ini terbahagi kepada tiga jenis iaitu (i) model kepemimpinan distributif dalam sekolah, (ii) model kepemimpinan distributif antara sekolah dan (iii) model kepemimpinan di luar sekolah. Ketiga-tiga model ini memberikan nilai tambah kepada sekolah-sekolah yang mengamalkannya. Tambahan pula, banyak sekolah masa kini telah mula terlibat dengan ketiga-tiga model ini (Harris, 2008). Tambah Harris lagi (2008), kepemimpinan distributif ini boleh menjadi pemangkin kepada pembentukan ilmu dan inovasi sesebuah organisasi. Ini berbeza dengan model yang dikemukakan oleh Spillane (2006) yang mengenegahkan dua aspek dalam kepemimpinan distributif iaitu aspek ‘*leader plus*’ dan aspek amalan. Persamaan antara kedua-dua model ini memfokuskan kepada peranan kepemimpinan sekolah tidak tertumpu kepada guru besar sesebuah sekolah sahaja tetapi lebih kepada perkongsian kepimpinan antara guru – guru besar (Bolden, 2011).

Beberapa tinjauan yang telah dilaksanakan oleh Harris (2008) menunjukkan impak kepemimpinan distributif telah berjaya meningkatkan motivasi dan budaya kerja yang positif dalam kalangan guru-guru dan staf sokongan sekolah. Peranan kepemimpinan yang diberikan kepada guru-guru telah membantu meningkatkan pencapaian sekolah terutamanya prestasi murid-murid. Ini telah dapat dibuktikan oleh beberapa sekolah yang mengamalkan kepemimpinan distributif (Harris, 2008). Selain itu, kepemimpinan distributif yang dibentuk oleh sekolah-sekolah yang dikaji ini

memberi fokus kepada pengajaran dan pembelajaran. Keberkesanan kepemimpinan distributif ini berbeza-beza antara satu sekolah dengan sekolah yang lain, bergantung kepada visi dan misi masing-masing (Harris, 2008). Walau bagaimanapun, kepemimpinan distributif ini banyak menyumbang kepada pembentukan amalan kepemimpinan kolaboratif. Ini dapat dibuktikan melalui aktiviti-aktiviti kepemimpinan distributif yang telah dilaksanakan di beberapa buah sekolah di sekitar England (Harris, 2008). Kepemimpinan kolaboratif adalah juga saling berkait dengan kepemimpinan distributif, sebagaimana saranan Sheppard (1996) bahawa kepemimpinan kolaboratif disebarkan atau diagihkan dalam suatu organisasi dan telah ditakrifkan dalam kepemimpinan distributif Spillane (2006) iaitu melalui rangkaian tiga elemen iaitu (i) interaksi pemimpin, (ii) pengikut dan (iii) situasi. Spillane & Diamond (2007) menegaskan bahawa tanggungjawab kepemimpinan boleh disebarkan atau diagihkan kepada beberapa fungsi dan rutin mengikut situasi sesebuah sekolah. Rutin kepemimpinan yang dimaksudkan ini boleh dalam pelbagai bentuk terutamanya yang melibatkan penambahbaikan sekolah sebagaimana yang telah berlaku di beberapa buah sekolah di Amerika Syarikat seperti “Five Week Assessment Program’ di sekolah Adam atau Mesyuarat Jawatan kuasa literasi di sekolah Baxter (Spillane & Diamond, 2007). Spillane & Diamond (2007) juga menyatakan bahawa setiap sekolah mempunyai perbezaan dari segi cara pengendalian rutin kepemimpinan. Pada dasarnya dapat dilihat bahawa rutin kepemimpinan sekolah-sekolah di Malaysia umumnya lebih kurang sama kerana semua sekolah dibekalkan dengan Panduan Tugas Staf Sekolah Rendah (2003). Begitu juga dengan sistem pendidikan di sini adalah mengikut sistem berpusat (sentralisasi) sebagaimana dijelaskan dalam rajah carta organisasi di bawah iaitu sistem pentadbiran di sekolah-sekolah di Malaysia mengamalkan pendekatan hierarki atas ke bawah.



Rajah 2.6 : Carta organisasi Kementerian Pendidikan Malaysia

Carta organisasi dalam Rajah 2.6 merupakan carta organisasi yang telah diringkaskan untuk tujuan bab dua ini (Rujuk Lampiran 8). Aliran pengurusan mengikut hairaki ini menggalakkan pelaksanaan pentadbiran “Saya Yang Menurut Perintah”. Sistem pentadbiran ini mengurangkan kreativiti pemimpin-pemimpin sekolah. Menurut Sergiovanni lagi (2001), sikap guru besar/pengetua yang terbiasa dengan pentadbiran secara tradisional sangat sukar untuk membuat perubahan. Pentadbiran secara tradisional ini adalah pentadbiran yang mengamalkan hairaki atas – ke – bawah, di mana guru besar/pengetua adalah sebagai pelaksana kepada sebarang polisi atau dasar yang telah dipersetujui di peringkat KPM dan negara. Persepsi yang sebegini memerlukan perubahan kerana teori amalan dan pentadbiran secara tradisional tidak mampu mencetuskan keputusan atau pun idea yang luar biasa berdasarkan pengaruh birokratik serta kuasa personel yang diterima di peringkat pembuat dasar (Sergiovanni, 2001).

Walau bagaimanapun, beberapa pendekatan baharu telah dilaksanakan seperti menyediakan sekolah-sekolah sebagai sekolah kluster, sekolah berprestasi tinggi dan

sekolah amanah. KPM juga menyediakan insentif kepada sekolah-sekolah yang pemimpin danarganya dapat melestarikan sekolah dalam kelompoknya (PPPM, 2013 – 2025). Pentadbir sekolah telah diberikan autonomi untuk menguruskan sekolah-sekolah masing-masing selagi mana tidak melanggar Akta Pendidikan 1996.

2.7 Rumusan

Berdasarkan literatur yang dikemukakan oleh penyelidik, maka dapatlah diringkaskan ciri-ciri kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan distributif seperti dalam Jadual 2.1 berikut:

Jadual 2.1 : Ciri-ciri kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan distributif

Kepemimpinan Kolaboratif	Kepemimpinan Distributif
Perkongsian ilmu	Perkongsian ilmu
Visi dan misi sepunya	Visi dan Misi sepunya
Fokus terhadap PdP, melaksanakan refleksi dan budaya kolaboratif	Pemangkin kepada pembentukan ilmu dan inovasi
Memotivasikan guru berkongsi idea dan teknik PdP	Meningkatkan motivasi dan budaya kerja yang positif
Menggalakkan PLC	Menyumbang kepada amalan kolaboratif

Kedua-dua ciri kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan distributif ini adalah saling bertukarganti dan dapat diadaptasikan dalam pelaksanaan amalan kepemimpinan abad ke-21 di sekolah-sekolah. Kedua-dua kepemimpinan ini mampu mengukuhkan lagi gaya kepemimpinan tranfomasional yang menjadi panduan kepada kepemimpinan unggul. Selain itu, gabungan kedua-duanya seperti yang disarankan dalam kerangka konseptual kajian ini dapat menambahbaik amalan kepemimpinan guru besar dan pengetua sekolah kerana perkongsian kepakaran, infrastruktur dan bahan bantu mengajar dapat direalisasikan selain dapat meningkatkan penjimatan kewangan terutamanya dalam keadaan ekonomi yang tidak memberangsangkan masa kini. Saranan

ini juga telah di laksanakan di peringkat negara dalam Strategi Lautan Biru Kebangsaan (NBOS). Keberkesanannya telah dapat dimanfaatkan oleh banyak pihak.

Sehubungan itu, kajian ini akan memberikan fokus kepada pelaksanaan amalan yang akan dibentuk melalui kepemimpinan kolaboratif bersama-sama pentadbir dengan pentadbir dan kepemimpinan kolaboratif bersama-sama guru-guru dalam sekolah. Sergiovanni, 1994 (seperi dinyatakan dalam English, 2005) menyatakan rangkaian guru-guru dan kepemimpinan pendidikan biasanya dibentuk berdasarkan kepada tujuan yang sama iaitu untuk penambahbaikan sekolah. Apa yang telah berlaku di sekolah-sekolah yang mengamalkan kepemimpinan kolaboratif ini adalah perkongsian dalam perkembangan professional (perkembangan staf). Ini telah dibuktikan oleh Goodland Coalition for Essential Schools (Goodland,1990, seperti dinyatakan dalam English, 2005) , Alabama Learning Coalition (Kochan & Kunkel,1998 seperti dinyatakan dalam English, 2005) dan program perkhidmatan penuh dan sekolah komuniti yang menghubungkan sekolah dengan komuniti setempat memberikan banyak faedah seperti penambahbaikan pendidikan guru, meningkatkan pencapaian sekolah, meningkatkan pembelajaran murid-murid , ikatan silaturrahim dapat dipertingkatkan dan sekolah berfungsi dengan lebih cekap (English, 2005).

Guru besar/pengetua yang berkesan biasanya ialah seorang yang memahami tentang fungsi sistem persekolahan dan kepimpinan dengan baik. Seorang pemimpin yang berkesan dan berjaya juga akan mengamalkan teori amalan kepemimpinan yang berbeza daripada pemimpin yang lain. Mereka juga perlu menggabungkan teori-teori pengurusan dan kepemimpinan supaya dapat menjadikan sekolah sebagai sebuah komuniti pembelajaran, komuniti kejelekitan, komuniti penyayang, komuniti yang merangkumi semua dan komuniti yang sentiasa suka bertanya (Sergiovanni, 2001).

Komuniti bermula dengan hubungan saling bergantung antara satu sama lain. Konsep komuniti juga menegaskan bahawa ahli-ahli di dalamnya hidup dalam

kumpulan masing-masing dan mereka mempunyai matlamat dan kepercayaan yang sama. Untuk mencapai matlamat yang sama ini, guru besar/pengetua haruslah memupuk semangat kerja sama dalam kalangan semua ahli-ahlinya (Sergiovanni, 2001). Di sinilah pengetahuan tentang kepemimpinan kolaboratif perlu diamalkan oleh guru besar/pengetua sekolah.

Organisasi sekolah masa kini beroperasi ke arah persaingan yang sihat, mengejar kepada satu matlamat iaitu menjadi sekolah pilihan utama semua rakyat Malaysia serta dapat melahirkan modal insan yang berkualiti dari segi sahsiah dan intelek. Dengan ini, guru besar perlu memberikan fokus terhadap murid-murid di sekolah masing-masing, antaranya adalah dengan membentuk budaya sekolah yang fleksibel, kolaboratif, inovatif dan suportif bagi meningkatkan proses pengajaran kepada semua murid (Fatanah, 2010, ms.28). Ini dipersetujui oleh Lambert (2000, seperti dirujuk dalam Robertson, 2009) iaitu *“The days of the lone instructional leaders are over. We no longer believe that one administrator can serve as the instructional leader for the entire school without the substantial participation of other educators”*. Begitu juga dengan pernyataan oleh Hallinger (2007, seperti dirujuk dalam Robertson, 2009) iaitu *“Leadership must be conceptualised as a mutual process, rather than as a one-way process in which leaders influence others”*.

Bersandarkan kepada dua kenyataan di atas, kolaboratif antara pemimpin-pemimpin instruksional mata pelajaran matematik diharapkan dapat mewujudkan budaya komuniti pembelajaran bagi memperkasa subjek Matematik. Kolaboratif juga dapat menyemai semangat persaingan yang sihat di antara mereka. Dengan perkongsian/kolaboratif ini murid-murid akan mendapat manfaatnya dan seterusnya dapat meningkatkan kefahaman dalam pembelajaran matematik.

Kepemimpinan guru besar juga mempunyai impak yang besar terhadap pelaksanaan tugas-tugas mereka sebagaimana yang telah digariskan oleh KPM. Antara

tugas-tugas mereka ini yang dapat menjadi panduan kepada kajian ini adalah perhubungan luar/masyarakat dan kecemerlangan akademik dan celik 3M.

2.8 Pendidikan Matematik Rendah

Matlamat Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) bagi mata pelajaran Matematik adalah untuk membina pemahaman murid tentang konsep nombor, kemahiran asas dalam pengiraan, memahami idea matematik yang mudah dan berkeupayaan mengaplikasikan pengetahuan serta kemahiran matematik secara berkesan dan bertanggungjawab dalam kehidupan seharian (KPM, 2013). Dengan ini, adalah menjadi harapan KPM untuk mengembangkan individu yang bukan sahaja mahir dalam pemikiran Matematik, tetapi juga mahir dalam penyelesaian masalah Matematik dan kemahiran membuat keputusan. Ini bersesuaian dengan fikrah matematik iaitu berkeupayaan melakukan matematik dan memahami idea matematik, serta mengaplikasikan secara bertanggungjawab pengetahuan dan kemahiran matematik dalam kehidupan harian berlandaskan sikap dan nilai matematik (KPM, 2013). Selain itu, matematik merupakan alat penting bagi penerokaan bidang sains, teknologi, kejuruteraan dan matematik, STEM (Nik Azis, 2008). Sehubungan itu, Nik Azis (2008) menyenaraikan enam perkara kritikal dalam pendidikan matematik iaitu (i) visi dan misi pendidikan matematik yang jelas, (ii) komuniti guru matematik yang komited dan profesional, (iii) persekitaran pembelajaran yang standard, (iv) perkembangan profesional yang dapat meningkatkan kualiti pendidikan matematik, (v) rakan kongsi kepada ibu bapa dan masyarakat sekeliling dan (vi) proses perancangan dan pelaksanaan yang sistematik. Berdasarkan kenyataan ini, perubahan terhadap cara kerja pemimpin instruksional menjadi asas kepada kejayaan pendidikan matematik amnya.

Walau bagaimanapun, Kenichi (2003, seperti dinyatakan dalam Wawasan 2020) berpendapat pendidikan bagi kanak-kanak lelaki dan perempuan dalam mata pelajaran

Matematik di peringkat sekolah rendah dapat memberikan impak yang kuat terhadap mata pelajaran yang berkaitan teknologi dan kejuruteraan di peringkat pendidikan tinggi (Wawasan 2020, 2003). Ini sejajar dengan pembelajaran STEM (Sains, Kejuruteraan, Teknologi dan Matematik) yang telah diperkenalkan di peringkat pengajian tinggi (Universiti Kebangsaan Malaysia, 2014). Kerosotan prestasi Matematik bagi sesebuah negara telah menjadi kekangan terhadap sifat kebersaingan di peringkat antarabangsa, malah boleh menyebabkan juga kerosotan dalam penyelidikan dan pembangunan sesebuah negara (Kenichi, 2003). Nik Azis (2008) menegaskan bahawa kelemahan murid dalam matematik berpunca dari sikap murid yang tidak berdaya maju, budaya kerja yang tidak berkesan dan fahaman sempit berkenaan kepentingan matematik.

Bagi mengelakkan berlakunya kerosotan ini, Kurikulum Pendidikan Matematik sekolah-sekolah Malaysia telah banyak mengalami evolusi/perubahan sejak dari zaman sebelum kemerdekaan (Laporan Razak, KPM, 2002) hinggalah sekarang iaitu KSSR (KPM, 2013). Perubahan yang berlaku ini adalah berlandaskan kepentingan Matematik dalam kehidupan manusia yang merentasi bahasa, komunikasi, perhubungan, kajian pola, penyelesaian masalah serta berfungsi sebagai alat dalam kehidupan harian kita. KPM juga berharap melalui pendidikan dan latihan akan dapat membasmi kemiskinan (Sufean, 2008). Oleh itu, untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik, perlu ada input iaitu bahan-bahan dan kepakaran yang juga tinggi mutunya (Sufean, 2008). Kualiti atau mutu yang tinggi akan dapat meningkatkan taraf hidup dan produktiviti bidang ekonomi rakyat (Sufean, 2008). Dengan ini, mutu pendidikan matematik yang disediakan perlu diberikan perhatian (Nik Azis, 2008). Dalam PPPM (2013 – 2025) juga telah meletakkan kualiti sebagai salah satu lima aspirasi negara iaitu negara dalam kelompok sepertiga teratas dalam pentaksiran antarabangsa dalam tempoh 15 tahun.

Dalam Rancangan Malaysia ke-10, KPM perlu meluaskan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan di mana di dalamnya terkandung empat sub NKRA atau pun Bidang Keberhasilan Utama Negara iaitu Pra-sekolah, Literasi dan Numerasi, Sekolah Berprestasi Tinggi(SBT) dan Tawaran Baru kepada pemimpin sekolah (GTP). Seperti '*Literacy and Numeracy Screening*' (LINUS) telah dijalankan untuk meningkatkan kemahiran asas Matematik murid-murid yang lemah di peringkat tahap satu . Ianya adalah program pemulihan yang direka bentuk untuk memastikan murid menguasai kemahiran asas Matematik dan boleh membaca pada akhir Tahun Tiga (Bahagian Pembangunan Kurikulum, 2010).

Dengan kewujudan program-program baharu yang diperkenalkan oleh KPM, pengetahuan mengenai teori-teori kepemimpinan serta teori-teori pengajaran (instruksional) perlu sentiasa di pertingkatkan melalui latihan-latihan kepemimpinan dan juga melalui pembacaan sendiri oleh guru-guru besar dan pengetua-petgetua sekolah. Di samping itu, para pentadbir sekolah juga perlu mengembangkan profesionalisme mereka melalui perhubungan yang aktif dengan rakan-rakan sejawat dari sekolah-sekolah berdekatan ataupun dalam daerah yang sama. Perhubungan/kerjasama ini telah sedia wujud dalam kalangan mereka melalui persatuan guru besar (Majlis Guru Besar Malaysia) dan Persatuan Pengetua-pengetua sekolah menengah. Malah perkongsian ini boleh dijadikan global jika guru besar/petgetua berani untuk meneroka lebih jauh sehingga ke peringkat antara bangsa kerana umum mengetahui bahawa pendidikan matematik yang bertaraf dunia merupakan agenda penting bagi negara kita (KPM, 2006).

2.9 Pemimpin Instruksional

Pemimpin instruksional perlu mempunyai pengetahuan dalam kandungan ('*content*') dan kemahiran yang tinggi dalam strategi pengajaran dan pembelajaran serta

pedagogi supaya murid-murid sentiasa berasa gembira dan yakin apabila berada dalam kelas (Hallinger & Murphy, 1985; Murphy, 1990; Weber, 1996). Model kepimpinan instruksional yang dikemukakan oleh Hallinger & Murphy (1985) ; Murphy (1990) dan Weber (1996) menghuraikan keperluan pemimpin instruksional mempunyai pengetahuan yang mendalam berkaitan PdP supaya dapat memberi bimbingan kepada guru-guru yang lain bagi penambahbaikan prestasi subjek berkenaan.

Model itu juga menghuraikan tiga keperluan penting fungsi kepemimpinan instruksional iaitu (i) takrifan dan mengkomunikasi matlamat, (ii) pemantauan dan memberi maklum balas terhadap proses PdP dan (iii) mempromosi dan memberi penegasan kepentingan perkembangan profesional.

Berlainan amalan di Malaysia, pemimpin instruksional berpegang kepada panduan dalam Standard Kualiti Pengurusan dan Pengajaran Matematik Sekolah Rendah (Jemaah Nazir, 2007) yang telah menetapkan beberapa kriteria /standard untuk dipatuhi oleh semua Guru besar sekolah rendah iaitu antaranya guru besar perlu mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang kurikulum dan keperluan yang dikehendakki bagi membantu semua murid menguasai sesuatu kemahiran pembelajaran. Kenyataan ini menyokong kenyataan yang telah dikemukakan oleh Shahril @ Charil & Muhammad Faizal (2010) dalam Bab Satu. Amalan kolaboratif tidak dipraktikkan secara formal.

Walau bagaimapun, kajian Mooi (2010) yang dilaksanakan ke atas guru-guru sekolah menengah di negeri Perak mendapati pemimpin instruksional iaitu pengetua hanya bertanggungjawab terhadap pembinaan persekitaran pembelajaran yang kondusif tetapi tidak bertanggung jawab terhadap PdP secara langsung. Mooi (2010) juga mendapati bahawa guru-guru mempunyai persepsi bahawa pengetua lebih mengamalkan kepemimpinan transformasional dan transaksional berbanding

berperanan sebagai pemimpin instruksional. Dapatan ini jelas menunjukkan kelemahan yang berlaku dalam konteks sekolah di Malaysia.

Namun beliau bersetuju dengan tokoh-tokoh pendidikan yang lain bahawa membentuk budaya yang positif akan memberikan kesan yang positif terhadap budaya gemilang dalam organisasi itu (Mooi, 2010).

Sememangnya guru-guru, sebagai pemimpin instruksional bilik darjah mempunyai kemahiran dalam kurikulum dan penyampaian PdP tetapi sokongan daripada kepimpinan tertinggi masih lagi diperlukan. Sejalan dengan kajian Mooi (2010) juga mendapati guru-guru memberikan persepsi yang sama iaitu pengetua perlu memberi sokongan dalam sebarang program dan aktiviti yang dilaksanakan di peringkat sekolah.

Bagi melaksanakan PdP berkesan, guru besar mesti memastikan kurikulum pendidikan di sekolah adalah bersandarkan Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR, 1983) dan Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR, 2011). Oleh itu, trenda dalam pengajaran Matematik sekarang adalah pengajaran berpusatkan pelajar iaitu pendekatan pembelajaran yang menekankan penglibatan murid secara aktif. Disamping itu, murid-murid juga perlu menguasai kemahiran-kemahiran asas seperti tambah, tolak, darab dan bahagi serta penyelesaian masalah supaya dapat digunakan dalam kehidupan harian sebagaimana yang disarankan dalam matlamat pendidikan matematik iaitu “*Kurikulum Matematik Sekolah Rendah bertujuan untuk membina pemahaman murid dalam konsep nombor dan kemahiran asas mengira. Penguasaan kedua-dua aspek ini dapat membantu murid mengendalikan urusan harian secara berkesan dan penuh tanggungjawab selaras dengan hasrat masyarakat dan negara maju serta dapat membantu murid melanjutkan pelajaran*” (KPM, 2002).

Selain daripada itu, KBSR juga mementingkan budaya sekolah yang positif bagi menghasilkan suasana sekolah yang ceria, kondusif dan dapat merangsang

pembelajaran murid selaras dengan kehendak Falsafah Pendidikan Kebangsaan iaitu: "*Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha berterusan ke arah memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada tuhan. Usaha ini adalah bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara* (KPM, 2002).

Disamping itu, saranan oleh National Council of Teachers of Mathematics (NCTM, 1981) perlu juga diambil kira oleh semua pemimpin instruksional bagi meningkatkan prestasi Pendidikan Matematik dan bagi membolehkan murid-murid sekolah mampu bersaing di peringkat antarabangsa iaitu:

- (i) fokus kepada penyelesaian masalah
- (ii) penguasaan dalam konsep kemahiran asas perlu dipertingkatkan
- (iii) penggunaan kalkulator dan komputer di semua peringkat umur.
- (iv) keberkesanan dan keupayaan dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) perlu ada piawaian yang ketat.
- (v) kejayaan program-program matematik perlu diukur menggunakan pengukuran yang lebih meluas.
- (vi) kajian tentang matematik perlu diperbanyakkan dan kurikulum matematik perlu direka mengikut keperluan murid-murid.
- (vii) guru-guru matematik perlu diberi pengiktirafan yang lebih tinggi daripada yang ada sekarang. Ini telah dapat dilihat dalam pelaksanaan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) iaitu memartabatkan profesion keguruan.

- (viii) sokongan daripada semua pihak perlu bagi menjaga kepentingan matematik dalam kehidupan individu dan masyarakat amnya.

Saranan NCTM (1981) ini dapat membantu sekolah-sekolah menilai sejauhmana kualiti pendidikan matematik sesebuah sekolah telah dipertingkatkan. Selain daripada pengetahuan tentang kurikulum Matematik, guru besar juga perlu melengkapkan diri mereka dengan pelbagai pengetahuan tentang amalan dan teori kepimpinan pendidikan untuk memupuk gaya kepimpinan berpaksikan pengupayaan dan kerja sepasukan, penghayatan nilai-nilai murni dan memiliki tingkah laku positif bagi memperkasakan Matematik di sekolah masing-masing. Husein Mahmood (2008) menyatakan dapatan daripada kajian yang lepas seperti kajian oleh Mangier dan Arnn (1985); Purkey dan Smith (1985); Davidson dan Montgomery (1985); Andrews et al. (1986); Larsen (1986) menunjukkan bahawa adanya pertalian antara pencapaian pelajar dengan tingkahlaku pengetua. Tanggungjawab guru besar/pengetua banyak dipengaruhi oleh gerak hati terutamanya dalam menangani masalah yang melibatkan masalah sosial dan kemanusiaan (Sergiovanni, 2001). Ini bermakna guru besar/pengetua perlu melakukan perkara yang betul dalam membuat sesuatu keputusan yang melibatkan dua perkara ini.

Sebagaimana yang kita ketahui guru besar atau pengetua adalah agen perubahan yang sangat penting bagi sesebuah organisasi sekolah untuk melaksanakan program-program yang dirancang dan yang sedang berjalan di sekolah-sekolah . Perubahan di sini bukanlah bermaksud sistem pendidikan negara ini mempunyai masalah, tetapi ianya adalah bertujuan untuk pemantapan sistem yang sedia ada, sebagaimana yang didefinisikan oleh Cook, Hunsker dan Coffey, 1997 (seperti dinyatakan dalam Ab Aziz, 2008) iaitu perubahan adalah "*The coping process of moving from the present state to desired state that individuals, groups and organizations , undertake in response to dynamic internal and external factors*".

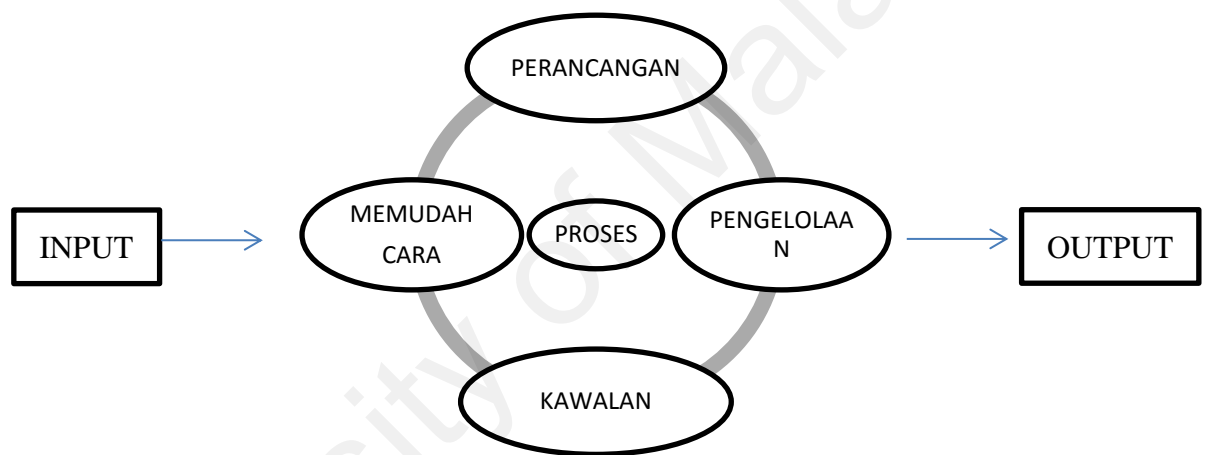
Pemimpin instruksional boleh dirujuk sebagai pemimpin pengajaran yang lebih tertumpu kepada usaha mempertingkatkan kawalan dan kefahaman murid dalam konteks bilik darjah (James & Ramiah, 2009). Dalam konteks kajian ini, pemimpin instruksional merupakan guru-guru Matematik yang mengajar dari Tahun 1 hingga Tahun 6. Mereka ini bertanggungjawab menyampaikan pengajaran dengan berkesan serta dapat mengenal pasti keperluan murid terutamanya murid yang lemah dalam mata pelajaran Matematik. Saranan oleh James & Ramiah (2009) menyatakan bahawa peranan pemimpin instruksional seharusnya dikongsi bersama oleh guru dan guru besar bagi menjayakan proses PdP dalam bilik darjah.

Menurut Mortimore pula (1993, dalam James & Ramiah, 2009) pemimpin instruksional juga diharapkan dapat memberikan latihan-latihan dan aktiviti pengukuhan yang sesuai dan mencabar supaya hasil pembelajaran dapat dicapai seperti mana yang telah disediakan dalam Huraian Sukatan Pelajaran ataupun Dokumen Standard mata pelajaran Matematik.

Beberapa model Kepimpinan Instruksional telah dikemukakan oleh tiga tokoh kepemimpinan instruksional iaitu Model Hallinger dan Murphy (1985), Model Murphy (1990) dan Model Weber (1996). Ketiga-tiga model ini mempunyai kesamaan iaitu mendefinisikan misi dan visi, pengurusan pengajaran serta membentuk iklim sekolah yang positif. Model-model ini lebih memfokuskan kepada pemimpin sekolah iaitu guru besar dan pengetua sekolah. Walau bagaimanapun, model Weber telah mengemukakan konsep kolaboratif yang sepatutnya diamalkan oleh pemimpin instruksional bagi memudahkan pengurusan kolaboratif dalam PdP.

Hasil daripada ketiga-tiga model ini, James & Ramiah (2009) telah menyarankan satu kerangka model yang lebih komprehensif yang boleh dijadikan panduan kepada pemimpin instruksional sekolah-sekolah di Malaysia. Kerangka ini mengandungi tiga proses PdP iaitu input – proses – output . Ketiga-tiga proses ini

adalah segala aktiviti yang mampu dikawal oleh guru besar/pengetua. Dalam kajian ini fokus utamanya adalah proses kepemimpinan kolaboratif di mana ianya melibatkan perkara yang perlu dilakukan oleh guru besar/pengetua bagi menggembeling tenaga dan sumber warga sekolahnya bagi menghasilkan output yang diinginkan (James & Rmaiah, 2009). Di sini output yang dimaksudkan adalah pencapaian yang baik dalam matematik. Menurut James & Ramiah (2009) lagi, fasa *proses* ini melibatkan empat kitaran asas pengurusan iaitu, guru besar/pengetua perlu membuat perancangan, pengelolaan, kepimpinan dan kawalan bagi menyokong dan memudahkan proses pengajaran dan pembelajaran sebagaimana diringkaskan dalam Rajah 2.7 yang menunjukkan pengaruh



Rajah 2.7 : Input – Proses - Output

guru besar yang amat tinggi terhadap proses PdP guru-guru dan murid-muridnya (Fatanah, 2010). Kepemimpinan guru besar yang efektif dan inovatif akan mampu membawa warga sekolah mencapai visi dan misi sekolah dan seterusnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran Matematik khususnya.

Melakukan perubahan terhadap kaedah pengajaran adalah merupakan satu cabaran kepada semua pemimpin instruksional. Di Malaysia, tahun-tahun 1970-an dan 1980-an menyaksikan kaedah pengajaran yang berpusatkan guru iaitu guru-guru bertindak sebagai satu-satunya orang yang memberikan input dalam proses PdP di bilik darjah. Guru-guru juga hanya mengikut sahaja kurikulum yang disediakan tanpa

membuat penambahbaikan terhadap pendekatan yang sesuai digunakan untuk murid-muridnya. Peranan murid hanyalah mendengar dan menerima setiap pengajaran guru. Murid-murid juga tidak diberi peluang untuk menaakul dan membuat perbincangan serta memberikan pendapat dalam sesi PdP. Manakala guru besar dan pengetua tidak ada kaitan dengan pengajaran di bilik darjah (Elmore, 2000; dalam Wagner, 2006). Sehubungan itu, amalan kepemimpinan kolaboratif dapat membantu para pemimpin instruksional meningkatkan prestasi dan kualiti pengajaran di sekolah-sekolah terutamanya bagi mata pelajaran matematik.

2.10 Kepernetuaan

Istilah kepernetuaan mengikut Standard Kompetensi yang dikeluarkan oleh IAB mengklasifikasikannya sebagai guru besar sekolah rendah dan pengetua sekolah menengah.

Peranan guru besar dan pengetua sekolah telah banyak mengalami perubahan sejak kemerdekaan lagi. Kalau dulu guru besar dan pengetua sekolah berperanan sebagai pentadbir sekolah sahaja. Mereka menjalankan tugas merancang, mengelola, memimpin dan mengawal (Sergiovanni, 2001). Tugas ini sejajar dengan fasa proses yang dikemukakan oleh James & Ramiah (2009) tetapi kini di abad ke 21 peranan guru besar/petnetua menjadi lebih mencabar lagi. Tambahan pula peranan guru besar/petnetua ini di rangsang oleh perubahan dalam polisi yang dibuat oleh KPM. Berbagai-bagai program telah dilaksanakan oleh KPM melalui IAB untuk meningkatkan kualiti kepemimpinan guru besar dan pengetua sekolah-sekolah di Malaysia. Antara program yang dijalankan adalah memberi kursus kepada pemimpin sekolah tentang teori-teori kepemimpinan supaya pemimpin-pemimpin sekolah sama ada pemimpin sekolah rendah atau pun menengah mendapat pengetahuan yang sewajarnya dan seterusnya akan mengaplikasikan teori-teori ini dalam kerjaya mereka.

Selain itu, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025, PPPM (2013, KPM) juga telah menggariskan beberapa langkah bagi meningkatkan kualiti pemimpin sekolah terutamanya guru besar dan pengetua sekolah bagi memacu prestasi sekolah secara keseluruhan. Empat langkah yang akan diambil oleh KPM adalah :

- (i) Memurni dan memperjelas kriteria pemilihan
- (ii) Membentuk kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi
- (iii) Menambah baik persediaan dan pembangunan profesional berterusan; dan
- (iv) Memperkenalkan pendekatan pengurusan berdasarkan prestasi dan kompetensi.

(Sumber : PPPM, KPM 2013)

Dalam konteks kajian ini penyelidik lebih memberi fokus kepada langkah kedua iaitu membentuk kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi. Kelompok dalam konteks ini bermaksud kumpulan atau himpunan orang. Kelompok yang ada sekarang antaranya adalah kelompok sekolah kluster kecemerlangan, kelompok sekolah berprestasi tinggi (SBT) dan kelompok sekolah harian biasa.

Sistem tadbir urus sekolah-sekolah di Malaysia bermula dari peringkat pembuat dasar iaitu Kementerian Pendidikan Malaysia yang terdiri daripada beberapa bahagian seperti Bahagian Pembangunan Kurikulum (BPK), Bahagian Penyelidikan dan Dasar Pendidikan (EPRD), Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Bahagian Sekolah Berasrama Penuh dll. Melalui surat pekeliling KPM, semua dasar yang telah digubal diturunkan ke Jabatan Pendidikan Negeri dan seterusnya ke Pejabat Pendidikan Daerah negeri masing-masing. Akhirnya dasar-dasar yang digubal ini akan dilaksanakan diperingkat sekolah sama ada sekolah menengah, sekolah rendah, sekolah jenis kebangsaan Cina (SJKC), sekolah jenis kebangsaan tamil (SJKT), sekolah agama bantuan kerajaan (SABK) dan sekolah-sekolah swasta. Guru besar dan pengetua sekolah perlu memastikan apa jua pekeliling dan surat siaran yang sampai ke sekolah di

sebar luaskan kepada semua warga sekolah termasuklah ibubapa dan penjaga murid-murid. Ini bertujuan supaya hasrat KPM dapat dihayati oleh semua.

Manakala menurut Heck (1998) beberapa kajian yang dibuat sebelum 1980an pada amnya adalah untuk mengkaji sifat-sifat jawatan dan tugas seseorang pengetua. Misalnya kajian oleh Crawson & Porter-Genrie, 1980; Inbar, 1977; Kmetz & Willower, 1981; Wolcott, 1973. Manakala Boyan, 1988 dan Bridges, 1982 telah menjalankan kajian yang sama tetapi menghubungkannya dengan proses-proses serta kesudahan yang lain di sekolah. Ramai pengkaji kepemimpinan pendidikan telah mengkonsepsikan peranan guru besar/ pengetua sekolah dalam pelbagai cara (Eckman & Kelber, 2009) seperti Leithwood & Duke, 1999 ; Matthews & Crow, 2003; Sergiovanni, 2001; Strike, 2005; Klenke, 1996. Peranan guru besar/petgetua ini ini telah dikenalpasti oleh para pengkaji ini iaitu instruksional, transformasional, moral, partisipatif, pengurusan dan kontingen. Begitu juga dengan konsep seperti sebagai pemimpin, learner, ahli politik, penguamcara, pengurus, penyelia dan mentor.

Selain daripada kajian-kajian ini, pada awal tahun 1980an beberapa pengkaji telah membuat kajian yang menumpukan kepada sikap dan tindakan seseorang pengetua terhadap proses di sekolah untuk penambahbaikan pembelajaran di sekolah. Perubahan dalam orientasi kajian adalah berasaskan kepada dua sumber iaitu :

- (i) Kepentingan pengetua dan guru besar sekolah memainkan peranan penting dalam usaha untuk penambahbaikan sesebuah sekolah, misalnya dalam kajian Berman & McLaughlin, 1978; Firestone & Corbett, 1988; Hall & Rutherford, 1983)
- (ii) Kajian yang dibuat serentak oleh dua Negara besar Great Britain dan US mendapati bahawa kepimpinan pengetua dan guru besar adalah antara faktor kejayaan pelajar. Misalnya dalam kajian Brookover & Lozette, 1977; Brookover et al., 1978; Edmonds, 1979; Rutter, Maugham, Mortimore, Ouston, & Smith, 1979. Kesemua contoh dapatan ini dapat diringkaskan seperti dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.2 : Perbezaan kajian terhadap pentadbir sekolah mengikut tahun

Sebelum tahun 1980-an	Kajian	Awal tahun 1980-an	Kajian	Tahun 1990-an dan abad ke 21	Kajian
Sifat-sifat dan tugas seorang pengetua	Crawson & Porter-Genrie;1980 Inbar;1977 Kmetz & Willower;1981 Wolcott; 1973	Sifat-sifat dan tugas seorang pengetua serta hubungan dengan kesudahan lain	Boyan;1988 Bridges;1982	Peranan pengetua/guru besar	Leithwood & Duke; 1999 Klenke ; 1996 Eckman & Kelber; 2009 Matthews & Crow; 2003 Sergiovanni; 2001 Strike; 2005
Faktor kejayaan sekolah	Berman & McLaughlin; 1978 Brookover & Lozette; 1977 Brookover et.al; 1978 Edmonds;1979 Rutter, maugham, Mortimore, Ouston & Smith; 1979	Faktor kejayaan sekolah	Firestone & Corbett; 1988 Hall & Rutherford; 1983		

Di Malaysia juga banyak kajian kepemimpinan yang dilaksanakan bertumpu kepada peranan pengetua dan guru besar seperti diringkaskan dalam Jadual 2.3 yang jelas menunjukkan ketiga-tiga penulis pada abad ke 20 telah meletakkan kepemimpinan sebagai tunjang utama dalam peranan pengetua/guru besar dalam menerajui sesebuah sekolah. Selain kepemimpinan, Ariff (1995) dan Husein (1993, 2008) telah menyentuh peranan pengetua dalam iklim dan budaya sekolah yang mana merupakan antara elemen terpenting dalam sesebuah organisasi yang mahukan kejayaan dicapai. Peranan pemimpin sekolah ini berkisar kepada peranan mereka secara dalaman. Peranan pengetua dan guru besar di luar sekolah tidak dibincangkan oleh ketiga-tiga penulis ini. Kajian mereka ini juga sejajar dengan kajian-kajian penyelidik luar negara seperti Edgar.

Jadual 2.3 - Perbandingan peranan pengetua/guru besar sebelum abad ke 21

Kajian oleh Hanafi (1980)	Husein pula(1993)	Ariff (1995)
(i)Kepimpinan Kebajikan dan disiplin murid (ii)Staf (iii)Perancangan, pembuat keputusan,penganjur, penyelarar, penilai dan penyampai maklumat. (iv)Kurikulum dan pengajaran (v)Kualiti dan pengajaran (vi)Kualiti personal (vii)Pengurusan pejabat, kemudahan fizikal, kewangan dan akaun sekolah (viii)Hubungan sekolah dan komuniti	(i)Berusaha bagi mencapai dasar pendidikan di peringkat sekolah (ii)Mengurus dan mentadbir sekolah, kurikulum, ko-kurikulum . kebajikan murid, guru dan staf sokongan sekolah. (iii)Menyediakan khidmat bantu yang secukupnya bagi meningkatkan PdP (iv)Mewujudkan dan memajukan iklim dan budaya sekolah	(i)Kepimpinan (ii)Peraturan dan prosedur sekolah (iii)Iklim pembelajaran sekolah (iv)Perhubungan dan perkembangan staf (v)Perhubungan dan perkembangan murid (vi)Perhubungan sekolah komuniti (vii)Perkembangan dan penyeliaan pengajaran
	Husein (2008) 1. Kurikulum 2. Kokurikulum 3. Pentadbiran 4. Perkhidmatan dan Perjawatan 5. Kewangan 6. Harta benda dan Kawasan 7. Perhubungan 8. Iklim dan budaya sekolah.	

Bagi meningkatkan kualiti kepemimpinan sekolah, dua cabaran besar alaf baharu perlu ditangani dan diatasi ke arah membentuk masyarakat madani iaitu ledakan ilmu yang berbentuk global dan masalah sosial (Persidangan Pendidikan Nasional ke-5, 1997). Disamping itu ramai penyelidik kepimpinan pendidikan mengesahkan bahawa peranan pengetua diiktiraf sebagai amat penting dalam kejayaan atau kegagalan sebarang pelaksanaan program pendidikan, atau projek pendidikan ataupun program kemajuan (pendidikan) di sekolah (Husein Mahmood, 2008).

Kenyataan ini juga diperakui oleh Hachinger : *“Sepanjang kerjaya saya sebagai seorang wartawan, saya tidak pernah melihat sekolah yang baik dipimpin oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang lemah dipimpin oleh pengetua yang baik. Saya telah melihat sekolah-sekolah yang tidak berjaya diubah menjadi sekolah berjaya, dan kesannya, sekolah-sekolah terkemuka merosot dengan cepat. Bagi setiap kes, jatuh bangunnya sesebuah sekolah dengan mudah boleh dikaitkan dengan kualiti pengetua.”*

Fred M. Hechinger (seperti dinyatakan dalam SKKSM, IAB, 2006:1). Seorang pemimpin yang berkesan dapat melaksanakan tanggungjawab terhadap prestasi dirinya sendiri, guru-guru, murid-murid serta staf-staf lain di sekolahnya (Husein Mahmood, 2008).

Sehubungan ini, peranan dan tanggungjawab guru besar/pengetua sekolah perlu berubah daripada seorang pentadbir dan pengurus kepada seorang pemimpin sekolah di mana mereka perlu mempunyai ramuan untuk mencapai kecemerlangan yang menyeluruh dalam memperkasakan terutamanya mata pelajaran Matematik. Kepemimpinan yang diperlukan adalah kepemimpinan yang dapat memperkembangkan keperluan sesebuah organisasi dalam abad ke 21 supaya perubahan mampu dicapai sebaik mungkin. Komitmen dan penglibatan sepenuhnya dari kepimpinan tertinggi penting supaya sekolah-sekolah kebangsaan kekal sebagai sekolah aliran perdana dan seterusnya mampu melahirkan modal insan yang bertaraf dunia. Sebagai pemimpin instruksional, antara peranan guru besar ialah membina kumpulan kerja yang mantap dan dapat bekerja secara sepadan, menjalankan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran serta memberi bimbingan kepada guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

IAB (2005) iaitu sebuah organisasi yang bertanggungjawab terhadap kualiti guru besar/pengetua juga telah menyenaraikan beberapa pendekatan meningkatkan pencapaian sekolah iaitu:

- (i) memperbaiki kurikulum
- (ii) memastikan ketrampilan staf
- (iii) mewujudkan keadaan yang mendorong pengajaran yang berkesan
- (iv) menilai prestasi murid
- (v) memotivasikan prestasi guru
- (vi) mengubah keadaan pembelajaran secara menyeluruh
- (vii) menetapkan matlamat sekolah dan kelas
- (viii) menambah baik strategi pengajaran
- (ix) meningkatkan penglibatan ibu bapa
- (x) mengadakan jalinan dengan masyarakat sekeliling (komuniti) sekolah

Berdasarkan sepuluh pendekatan ini, jelas menunjukkan dua perkara yang diberi perhatian oleh IAB ialah sebagai pemimpin instruksional dan satu lagi ialah menumpukan kepada perhubungan dengan ibubapa dan masyarakat sekeliling. Kita ketahui bahawa kepemimpinan adalah satu proses mempengaruhi orang lain, bukannya sesuatu yang boleh dilihat sebagai tugas /tanggungjawab seorang ketua atau pemimpin. Dalam abad ke 21, kepemimpinan tidak lagi bersifat individualistik tetapi telah bergerak ke arah yang lebih kolektif. Pemimpin dan pengikut dalam sesebuah organisasi yang mengamalkan kepemimpinan kolaboratif telah dapat menunjukkan hasil (*'outcome'*) yang lebih baik berbanding organisasi yang mengamalkan kepemimpinan secara tradisional. Ini dapat dibuktikan melalui kajian yang dibuat oleh penyelidik-penyelidik seperti Du Four (2002), Gronn (2002), Growe (2003), Rubin (2009), Locke (2002), Gruenert, Rosenholtz, Yasumoto Uewaka & Bidwell (2011), English (2005) dan James & Jule (2005)

Kita semua ketahui bahawa sekolah adalah satu entiti yang sangat kompleks. Elemen-elemen di dalamnya terdiri daripada pelbagai manusia yang lazimnya berbeza

antara satu sama lain. Sehubungan itu budaya sesebuah organisasi seperti sekolah juga banyak dipengaruhi oleh elemen-elemen di dalamnya. Antara budaya yang boleh diterapkan oleh pengetua/guru besar adalah membina semangat kerja berpasukan dalam organisasinya serta perkongsian ilmu.

Walau bagaimanapun, kajian-kajian ini tidak menunjukkan perkongsian yang berlaku ini adalah bersifat interhubungan di antara pemimpin-pemimpin instruksional beberapa sekolah berdekatan. Penyelidik berpendapat perkongsian interhubungan ini penting kerana ianya dapat membantu pemimpin-pemimpin instruksional berkongsi pengalaman dan dapat bertukar-tukar idea dalam meningkatkan kemahiran bidang masing-masing.

Dalam konteks kajian ini, penyelidik memberi fokus terhadap Pengurusan Kurikulum di mana fungsi pemimpin sebagai pengurus kurikulum yang akan menggerakkan semua sumber yang ada untuk menyokong pelaksanaan PdP yang berkesan bagi memastikan peningkatan dalam prestasi pencapaian Matematik sekolah masing-masing.

Kajian analisis kompetensi Pengetua sekolah-sekolah di Malaysia oleh Bitty Salwana et.al (2010) telah menunjukkan bahawa tahap pengetahuan pengetua untuk bidang pengurusan kurikulum adalah tinggi iaitu dengan skor min 4.43 . Skor ini adalah berdasarkan penilaian yang dibuat oleh pengetua-pengetua sekolah yang terpilih secara rawak. Penilaian oleh penolong kanan pula memberikan skor 4.26 dan 4.15 pula adalah penilaian oleh ketua bidang. Ini bermakna pengetua-pengetua mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam menentukan matlamat dan visi sekolah terutamanya dalam merancang strategi dan aktiviti bagi memperkasa Matematik di sekolah.

2.11 Pembelajaran dan kemahiran abad ke-21

Cabaran kepemimpinan di abad ke-21 adalah menyediakan iklim pembelajaran dan kemahiran yang sesuai dengan keperluan murid. Pembelajaran secara kolaboratif menjadi pilihan ramai pendidik luar negara seperti Amerika Syarikat. Sememangnya sukar untuk membuat perubahan dalam trend pembelajaran masa kini tetapi inilah yang akan berlaku di Malaysia.

Di Amerika Syarikat, Wagner (2006) menyatakan bahawa sistem pendidikan telah berubah daripada suasana kerja autonomi kepada suasana kerja yang lebih bercirikan “amalan komuniti”. Organisasi yang mengamalkan “amalan komuniti” ini lebih bersifat terbuka dan sentiasa mengadakan dialog atau perbincangan terutamanya terhadap matlamat dan keutamaan organisasi. “Amalan komuniti” menggalakkan warga sesebuah organisasi itu berkerja secara kolaboratif dan lebih bertanggungjawab terhadap satu sama lain iaitu setiap individu akan saling membantu menyelesaikan permasalahan PdP yang wujud di sekolah. Dengan adanya kerjasama seperti ini, pencapaian murid sekolah akan dipertingkatkan (Wagner, 2006). Ini boleh dilakukan dengan sokongan dan motivasi dari pemimpin sekolah yang mengamalkan kepemimpinan kolaboratif.

Selain itu, pembelajaran abad ke-21 merangkumi empat kemahiran yang mesti dikuasai oleh murid-murid sekolah iaitu (i) kreativiti dan inovasi, (ii) pemikiran kritis dan penyelesaian masalah, (iii) komunikasi dan (iv) kolaboratif (P21, 2007).

2.12 Kajian Lampau

Bahagian ini akan membincangkan kajian-kajian lampau mengenai budaya kolaboratif dan kepemimpinan kolaboratif yang telah dilaksanakan oleh penyelidik-penyelidik kepemimpinan dalam dan luar negara.

2.12.1 Budaya Kolaboratif

Sekolah yang mengamalkan budaya kolaboratif dapat mengekalkan imej komuniti profesional dimana guru-gurunya berkongsi tujuan yang sama dan terlibat dalam aktiviti kolaboratif dan menerima kolaboratif sebagai satu tanggungjawab secara kolektif untuk pembelajaran murid-murid (Newman & Wehlage, 1995 seperti dalam Valentine, 2006), mempunyai misi yang jelas dan kepemimpinan yang mantap (Deal & Peterson, 1990 seperti dalam Valentine, 2006), menggalakkan guru-guru berkolaboratif dengan pihak pentadbir sekolah dalam PdP (Fullan, 1990 seperti dalam Valentine, 2006) dan sekolah menjadi tempat untuk memperoleh ilmu pengetahuan (Rosenholtz, 1989, seperti dalam Valentine, 2006). Fullan, 1998 (seperti dalam Valentine, 2006) juga menyatakan bahawa: “*Student achievement increases substantially in schools with collaborative work cultures that foster a professional learning community among teachers and others, focus continuously on improving instructional practice in light of student performance data, and link to standards and staff development support (p.8)*”. Budaya kolaboratif berupaya mempengaruhi kepemimpinan sekolah dan kedua-duanya saling bergandingan untuk meningkatkan pencapaian murid (Valentine, 2006).

2.12.2 Hubungan antara kepimpinan sekolah dan ibubapa

Faedah yang ketara dapat diperlihatkan apabila kajian yang dilaksanakan melibatkan perhubungan kepimpinan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti. Antara faedah yang dikenalpasti ialah seperti kajian oleh Epstein & Sheldon (2002) dan kajian oleh Trusty (1999) menunjukkan bahawa kehadiran murid telah dapat dipertingkatkan (Epstein & Sheldon, 2002; Trusty, 1999). Selain daripada itu, kajian oleh penyelidik yang sama, Sheldon & Epstein (2002) juga membuktikan terdapat peningkatan perlakuan murid. Begitu juga dengan kajian oleh Wynn, Meyer & Richards-Schuster (2000; seperti dalam Ferguson, 2005) juga menunjukkan peningkatan capaian murid dalam

khidmat masyarakat. Manakala Sanders (1998) juga menyatakan hubungan remaja dan orang dewasa dapat diterapkan melalui perhubungan kepimpinan sekolah dengan ibu bapa dan komuniti ini.

Walaupun demikian tidak banyak sekolah yang mengadakan perhubungan sebegini. Di Amerika Syarikat sendiri, daripada 29 buah sekolah yang dikenalpasti, hanya 6 buah sekolah sahaja yang telah melibatkan perhubungan tiga hala ini. Perhubungan yang terjalin ini penting untuk pendidikan murid sekolah sebagai satu cara untuk meningkatkan prestasi murid. Di Malaysia, KPM telah memperkenalkan program sarana ibubapa bertujuan untuk membantu pihak sekolah melaksanakan pelbagai aktiviti yang bermanfaat kepada murid-murid.

2.12.3 Kepemimpinan kolaboratif dan Kepemimpinan Instruksional

Kajian yang dibuat oleh Seashore dan Wahlstrom (seperti dirujuk dalam Leithwood dan Jantzi, 2012) ke atas guru-guru dan murid-murid dari 138 buah sekolah yang telah menjawab soal selidik juga menunjukkan terdapat kesan yang signifikan antara kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan instruksional. Kedua-dua kajian dalam 2.11.2 dan 2.11.3 ini telah dijalankan menggunakan soal selidik. Hasil dapatan kedua-dua kajian ini menunjukkan pencapaian murid-murid sekolah banyak dipengaruhi oleh pemimpin instruksional iaitu pemimpin bilik darjah (guru).

Sehubungan ini, kenyataan oleh ramai penyelidik-penyelidik kepemimpinan bahawa kepemimpinan yang efektif mengawal pencapaian murid tidak boleh disalahkan kerana sebenarnya pengaruh kepemimpinan guru besar/pengetua ini banyak memberi kesan positif ke atas pembolehubah 'mediating' iaitu guru-guru kelas (pemimpin instruksional). Kesan positif inilah yang akan memberikan impak ke atas pencapaian murid. Kesan positif yang dimaksud ini adalah kesan terhadap motivasi guru dan suasana tempat kerja. Ini jelas menunjukkan bahawa guru-guru yang mempunyai

motivasi yang tinggi dapat membantu murid-murid mencapai keputusan yang cemerlang dalam pembelajaran mereka. Begitu juga suasana tempat kerja yang kondusif akan menaikkan semangat kerja guru dan seterusnya ini dapat dikongsi bersama oleh murid-murid.

2.12.4 Kajian amalan kepemimpinan kolaboratif

Di samping itu, kajian kualitatif yang dijalankan oleh Telford (1996) terhadap lima buah sekolah di Melbourne, Australia yang melibatkan amalan kepemimpinan kolaboratif terhadap 40 orang pemimpin sekolah menjelaskan bahawa terdapat empat unsur dalam amalan kepemimpinan kolaboratif iaitu unsur struktur, unsur politik, unsur sumber manusia dan unsur simbolik yang perlu dipertimbangkan supaya budaya amalan kepemimpinan kolaboratif ini akan dapat membawa kejayaan kepada penambahbaikan sekolah. Beliau juga menegaskan bahawa kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan keupayaan pendidikan dan perkembangan profesionalisme guru-guru serta menambahbaik iklim sekolah. Dengan ini, keupayaan dan kejayaan sekolah juga dapat dipertingkatkan .

Kenyataan ini disokong oleh kajian Edwards dan Smit (2008) yang telah dilaksanakan ke atas sebuah sekolah swasta di kawasan pedalaman semasa ketiadaan pengetua sekolah. Dengan menggunakan reka bentuk kajian kualitatif, peserta kajian telah dipilih secara persampelan bermatlamat iaitu seramai enam orang guru telah mengambil bahagian dalam kajian ini iaitu pemangku pengetua, penolong pengetua, ketua rumah sukan dan tiga guru berpengalaman. Data dikumpul menggunakan temu bual semi struktur, pemerhatian secara semula jadi dan analisis dokumen telah membuktikan bahawa kepemimpinan kolaboratif yang diamalkan oleh pemimpin-pemimpin sekolah ini memberikan impak yang besar terhadap pelaksanaan kurikulum baru di sekolah ini.

Impak kepemimpinan kolaboratif ini juga dapat dilihat dalam kajian yang telah dilaksanakan oleh Hallinger dan Heck ke atas 192 buah sekolah rendah di salah sebuah negeri di Amerika Syarikat. Dalam kajian ini Hallinger dan Heck telah memfokuskan kepada tiga persoalan kajian iaitu (i) Adakah kepemimpinan kolaboratif memberi sumbangan kepada penambahbaikan sekolah dan pencapaian murid?, (ii) Adakah terdapat pola bagaimana sekolah menjadi bertambah baik (atau merosot) dalam pencapaian akademik? dan (iii) Bagaimanakah pola ini berkait rapat dengan perubahan dalam kepemimpinan dan proses organisasi sekolah (kapasiti akademik)?

Bagi menjawab ketiga-tiga soalan ini, Hallinger dan Heck telah menjalankan satu kajian tinjauan di mana dapatan daripada kajian tinjauan ini menunjukkan bahawa impak antara kepemimpinan kolaboratif adalah bersifat tidak secara langsung (indirect) dengan pembinaan kapasiti akademik sekolah. Jelas sekali bahawa impak kepemimpinan sekolah bukanlah penyebab utama pencapaian sesebuah sekolah tetapi ianya adalah sumbangan dari banyak faktor lain yang terlibat dalam menentukan prestasi murid-murid. Seterusnya, pembentukan pola dalam menentukan ciri-ciri sesebuah sekolah juga hanya dapat dilihat dalam peringkat awal kajian ini sahaja. Ini mungkin disebabkan oleh situasi sekolah-sekolah di Amerika Syarikat adalah berbeza daripada sekolah-sekolah di Malaysia. Sebagaimana yang kita ketahui, sekolah-sekolah rendah di Malaysia adalah di bawah kawalan satu badan iaitu Kementerian Pendidikan Malaysia. Dengan ini adalah mudah para pemimpin sekolah mengembangkan pengaruh mereka untuk kebaikan sekolah masing-masing.

Antara budaya kolaboratif yang telah mula diamalkan di sekolah-sekolah di Malaysia ialah amalan PLC, Pengajaran Berpasukan dan '*Lesson Study*'.

2.12.5 Pengajaran Berpasukan

Antara budaya kepemimpinan kolaboratif yang boleh diaplikasikan oleh guru besar adalah pengajaran berpasukan. Berbagai model pengajaran berpasukan dapat digunakan oleh guru-guru matematik. Antara model yang hebat diperkatakan sekarang adalah model '*lesson study*'. Beberapa sekolah di luar negara seperti Thailand, Indonesia, Singapura, Australia dan Jepun telah melaksanakan '*lesson study*' di negara masing-masing. Model '*lesson study*' yang diperkenalkan oleh Yoshida (Yoshida, Choksi dan Fernandez, 2001) ini lebih kepada perkongsian rancangan pelajaran harian dan kemudian diaplikasikan dalam pengajaran di kelas masing-masing. Projek yang sama juga telah diperkenalkan di Thailand. Pendekatan '*lesson study*' baharu sahaja diperkenalkan di Malaysia. Antara sekolah yang sedang menggunakan pendekatan ini adalah sebuah sekolah rendah di Bangi. Kejayaan dan keberkesanan pendekatan ini sedang diuji oleh pegawai SISC+ ('*School Improvement Specialist Coaches*') yang dilantik untuk membantu memperkasa Matematik di sekolah-sekolah yang bermasalah. SISC+ bertanggungjawab mengadakan '*coaching dan mentoring*', memberi bimbingan dan kefahaman mengenai dasar dan program KPM seperti LINUS, MBMMBI, KSSR, KSSM, PBS dan lain-lain. Selain itu, mereka bertanggungjawab menyampaikan maklumat terkini mengenai mata pelajaran dan pelaksanaan penilaian kurikulum dalam bilik darjah. SISC+ juga bertanggungjawab mengenalpasti isu-isu semasa serta membincangkan intervensi yang bersesuaian bagi mata pelajaran matematik. Pegawai-pegawai ini juga mesti mengadakan jaringan/perkongsian pintar bersama-sama sekolah di bawah seliaan mereka (Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan Putrajaya, JPWPP, 2015).

Model lain yang boleh digunakan oleh guru-guru matematik adalah model pengajaran berpasukan yang dikemukakan oleh Goertz (2000). Beliau menyarankan model-model yang dibina oleh Maroney (1995) dan Robinson & Schaible (1995) iaitu:

- (i) Pengajaran berpasukan tradisional
- (ii) Pengajaran kolaboratif
- (iii) Pengajaran berpasukan sokongan
- (iv) Pengajaran selari
- (v) ‘*Differentiated split class*’
- (vi) ‘*Monitoring teacher*’

Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendapati, sekolah yang terlibat telah menggunakan model ketiga iaitu pengajaran berpasukan sokongan (*complimentary/supportive team teaching*). Ini adalah kerana guru-guru menghadapi kekangan masa melaksanakan pengajaran berpasukan di sekolah.

Sehubungan itu, kepemimpinan kolaboratif guru besar amat diperlukan bagi merangsang dan memotivasi guru-guru supaya sentiasa berkongsi idea dan teknik bagi meningkatkan minat murid-murid dalam matematik. Di samping pengajaran berpasukan ini, KPM juga menggalakkan sekolah-sekolah melaksanakan Komuniti Pembelajaran Profesional (*‘Professional Learning Community’*, PLC).

2.12.6 Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC)

Konsep PLC yang disarankan di sekolah-sekolah adalah berkait rapat dengan budaya amalan kolaboratif. Du Four (2004) menyarankan supaya memberi fokus terhadap pembelajaran, bekerja secara kolaboratif dan bertanggungjawab terhadap hasil yang diperolehi.

“ To create a professional learning community, focus on learning rather teaching, work collaboratively, and hold yourself accountable for results.”

Du Four (2004)

Melalui PLC, guru-guru di sekolah perlu menitikberatkan kepada tiga perkara utama iaitu:

- (i) Apakah yang guru hendak murid belajar?
- (ii) Bagaimana guru mengetahui bahawa murid telah menguasai/belajar apa yang diajar?
- (iii) Bagaimana guru bertindak balas terhadap murid-murid yang menghadapi masalah dalam pembelajaran?

Berdasarkan ketiga-tiga persoalan utama ini, Du Four (2004) telah menyarankan supaya guru-guru membuat perancangan secara kolaboratif dengan rakan-rakan guru yang lain. Disamping itu, tiga perkara utama yang perlu diberi keutamaan oleh guru-guru untuk menjayakan PLC adalah (i) memastikan pembelajaran berlaku, (ii) mewujudkan budaya kolaboratif dan (iii) memfokuskan kepada hasil atau keputusan.

Dengan ini, permasalahan yang dihadapi oleh murid-murid dapat di atasi dengan pantas. Kejayaan PLC memerlukan kesungguhan kerja dan komitmen dari semua pihak yang terlibat. Dalam konteks sekolah-sekolah di Malaysia, PLC telah mula mendapat tempat dan ada sekolah-sekolah yang telah mengamalkannya di sekolah. PLC ini merujuk kepada para pendidik yang komited dan bekerja secara kolaboratif serta berterusan dalam membuat inkuiri atau kajian tindakan untuk mendapat pencapaian yang lebih baik terhadap murid-murid di sekolah (KPM, 2012). Dalam PLC ini, '*Lesson Study*' telah menjadi satu perkara utama yang dibincangkan oleh guru-guru di sekolah-sekolah yang terlibat.

2.12.7 '*Lesson Study*'

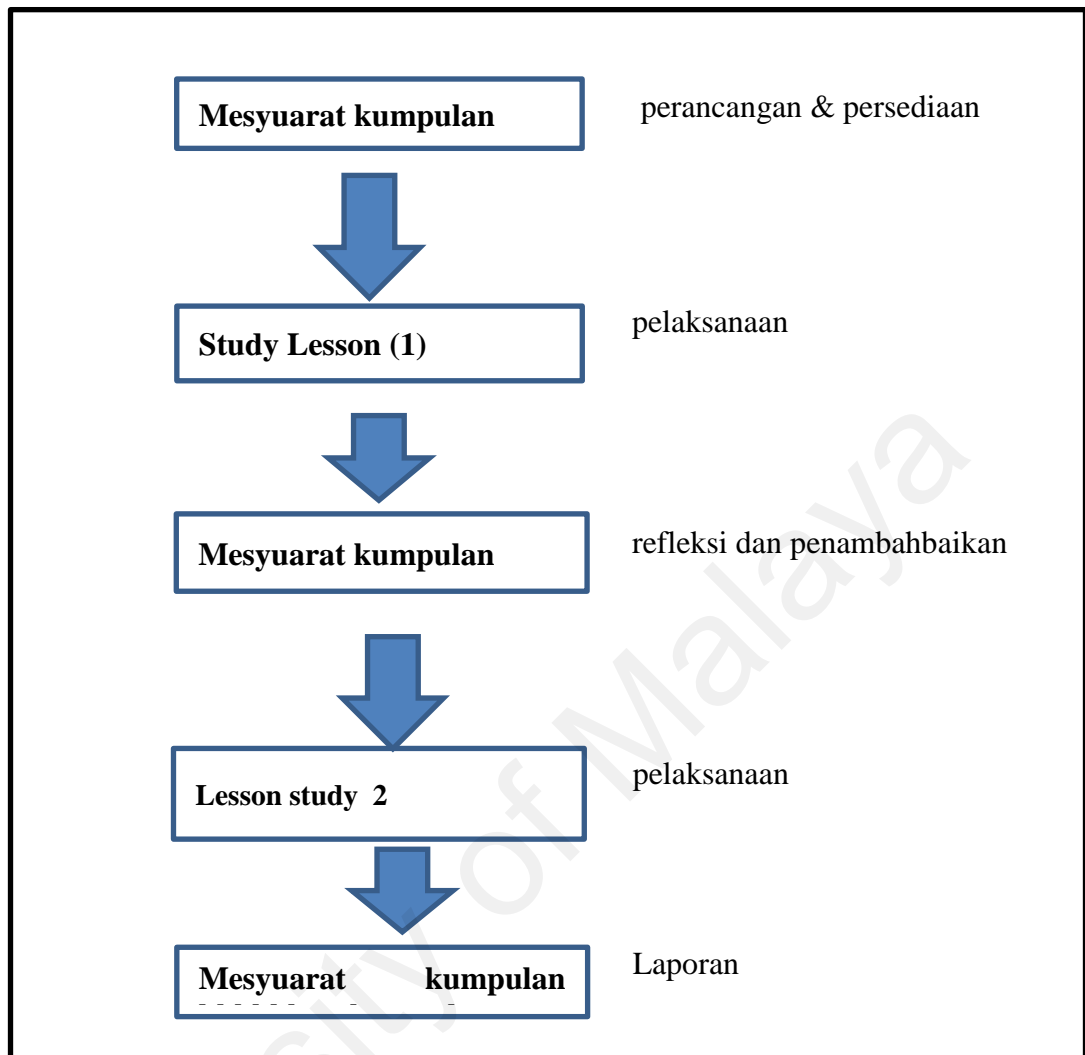
Kajian '*lesson study*' yang dijalankan oleh Yoshida(2001) menunjukkan bahawa strategi kerja berpasukan sangat bermanfaat dan dapat membantu murid-murid meningkatkan prestasi Matematik mereka. Dalam kaedah '*lesson study*' , Yoshida telah memperkenalkan konsep kolaboratif (perkongsian) dari segi penyediaan bahan bantu

mengajar seperti membuat Rancangan Pengajaran Harian (RPH). Kitaran '*lesson study*' yang diperkenalkan oleh Yoshida menunjukkan perbincangan menjadi agenda penting dalam proses '*lesson study*' ini. Lewis (2002, seperti dirujuk dalam Cerbin & Kopp, 2006), menegaskan bahawa "*Lesson study is a simple idea. If you want to improve instruction, what could be more obvious than collaborating with fellow teachers to plan, observe, and reflect on lessons?*" .

Perkongsian bersama-sama rakan guru dan perbincangan dapat mengenalpasti kelemahan yang wujud dalam pelaksanaan '*lesson study*'. Akhirnya dapat memberikan impak positif terhadap pencapaian dan kualiti pengajaran dan pembelajaran matematik di sekolah-sekolah terutamanya dalam mata pelajaran matematik.

Rajah 2.8 menunjukkan proses '*lesson study*' yang diasaskan oleh Yoshida (2001) yang memaparkan konsep kolaboratif yang berlaku iaitu sesi-sesi perbincangan dalam mesyuarat berkumpulan. Kajian yang telah dibuat oleh Cerbin & Kopp (2006) ini menunjukkan bahawa kebaikan '*lesson study*' adalah guru-guru dapat membuat penyelarasan terhadap konsep yang diajar kepada murid-murid. Semua murid-murid akan diajar menggunakan kaedah dan strategi yang sama walaupun mereka berada di kelas yang berlainan.

Hal yang sama juga telah dilaksanakan di negara-negara seperti Singapura, Thailand dan Indonesia. Walau bagaimanapun, tumpuan kepemimpinan guru besar di sekolah-sekolah rendah di Malaysia belum lagi menampakkan minat terhadap pelaksanaan '*lesson study*' ini.



Rajah 2.8

Kitaran '*Lesson Study*' (Cerbin & Kopp, 2006)

2.12.8 Penglibatan Ibumama

Kajian oleh Wang (2004) yang melibatkan murid-murid dari sekolah-sekolah di Hong Kong dan Amerika Syarikat terhadap faktor-faktor latar belakang keluarga dan kejayaan dalam matematik juga menunjukkan bahawa penglibatan ibumama dalam pendidikan anak-anak dapat menyumbang kepada peningkatan dalam pencapaian matematik anak-anak mereka. Dapatan kajian dari sampel negara Hong Kong jelas memberikan skor yang signifikan iaitu 0.05 tahap signifikan lebih tinggi daripada

pencapaian matematik bagi sampel negara Amerika Syarikat. Kajian ini juga mencadangkan pihak kepimpinan sekolah melibatkan ibubapa dalam proses membuat keputusan terutama dalam aktiviti-aktiviti yang boleh dilaksanakan bagi meningkatkan pencapaian anak-anak mereka dalam matematik. Dapatan kajian ini telah disokong oleh dapatan kajian Rumberger (1995, seperti dirujuk dalam Marjoribanks, 2004) berkaitan latar belakang keluarga murid-murid, sekali lagi menunjukkan bahawa latarbelakang keluarga telah diiktiraf sebagai penyumbang yang paling signifikan terhadap kejayaan sesebuah sekolah.

Laporan akhbar Utusan Malaysia yang dibuat oleh Azmy Mohamed (2012) telah menjelaskan beberapa eviden penting kajian-kajian lepas seperti yang dibuat oleh PISA (2009) yang dilakukan oleh Pertubuhan untuk Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) menunjukkan bahawa cara bagaimana penglibatan ibu bapa menggunakan masa bersama anak di rumah mempengaruhi kejayaannya. Hal ini disokong oleh statistik bahawa 52% masa murid dihabiskan di rumah dan di dalam komuniti berbanding hanya 15% masanya berada di sekolah. Data ini diperolehi daripada sampel jadual waktu murid 2011 Kementerian Pelajaran Malaysia untuk kegunaan masa murid berumur tujuh hingga 16 tahun berdasarkan 42 minggu di sekolah dengan purata 5.5 jam di sekolah setiap hari, dua jam masa kokurikulum wajib seminggu dan masa tidur lapan jam sehari.

Sehubungan itu, dalam program transformasi kerajaan (GTP) menyarankan bagi meningkatkan penglibatan ibu bapa dengan pembelajaran anak, mulai 2013, Biro Kumpulan Sokongan Ibu Bapa (KSIB) akan diwujudkan dalam Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG). Objektif KSIB antaranya adalah untuk mewujudkan rangkaian dan jalinan antara ibu bapa untuk saling belajar dan berkongsi amalan terbaik bagi membantu pembelajaran anak, membantu apabila berlaku krisis, mengukuhkan tingkah laku positif dalam menghadapi masalah dan menyediakan latihan untuk ibu bapa bagi meningkatkan

kemahiran. Dengan ini, adalah menjadi tanggungjawab kepemimpinan sekolah terutamanya guru besar menjalinkan perhubungan kolaboratif bersama-sama PIBG sekolah masing-masing.

2.12.9 Perkongsian sekolah – ibubapa

Perkongsian sekolah – ibubapa dalam penilaian anak-anak mereka juga memainkan peranan penting dalam pencapaian murid-murid. Ini telah dapat dibuktikan dalam kajian kaedah bercampur oleh Martinez & Martinez dan Perez (2004) terhadap seratus lapan puluh lapan sampel ibubapa berbangsa Sepanyol (N=188) yang mana anak-anak mereka berada dalam gred tiga persekolahan di Asturias, Sepanyol. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ibubapa mendapat maklumat sepenuhnya dalam penilaian anak-anak mereka.

Kajian oleh Madinah (2014) terhadap pelajar-pelajar kurang pendengaran juga jelas menunjukkan kolaboratif pihak sekolah dengan ibubapa memberikan impak yang positif terhadap program transisi kerjaya yang dapat mengoptimumkan peluang, ruang dan potensi pelajar-pelajar ini.

Kajian oleh Abdul Ghani dan Ngang (2006) ke atas 73 buah sekolah harian biasa pula menunjukkan pengetua-pengetua wanita daripada 73 buah sekolah harian biasa sekitar Pulau Pinang tidak menunjukkan budaya kolaboratif terhadap perkongsian pembelajaran seperti penglibatan guru dan ibu bapa dalam kemajuan mata pelajaran. Dapatan kajian banyak menumpukan kepada perhubungan kejelekitan berterusan ($r = 0.89, p < 0.01$), keperluan bersatu ($r = 0.87, p < 0.01$) dan pembangunan profesional ($r = 0.80, p < 0.01$) dalam kalangan pemimpin instruksional. Manakala bagi perkongsian pembelajaran pula menunjukkan hubungan signifikan yang sederhana kukuh berbanding motivasi guru ($r = 0.68, p < 0.01$). Dapatan ini jelas menunjukkan budaya pengurusan kolaboratif tidak bertumpu kepada kemajuan mata pelajaran.

Dapatan daripada kajian oleh Lumby (2009) terhadap guru-guru, guru pelatih, bagi tiga buah penguatkuasa tempatan (*'local authorities, Las'*) ini menunjukkan bahawa perkongsian (*'partnership'*) yang disarankan perlu melihat dari pelbagai sudut yang relevan dengan sekolah. Kajian ini tidak menyatakan kebaikan atau kelemahan yang timbul tetapi lebih kepada melontarkan pendapat berkaitan perkongsian dalam kepemimpinan pendidikan. Kajian ini juga berhujah bahawa kepemimpinan distributif dalam komuniti boleh memberi makna yang pelbagai seperti ibubapa, komuniti yang berada di sekeliling kawasan sekolah, individu dan juga lebih kepada proses membuat keputusan. Sama seperti kajian yang lain, kajian ini juga tidak memfokuskan kepada mata pelajaran.

2.12.10 Kajian Spillane

Kajian oleh Spillane pula banyak memperlihatkan perkembangan yang positif terhadap kajian kepemimpinan distributif. Berikut merupakan antara koleksi kajian Spillane mengikut hairaki tahun.

Jadual 2.4 : Koleksi Kajian Spillane

Bil.	Tahun	Kajian	Dapatan kajian
1	2000	Menjalankan kajian kualitatif untuk menyiasat cabaran yang dihadapi oleh guru-guru sebagai kolaborator dalam menerapkan teknologi dalam PdP.	Menunjukkan bahawa guru-guru sangat aktif terlibat dalam rekabentuk kurikulum
2	2005	Menjalankan kajian kualitatif yang bertujuan untuk memberikan definisi kepemimpinan distributif	Menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif ialah suatu sistem amalan yang merangkumi komponen-komponen interaksi iaitu pemimpin, pengikut dan situasi
3	2007	Menjalankan kajian kualitatif untuk mengurangkan kelompongan yang wujud antara amalan kepemimpinan pendidikan dan amalan pengajaran untuk melaksanakan kepemimpinan instruksional	
4	2014	ICSEI 2014	

Spillane (2000, 2005, 2007) telah menjalankan banyak kajian berasaskan kepemimpinan distributif. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa model yang dikemukakan oleh Spillane ini melibatkan tiga komponen interaksi iaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Ketiga-tiga kajian yang diketengahkan ini adalah sebahagian daripada kajian beliau yang menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif adalah satu proses atau amalan kepemimpinan yang menitikberatkan perhubungan antara pemimpin-pengikut-situasi. Spillane juga menegaskan bahawa kepemimpinan distributif boleh disebarkan dan diadaptasikan dalam menambahbaik PdP mata pelajaran dalam biik darjah. Sehubungan itu, kepemimpinan distributif dapat menjadi pemangkin kepada kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional.

2.12.11 Rumusan

Berdasarkan sorotan literatur yang telah dibentangkan di atas, jelaslah di Malaysia kajian mengenai kepemimpinan kolaboratif di sekolah rendah masih tidak banyak diterokai terutamanya oleh penyelidik kepimpinan. Kita menyedari bahawa penambahbaikan sekolah amat memerlukan kepemimpinan sekolah yang berwibawa dan komited untuk mencapai visi dan misi negara sebagaimana termaktub dalam PPPM, 2013 – 2025. Bab Lima PPPM 2013 – 2025 jelas menyatakan bahawa kerajaan komited menyediakan kepemimpinan yang berkualiti supaya dapat menyokong polisi dan dasar negara untuk memacu prestasi sekolah secara keseluruhan. Amalan Kepemimpinan Kolaboratif di sekolah-sekolah juga melibatkan tiga elemen iaitu pemimpin, pengikut dan situasi (Spillane, 2006). Ketiga-tiga elemen ini diikat dengan perhubungan yang baik dalam organisasi. Perhubungan yang baik menuntut keberkesanan dalam komunikasi juga menjadi pengukur kepada amalan kepemimpinan kolaboratif yang berkesan sebagaimana disarankan oleh Rubin (2009) . Begitu juga Transformasi Nasional, TN50 yang meletakkan negara berada dalam 20 negara teratas dunia.

Generasi pemimpin belia masa kini mempunyai tanggungjawab yang besar bagi memastikan TN50 dapat dicapai dengan jayanya. Kerajaan juga menyediakan platform kepada golongan belia untuk menyuarakan idea dan pendapat mereka bagi menyediakan Malaysia kepada masa hadapan yang hebat.

2.13 Penutup

Dengan ini, kajian ini diharap akan dapat mengisi kekurangan literatur dalam kepemimpinan kolaboratif di Malaysia. Secara amnya guru besar masih belum menyedari kepentingan berkongsi sumber yang ada. Di abad ke 21 ini PdP tidak lagi berpusatkan murid tetapi berpusatkan pembelajaran. Sehubungan ini, pemimpin sekolah perlu menerapkan budaya kolaboratif dalam kalangan guru-guru dan membuang jauh-jauh sikap individualistik demi kepentingan murid.

Kreativiti dan inovasi pihak pentadbir sekolah perlu dipertingkatkan bagi membantu kerajaan mengurangkan perbelanjaan negara. Disamping itu, semua pemimpin sekolah perlu menjalinkan kerjasama bersama-sama pemimpin-pemimpin sekolah-sekolah berdekatan bagi meningkatkan pencapaian murid-murid khususnya dalam mata pelajaran Matematik.

Transformasi pendidikan akan berterusan melalui usaha Kementerian Pendidikan yang kini berjaya melaksanakan pelbagai usaha transformasi di bawah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dan PPPM (Pendidikan Tinggi) 2015-2025 akan terus meningkatkan mutu pendidikan negara. Pemimpin instruksional mempunyai peranan yang besar bagi menyokong agenda negara menghasilkan modal insan yang mempunyai kualiti yang sama dengan rakyat negara maju. Pemimpin instruksional mesti bekerjasama dengan ibubapa bagi membantu mencapai kejayaan cemerlang.

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Sebagaimana yang telah dinyatakan di permulaan bab satu, kajian ini bertujuan untuk meneroka *Pelaksanaan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Kalangan Pemimpin Instruksional Bagi Memperkasa Pendidikan Matematik Rendah*. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah kualitatif. Sehubungan itu, adalah diharapkan dengan pendekatan ini, penyelidik dapat pemahaman yang lebih baik tentang masalah kajian dan juga dapat menjawab persoalan kajian yang telah dikemukakan dalam Bab Satu.

Bab ini terdiri daripada bahagian-bahagian berikut iaitu reka bentuk kajian dan rasional pemilihan kaedah kualitatif, pemilihan peserta kajian dan tempat kajian, prosedur pengumpulan data, tempoh pelaksanaan perkhidmatan, analisis data, kesahan dan kebolehpercayaan dapatan dan penutup.

3.2 Reka bentuk kajian

Perancangan reka bentuk kajian merupakan bahagian yang penting dalam sesuatu kajian. Penggunaan reka bentuk yang dipilih perlulah bersesuaian dengan tujuan kajian yang telah dicadangkan terlebih dahulu. Dalam kajian ini penyelidik telah menggunakan pendekatan kajian kualitatif dan reka bentuk kajian kes tunggal pelbagai tempat (*Multisite-single site case study*; Stake, 2000) secara deduktif bagi mengumpul data. Rasional pemilihan kaedah kualitatif ini berdasarkan beberapa sebab iaitu :

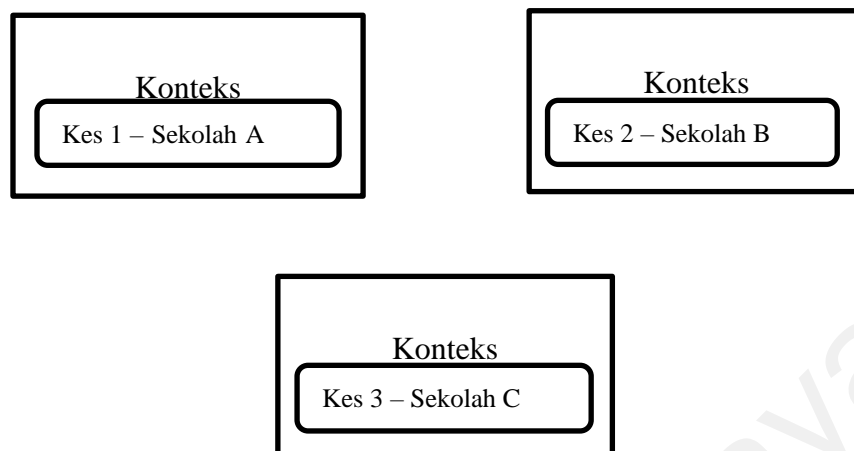
- (i) wujudnya ciri-ciri kualitatif dalam konteks kajian ini di mana kajian ini melibatkan suasana semula jadi (*natural setting*), nota lapangan, temu bual, fotografi, rekod data dan pemerhatian bagi mendapat gambaran

yang jelas dan menyeluruh serta proses triangulasi bagi mendapatkan data yang sah dan boleh percaya (Creswell, 2009).

- (ii) Kajian ini juga melibatkan manusia dan proses. Kajian kualitatif bergantung kepada peserta kajian dan dengan sebab itu penyelidik berpeluang merapatkan diri dengan peserta kajian dan seterusnya data kajian (Marohaini, 2004).
- (iii) Melalui kaedah ini, penyelidik akan mendapat banyak data daripada temubual, pemerhatian dan analisis dokumen bercetak (Merriam, 2009).
- (iv) kekurangan kajian secara kualitatif bagi amalan kepemimpinan kolaboratif yang dibuat di sekolah-sekolah berbanding dengan dunia korporat. Sebagaimana Clark (2008) menyatakan bahawa kajian kualitatif berkaitan kepemimpinan kolaboratif sangat berkurang. Sehubungan itu, penyelidik sebagai instrumen kajian (Merriam, 2009) telah meneroka proses keseluruhan amalan kepemimpinan kolaboratif yang berlaku di sekolah dalam kalangan peserta kajian yang terdiri daripada pemimpin instruksional sekolah rendah iaitu guru besar, guru penolong kanan, guru ketua panitia Matematik dan guru Matematik.

Kriteria pemilihan kajian kes tunggal pelbagai tempat pula disebabkan kajian ini melibatkan tiga buah sekolah yang mempunyai profil yang berbeza sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 3.1 tetapi menggunakan kurikulum kebangsaan (KBSR dan KSSR) yang sama.

Kes tunggal pelbagai tempat (multisite single case)



Rajah 3.1 : Kes Tunggal Pelbagai Tempat

Dengan ini penyelidik berupaya meneroka amalan yang dilaksanakan antara ketiga-tiga buah sekolah yang terpilih iaitu menggunakan kaedah komparatif konstan (*'constant comparative method'*). Kaedah ini bersesuaian dengan langkah-langkah yang digunakan oleh penyelidik iaitu :

- (i) mula kumpul data,
- (ii) mencari isu utama, peristiwa atau aktiviti yang berulang,
- (iii) kumpul data yang lebih banyak terutama yang dapat dikaitkan dengan fokus kajian,
- (iv) menulis kategori yang diteroka,
- (v) bekerja dengan data yang dikumpul untuk mencari hubungan dan proses yang wujud dan
- (vi) bersedia dengan persampelan, pengekodan dan penulisan sebagai fokus analisis yang hendak dilaksanakan (Glaser, 1978 dalam Bogden & Biklen, 2007).

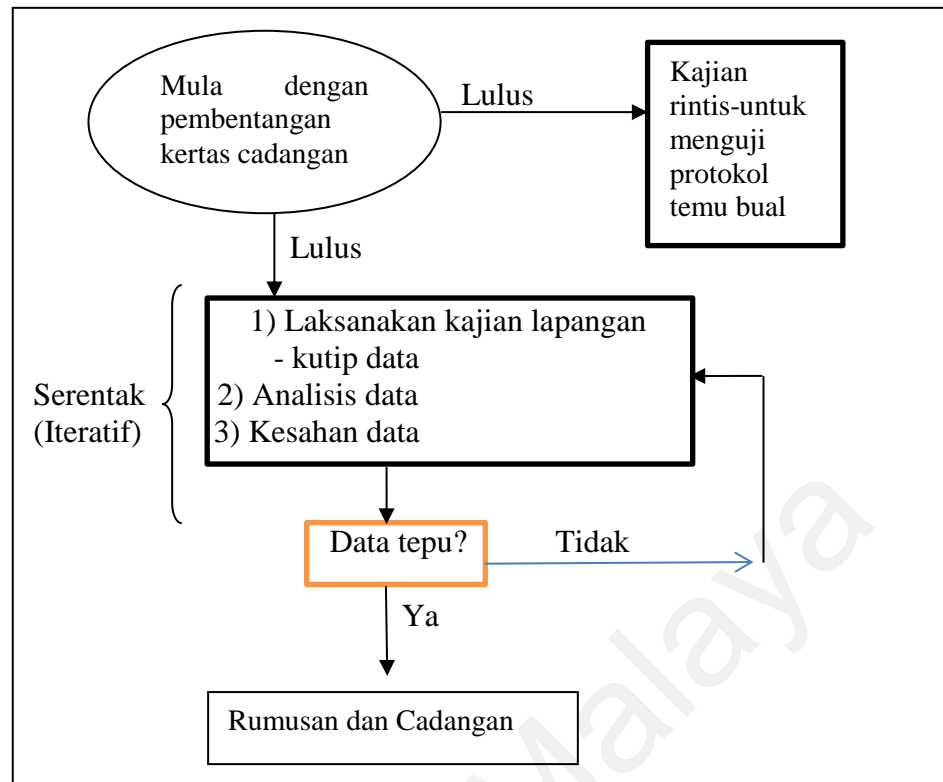
Dalam konteks kajian ini, penyelidik telah mengadaptasi kaedah komparatif konstan ini ke dalam kajian seperti carta alir Rajah 3.2 iaitu di peringkat permulaan penyelidik telah membuat pembentangan kertas cadangan kepada pihak fakulti untuk

mendapat kelulusan bagi meneruskan kajian ini. Setelah lulus, perkara utama yang dibuat oleh penyelidik ialah melaksanakan kajian rintis bertujuan melihat sama ada peserta kajian memahami kandungan dan arahan kajian, kesesuaian merekod data dan kesesuaian bentuk temu bual serta dapat memperbaiki soalan kajian dan mengumpul tema (Wilkinson & Birmingham, 2003).

Sehubungan itu, kajian rintis telah dilaksanakan di salah sebuah sekolah di kawasan kejiranan yang sama dengan SA dan SB. Penyelidik telah melaksanakan kajian rintis seminggu sebelum kajian lapangan sebenar dilaksanakan iaitu pada 5hb Jun, 2013.

Satu temu janji telah dibuat oleh penyelidik untuk mula menguji protokol temu bual yang telah disediakan kepada peserta kajian sekolah ini. Seting lokasi adalah di pejabat pentadbiran kerana kedua-dua peserta kajian berada di pejabat pentadbiran. Hasil temu bual ditranskripsikan secara manual oleh penyelidik. Tujuannya adalah untuk mendapat maklumat yang berguna kepada kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan dalam protokol temu bual. Kesemua soalan yang dikemukakan tidak menghadapi sebarang kemusykilan kerana penyelidik menggunakan temubual terbuka bagi memudahkan peserta kajian memceritakan apa sahaja yang mereka faham dengan soalan yang ditanya.

Setelah berpuas hati dengan dapatan kajian rintis, penyelidik meneruskan kajian dengan melaksanakan kajian lapangan (Bogden & Biklen, 2007; Miles & Huberman, 1994) iaitu bermulanya pengumpulan data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang berbentuk bahan bercetak, fotografi dan video. Seterusnya sehinggalah data yang dikumpul cukup kaya dan telah menjadi tepu. Pelaksanaan kajian ini diringkaskan seperti rajah carta alir 3.2 :



Rajah 3.2 : Carta alir kajian

Manakala pendekatan yang digunakan oleh penyelidik adalah pendekatan terarah kerana penyelidik menggunakan kerangka teori sebagai rujukan proses pengkodan (Miles & Huberman, 1994). Mengikut Bogden & Biklen (2007) kriteria pemilihan sekolah bagi kajian kualitatif tidak memberi impak kepada output kajian kerana dapatan kajian yang diperoleh boleh jadi memberikan dapatan yang berbeza tetapi tidak semestinya baik ataupun tidak.

Lima perkara yang telah dicadangkan oleh Bogden & Biklen (2007) dalam pemilihan kajian iaitu (i) dapat digunakan dan mudah diakses (ii) penyelidik tidak terlibat secara langsung, (iii) terbuka dan fleksibel, (iv) menarik dan (v) penting.

Selain pendekatan terarah, kajian kes ini juga menggunakan pendekatan interpretif (Merriam, 2009) iaitu penyelidik membuat interpretasi terhadap dapatan kajian berdasarkan data temubual, pemerhatian dan dokumen bercetak sekolah A, sekolah B dan sekolah C. Yin (2003) juga menyatakan kajian kes sesuai dengan sifat

soalan kajian dan tidak memerlukan kawalan tingkah laku oleh penyelidik. Seiring pandangan Creswell (2005) kajian kes bermaksud “*penerokaan dalam satu sistem terbatas atau satu kes (atau pelbagai kes) dalam satu jangka waktu yang lama melalui pengumpulan data yang mendalam dan teliti melibatkan pelbagai sumber maklumat yang kaya dalam konteks berkenaan*”. Pendapat oleh Nik Azis (2014) pula menyatakan bahawa kajian kes sebagai “*satu bentuk inkuiri terperinci yang berdisiplin dan sistematik tentang sesuatu peristiwa atau set peristiwa yang saling berkait antara satu sama lain dalam konteks terbatas bagi tujuan menjanakan, mengembangkan atau mengesahkan pengetahuan*”. Dalam konteks kajian ini, penyelidik lebih memberi tumpuan kepada takrifan yang dibuat oleh Nik Azis (2014) kerana ianya bersesuaian dengan kajian ini. Pendapat yang sama juga telah disokong oleh Suria (2007) yang kemudiannya dikonsepsikan ke dalam kajian ini.

Selain itu kajian kes ini menggunakan persampelan bermatlamat (Stake, 2000; Merriam, 2009) melalui strategi persampelan variasi maksimum (Patton, 1990 & Merriam, 2009) bagi pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif yang berlandaskan kepada teori Kepemimpinan Distributif (Spillane, 2006) dan juga teori Kepemimpinan Kolaboratif (Rubin, 2009). Dengan ini kes dalam kajian ini ialah untuk meneroka kepemimpinan kolaboratif guru besar, manakala analisis unit ialah semua guru besar ketiga-tiga buah sekolah rendah yang terpilih.

Sebagaimana dalam takrifan oleh Nik Azis (2014), kajian kes ini merupakan satu kajian untuk memahami dan meneroka fenomena dan mengesahkan pengetahuan kepemimpinan kolaboratif dalam konteks kehidupan sebenar yang dapat membantu memperkasa pendidikan Matematik di sekolah rendah. Ianya juga satu kajian yang terbatas (Stake, 2000; Creswell, 2005). Matlamat reka bentuk kajian kes tunggal pelbagai tempat ini adalah berbentuk berkembang (*‘expand’*) kerana penyelidik akan belajar dan memahami tentang latar belakang, subjek dan lain-lain data melalui kaedah

penerokaan dan penelitian secara langsung (Othman Lebar, 2014). Penyelidik juga akan mengemukakan profil setiap kes dan peserta kajian dan membuat perbandingan antara ketiga-tiga sekolah yang terlibat (Bogden & Biklen, 2007)

Kajian kualitatif adalah bersifat berkembang (*'emergent'*) dan fleksibel iaitu kajian ini adalah responsif terhadap perubahan (Merriam, 2009). Sehubungan ini, tujuan kajian, soalan-soalan kajian, soalan-soalan temu bual mungkin akan berubah apabila analisis dilakukan semasa dan selepas memungut data. Rajah 3.3 pula menunjukkan ringkasan reka bentuk kajian yang dilaksanakan termasuk penggunaan data utama dan data sokongan yang dikumpul dalam kajian ini bagi mendapatkan maklumat yang kaya (Goertz, 1978 dalam Azilah Kasim & Hisham Dzakaria, 2006).



Rajah 3.3 : Reka bentuk kajian

Merujuk kepada Rajah 3.3 penyelidik menggunakan dua jenis data iaitu (i) data utama yang merupakan data temu bual dan (ii) data sokongan iaitu data pemerhatian dan analisis dokumen. Data temu bual yang dikumpul ini dilaksanakan secara mendalam (*'in-depth interviewing'*) iaitu penyelidik mendapatkan maklumat secara langsung daripada peserta kajian pengalaman mereka secara terperinci, motif dan pendapat mereka (Rubin & Rubin, 2012). Melalui temubual secara mendalam juga penyelidik dapat melihat proses yang berlaku berkaitan topik yang dikaji di mana tiada dokumentasi disediakan oleh mana-mana sekolah berkaitan fenomena amalan kepemimpinan sekolah atau pemimpin instruksional. Dalam konteks kajian ini juga penyelidik menggunakan pendekatan temu bual responsif (Rubin & Rubin, 2012).

Pendekatan ini ditadbir ke atas peserta kajian yang berilmu pengetahuan yang mendalam dalam kerjaya mereka. Temu bual juga dapat memberikan penyelidik kefahaman yang mendalam berkaitan topik yang dikaji (Azilah Kasim & Hisham Dzakaria, 2006).

Manakala data pemerhatian dan analisis dokumen merupakan data triangulasi yang diperlukan untuk kesahan dan kebolehpercayaan data yang dikumpul.

3.2.1 Sampel kajian

Dalam konteks kajian ini penyelidik menggunakan pendekatan persampelan bermatlamat (*'purposive sampling'*) dengan pemilihan jenis persampelan variasi maksimum. Persampelan bermatlamat ini melibatkan seting dan individu yang terpilih dapat membekalkan maklumat yang kaya (Denzin & Lincoln, 2000; Nik Azis, 2014). Sehubungan itu, dalam persampelan bermatlamat ini penyelidik melakukan dua perkara asas iaitu (i) menjelaskan ciri penting dalam populasi yang ditetapkan dan (ii) memilih sampel yang memenuhi ciri tersebut (Nik Azis, 2014). Penggunaan strategi persampelan variasi maksimum dapat mewakili pelbagai perspektif yang berbeza dalam ruang lingkup yang ditetapkan oleh tujuan kajian (Nik Azis, 2014).

3.2.1.1 Ciri-ciri sekolah

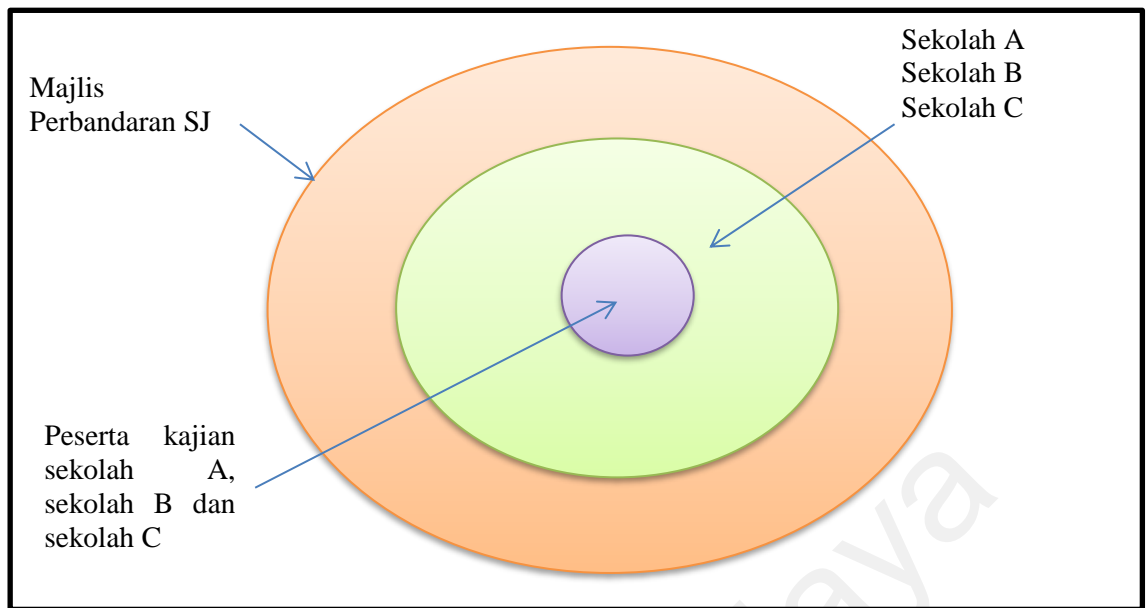
Sekolah yang terpilih dalam konteks kajian ini merupakan sekolah-sekolah yang telah dikenalpasti terlebih dahulu oleh penyelidik berdasarkan kriteria sekolah itu sendiri agar dapat membantu penyelidik membentuk pemahaman yang terperinci tentang fenomena yang dikaji iaitu kepemimpinan kolaboratif (Nik Azis, 2014). Bagi sekolah A, ciri yang penting adalah status sekolah itu sendiri sebagai sebuah sekolah kluster, guru besarnya berjaya menerima bai'ah tiga tahun berturut-turut dan pencapaian matematik dalam UPSR yang cemerlang. Bagi Sekolah B, perbezaan yang ketara adalah

guru besarnya adalah pengerusi bagi Majlis Guru Besar bagi Zon P. Manakala bagi Sekolah C pula, pemilihan sekolah ini adalah berdasarkan usaha guru besarnya dalam meningkatkan pencapaian matematik menggunakan kaedah pengajaran berpasukan dan penglibatan sekolah ini bersama-sama sekolah-sekolah berdekatan dalam meningkatkan pencapaian matematik.

3.2.1.2 Profil peserta kajian

Peserta kajian terdiri daripada sebelas orang peserta iaitu tiga orang guru besar, tiga orang Penolong Kanan Akademik, dua orang Ketua Panitia Matematik dan dua orang guru Matematik serta penyelar program 'Maths Is Fun' dari pihak luar sekolah. Kesemua peserta yang terlibat ini akan dilabelkan berdasarkan peserta kajian (PK), Guru matematik (GM), Penolong kanan (PA), Ketua panitia (KP) dan Guru Besar (GB). Peserta kajian (PK) juga turut dilabelkan mengikut sekolah iaitu SA, SB dan SC, manakala peserta daripada pihak luar sekolah dilabelkan sebagai (PS) daripada SC. Ini adalah bertujuan mengekalkan kerahsiaan maklumat peserta kajian dengan cara tidak memaparkan nama sebenar mereka. Kesemua peserta kajian daripada pihak sekolah mempunyai pengalaman melebihi lima tahun pengalaman dalam bidang pendidikan kecuali peserta kajian daripada pihak luar sekolah yang merupakan siswa-siswa pusat pengajian tinggi.

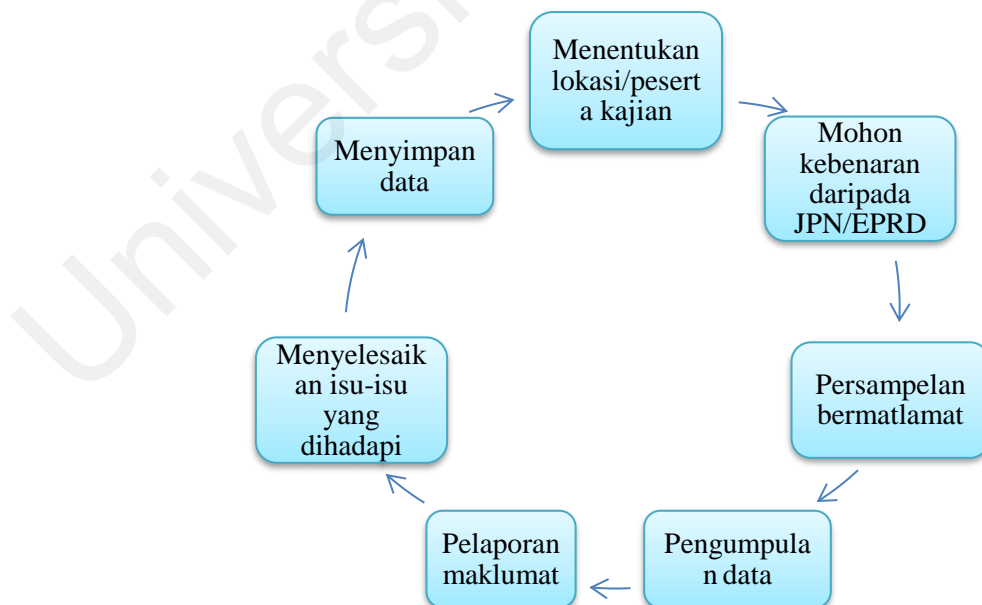
Secara umumnya, pemilihan sekolah dan peserta kajian dapat digambarkan seperti dalam Rajah 3.4 berikut:



Rajah 3.4 : Pemilihan sekolah dan peserta kajian

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam konteks kajian ini, penyelidik telah menggunakan Model Kitaran aktiviti pengumpulan data oleh Miles & Huberman (1994) iaitu seperti paparan dalam Rajah 3.5.



Rajah 3.5 : Adaptasi kitaran Prosedur Pengumpulan Data (Miles & Huberman, 1994)

3.3.1 Lokasi/peserta kajian

Bahagian ini akan memaparkan dua perkara iaitu pemilihan sekolah dan pemilihan lokasi kajian yang telah dibuat oleh penyelidik.

3.3.1.1 Pemilihan sekolah

Penyelidik telah mengenalpasti dua buah sekolah di kawasan kejiranan SJ dan sebuah sekolah di Bandar S. Kriteria pemilihan sekolah-sekolah terpilih perlu memenuhi kehendak kajian yang berbentuk persampelan variasi maksimum (Patton,1990; Creswell,2007 Merriam,2009) yang melibatkan peserta kajian berbagai peringkat iaitu pemimpin instruksional yang terdiri daripada guru besar, penolong kanan akademik, ketua panitia Matematik dan guru Matematik. Sekolah-sekolah yang terpilih adalah SA, SB, SC. Kesemua nama sekolah ini adalah nama samaran. Ini adalah antara kriteria etika dalam penyelidikan yang mesti dipatuhi semasa melaksanakan penyelidikan, sama ada penyelidikan kuantitatif ataupun penyelidikan kualitatif.

3.3.1.2 Pemilihan lokasi kajian

Kesemua sekolah yang terpilih ini terletak dalam kawasan kejiranan yang sama iaitu kawasan majlis perbandaran SJ. Kriteria pemilihan sekolah yang terpilih telah memenuhi kehendak kajian yang berbentuk persampelan bermatlamat. Rasional pemilihan sekolah adalah kerana kesemua peserta kajian sekolah-sekolah ini mudah diakses dan oleh yang demikian mudah bagi penyelidik membina hubungan kepercayaan antara satu sama lain dengan peserta kajian (Othman Lebar,2014). Selain itu, peserta kajian yang dipilih juga merupakan guru-guru yang telah pakar dalam bidang Matematik Pendidikan Rendah.

3.3.2 Permohonan Kebenaran Menjalankan Kajian

Sebelum kajian lapangan dimulakan, penyelidik telah melakukan beberapa perkara seperti di bawah:

- (i) Mendapat kebenaran dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Putrajaya dan juga dari Jabatan Pendidikan Negeri Selangor. Kebenaran perlu bagi membolehkan penyelidik diterima dengan tangan terbuka apabila berkunjung ke sekolah pilihan. (Rujuk Lampiran 1 – Lampiran 4).
- (ii) Menyediakan borang jaminan kajian kepada peserta kajian. Borang jaminan ini perlu untuk memastikan kerahsiaan maklumat, hak dan hal peribadi peserta kajian tidak diketahui umum (Rujuk Lampiran 5).
- (iii) Menyediakan surat persetujuan menjadi peserta kajian. Surat persetujuan perlu diberikan supaya peserta kajian tahu bahawa penglibatan dalam kajian ini adalah secara sukarela dan bukan secara paksaan (Rujuk Lampiran 5).
- (iv) Penyelidik perlu memberi taklimat dan membekal maklumat kepada peserta kajian supaya peserta kajian faham mengenai kajian yang akan dijalankan (Rujuk Lampiran 6).

3.3.3 Persampelan bermatlamat

Pemilihan sekolah dan peserta kajian adalah berdasarkan kepada persampelan bermatlamat (*purposive sampling*). Ini adalah sesuai dengan kaedah kualitatif bagi kajian ini. Dengan menggunakan persampelan bermatlamat penyelidik telah memperoleh data yang kaya dari peserta kajian yang terpilih. Dalam kajian ini, seramai 10 orang peserta kajian telah dipilih sebagai sampel yang sesuai iaitu empat peserta dari SA, dua peserta dari SB dan empat peserta dari SC. Dengan ini penyelidik telah dapat melaksanakan kajian ini dengan lebih berfokus dan data yang diperolehi telah dapat memberikan gambaran yang jelas tentang sesuatu proses bagi aktiviti yang berlaku di sekolah (Merriam, 2009). Sehubungan itu, penyelidik berharap dapat melihat kewujudan corak atau pola sesuatu aktiviti kepemimpinan kolaboratif yang berlaku di sekolah. Peserta dari pihak luar sekolah juga berperanan sebagai penyampai maklumat

triangulasi dan merupakan data tambahan kepada kajian bagi mencapai tujuan kajian ini (*'snow ball'*).

Peserta kajian yang dipilih ini selain daripada guru besar adalah terdiri daripada mereka yang telah berpengalaman bekerja sebagai guru matematik melebihi 5 tahun. Bilangan peserta kajian bagi data kualitatif ini dijelaskan dalam Jadual 3.1 berikut:

Jadual 3.1 : Bilangan peserta kajian mengikut jawatan daripada SA, SB dan SC

Guru Besar	Penolong Kanan Akademik	Ketua Panitia Matematik	Guru Matematik	Penyelarasa Program 'Maths Is Fun'	Jumlah
3	3	2	2	1	11

Jumlah asal yang dipilih adalah seramai 13 orang peserta tetapi disebabkan kekangan masa di kedua-dua belah pihak maka temu bual bersama-sama dua orang peserta kajian daripada sekolah B tidak dapat dijalankan. Walau bagaimanapun, ketiadaan temu bual ini tidak menjejaskan data yang dikumpul kerana Penolong Kanan Akademik sekolah B yang juga peserta kajian ini telah berjaya memberikan maklumat yang lengkap dalam temu bual yang telah dilaksanakan. Data temu bual dihentikan setelah penyelidik mendapati kesemua peserta kajian menyatakan perkara yang hampir sama. Iaitu data telah mencapai tahap tepu.

3.3.4 Pengumpulan Data

Dalam konteks kajian ini, data telah dikumpul menggunakan teknik temubual, teknik pemerhatian dan teknik analisis dokumen melalui kerja lapangan yang dilaksanakan melebihi tempoh enam bulan.

3.3.4.1 Kerja Lapangan

Pada 12hb Jun 2013, penyelidik telah memulakan kerja lapangan ke sekolah pertama yang dipilih iaitu SA. Di sini, penyelidik telah berpeluang berjumpa dengan guru besar sekolah dan seterusnya telah membuat temu janji untuk sesi temu bual dengan peserta-peserta kajian lain iaitu penolong kanan akademik, ketua panitia matematik dan guru matematik yang paling senior. Seterusnya, penyelidik telah pergi ke sekolah kedua iaitu SB dan ketiga, SC mengikut kesesuaian masa dan temu janji yang telah dibuat. Selain daripada temu bual, penyelidik juga berpeluang membuat pemerhatian terhadap fizikal dan persekitaran sekolah. Seorang pembantu penyelidik telah ditugaskan untuk mengambil gambar dan video tersebut. Akhir sekali kerja lapangan ini ditamatkan dengan memohon kebenaran daripada guru besar sekolah untuk mendapatkan dokumen-dokumen seperti minit-minit mesyuarat staf, mesyuarat panitia dan juga minit mesyuarat PIBG. Dalam kerja lapangan ini, penyelidik telah menggunakan tiga teknik pengumpulan data iaitu teknik temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Sebanyak sepuluh kali temubual telah dilaksanakan sepanjang proses kerja lapangan ini berlangsung. Setiap kali, temu bual dilaksanakan, proses pemerhatian juga dilaksanakan sebaik sahaja tamat sesi setiap temu bual.

3.3.4.2 Teknik temu bual

Teknik temu bual yang telah digunakan ialah teknik temu bual semi struktur terhadap peserta kajian yang telah dikenalpasti. Teknik ini menggabungkan ciri-ciri teknik temu bual tidak berstruktur dan temu bual berstruktur. Ini kerana kedua-duanya menggunakan pendekatan temu bual bersemuka yang membolehkan peserta kajian menjawab soalan secara terbuka, boleh dikembangkan mengikut budi bicara penyelidik dan peserta kajian (Othman Lebar, 2014).

Selain itu, pemilihan teknik temu bual semi struktur adalah kerana temu bual ini lebih seimbang (Gillham, 2005) di mana soalan yang dikemukakan kepada peserta kajian akan dicungkil (*'probe'*) dengan soalan-soalan yang dijawab oleh peserta kajian.

Sebelum proses temu bual dijalankan, penyelidik terlebih dahulu memberi penerangan kepada peserta kajian berkenaan kajian yang dijalankan supaya peserta kajian dapat memberikan respons yang relevan dengan persoalan yang dikemukakan nanti.

Semasa proses temu bual ini penyelidik telah menggunakan pita rakaman untuk memudahkan penyelidik merekod temu bual dan membuat semakan atau pun apabila penyelidik perlu melakukan ulangan semula akibat terlupa . Selain menggunakan pita rakaman, penyelidik juga menyediakan log temu bual yang mengandungi maklumat tentang nama, tarikh serta lain-lain maklumat yang penting yang difikirkan sesuai untuk mendapatkan data dari peserta kajian (Merriam, 2001, seperti dirujuk dalam Othman Lebar, 2014). Penyelidik juga telah menyediakan protokol temu bual yang dibina secara formal di dalam borang catatan temu bual. Protokol temu bual adalah merupakan instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini. Protokol temu bual ini telah diadaptasi daripada 'Self-Assessment Questionnaire'(Turning Point, n.a)

Temu bual perlu dirancang terlebih dahulu sebelum dilaksanakan di sekolah. Pertama, temu bual dirangka mengikut objektif kajian. Ini diikuti dengan jenis kajian dan reka bentuk kajian. Kemudian, penyelidik menyediakan garis kasar kajian bagi membantu penyelidik merancang soalan-soalan temu bual yang dibina berdasarkan kepada kategori maklumat yang hendak dikaji (Othman, 2014).

3.3.4.3 Teknik Pemerhatian

Bagi teknik pemerhatian pula, penyelidik menggunakan teknik pemerhatian tidak turut serta (*'nonparticipant observer'*). Ini adalah kerana tempoh kajian yang dilaksanakan adalah pendek dan penyelidik berperanan sebagai peserta dan pemerhati penuh iaitu kehadiran penyelidik diketahui oleh peserta kajian semua (Creswell, 2005). Teknik yang dipilih ini dicatat menggunakan tatacara catatan kertas-pensil dan jurnal lapangan. Dalam konteks kajian ini, proses pemerhatian dilaksanakan menggunakan perakam video, mencatat nota, menggunakan kamera atau perakam kaset atau pun menggunakan senarai semak di atas borang pemerhatian. Senarai semak digunakan sepanjang proses pemerhatian ini dijalankan (Merriam, 2009) adalah untuk memerhati:

- (i) keadaan fizikal sekolah - proses pemerhatian ini dilaksanakan sebaik sahaja tamat sesi temubual bersama-sama peserta kajian
- (ii) peserta kajian – dilaksanakan semasa temubual dijalankan menggunakan perakam video.
- (iii) aktiviti dan interaksi – dilaksanakan semasa aktiviti dijalankan mengikut jadual yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah
- (iv) perbualan – dilaksanakan semasa temubual dijalankan menggunakan perakam video.
- (v) semasa pemerhatian dijalankan adalah baik jika penyelidik mencatat segala aktiviti yang berlaku di sekolah.

Jadual 3.2 : Ringkasan proses pemerhatian yang dilaksanakan di semua sekolah yang dikaji

Sekolah	Pemerhatian				Catatan
	Fizikal sekolah	Peserta kajian	Aktiviti & Interaksi	Perbualan	
Sekolah A	Foto	Video	x	Video	Dilaksanakan pada hari yang sama dengan sesi temu bual peserta kajian
Sekolah B	Foto	Video	x	Video	Dilaksanakan pada hari yang sama dengan sesi temu bual peserta kajian
Sekolah C	Foto	Video	Video	Video	Dilaksanakan pada hari yang sama dengan sesi temu bual peserta kajian

3.3.4.4 Teknik Analisis Dokumen

Selain daripada kaedah temu bual dan pemerhatian, penyelidik juga menyediakan dokumen seperti catatan penyelidik dan mendapatkan markah atau prestasi murid dan aktiviti-aktiviti lain yang dapat menyokong dapatan kajian ini nanti. Selain itu, penyelidik telah mendapatkan juga dokumen perancangan sekolah atau pun takwim sekolah bagi membantu mendapatkan gambaran awal terhadap amalan kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah. Seterusnya, penyelidik juga telah mendapatkan perancangan unit kurikulum sekolah, perancangan panitia matematik, perancangan guru-guru matematik, pencapaian murid-murid Tahun Lima/Tahun Enam yang dipilih. Kesemua dokumen boleh dijadikan data kajian yang dapat memberikan sokongan kepada data yang sedia ada. Kesemua dokumen ini telah diperolehi daripada guru penolong kanan akademik sekolah masing-masing kecuali sekolah C. Sehubungan itu, penyelidik telah menggunakan alternatif lain iaitu

menggunakan blog sekolah C untuk mendapatkan takwim dan perancangan sekolah serta perancangan panitia matematik. Selain itu, dalam blog sekolah juga membolehkan penyelidik memperoleh pelbagai maklumat penting yang boleh digunakan untuk mencapai tujuan kajian ini.

3.3.4.5 Teknik Rakaman video

Penyelidik juga menggunakan rakaman video semasa sesi temu bual dijalankan bagi mendapat gambaran yang jelas tentang perlakuan peserta kajian serta fenomena yang berlaku di sekolah. Dalam konteks kajian ini, seorang pembantu penyelidik telah merakam video selepas sesi temu bual dilaksanakan. Tujuan menggunakan rakaman video adalah kerana ini memudahkan penyelidik merujuk kepada sesi yang memerlukan penjelasan lanjut menggunakan video semasa kajian lapangan dilaksanakan. Sebelum membuat rakaman video, kebenaran daripada pihak sekolah perlulah diperolehi terlebih dahulu. Akhir sekali kesemua maklumat dalam pita rakaman dan video di padamkan untuk menjaga kerahsiaan peserta kajian.

3.3.5 Pelaporan maklumat

Kesemua maklumat yang diperolehi daripada ketiga-tiga teknik pengumpulan data ini akan diperincikan supaya memudahkan data dianalisis. Data-data yang dikumpul melalui sama ada teknik temu bual, pemerhatian, analisis dokumen dan rakaman video perlu dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab dan beretika. Perancangan yang teliti perlu dijalankan sebelum kerja-kerja pengumpulan data dilaksanakan. Umpamanya sebelum melaksanakan aktiviti temu bual bersama-sama peserta kajian, penyelidik perlu menyediakan protokol temu bual yang bercetak. Ini adalah untuk memudahkan penyelidik membuat catatan terhadap respon yang diperolehi nanti. Begitu juga dengan teknik pemerhatian di mana penyelidik perlu menyediakan

borang senarai semak semasa melakukan aktiviti pemerhatian di sekolah-sekolah yang terlibat. Sebelum melakukan pemerhatian, penyelidik mesti memohon kebenaran daripada pihak sekolah untuk membuat pemerhatian di tempat-tempat atau pemerhatian terhadap aktiviti yang bersesuaian dengan kajian.

3.3.6 Isu-isu kerja lapangan

Sebelum melaksanakan kerja-kerja lapangan, penyelidik mesti telah bersedia menghadapi pelbagai halangan dan rintangan yang mungkin timbul. Antaranya ialah isu penerimaan warga sekolah. Sesetengah warga sekolah agak keberatan menerima kehadiran penyelidik. Walau bagaimanapun, bagi kajian ini, penyelidik telah diterima dengan baik oleh pihak sekolah daripada kesemua sekolah yang dikaji. Selain itu penyelidik juga mendapat kerjasama yang baik daripada pihak luar sekolah. Walau bagaimanapun, penyelidik terpaksa melepaskan dua orang peserta kajian dari SB yang tidak dapat memenuhi permintaan penyelidik untuk ditemu bual.

Selain itu, penyelidik juga perlu menjaga etika semasa menjalankan kerja lapangan di sekolah-sekolah yang terpilih terutamanya dari segi kerahsiaan maklumat sekolah dan maklumat peserta kajian (Creswell, 2005).

3.4 Menyimpan data

Data-data yang telah dikumpul ini telah disusun mengikut tema dan subtema serta ditaip ke dalam storan komputer, kemudian dianalisis menggunakan perisian Nvivo versi 9.0 dan versi 10.0. Terdapat lima langkah (Noriah & Abu Yazid, 2012) yang perlu diberi perhatian apabila menggunakan perisian Nvivo ini iaitu:

- 1) Mewujudkan dokumen daripada temu bual
- 2) Mengurus dokumen menggunakan folder node dan sebagainya
- 3) Pemetaan bagi pembolehubah melalui node-node yang telah dibina

- 4) Mewujudkan Query data menggunakan Pengekoda Matrix
- 5) Kebolehpercayaan menggunakan perbandingan koder dan nilai Kappa

Bagi konteks kajian ini, penyelidik menghuraikan langkah 1 dan 2 dalam Bab Tiga ini, manakala langkah-langkah tiga – empat dihuraikan dalam Bab Empat. Bagi langkah kelima, penyelidik tidak menggunakan perbandingan koder dan nilai Kappa, sebaliknya penyelidik menggunakan jejak audit (*'Audit trail'*) dan semakan rakan (*'Member checking'*) untuk menilai kebolehpercayaan dan kesahan data yang dikumpul.

3.5 Instrumen kajian

Bahagian ini akan membincangkan tiga perkaratan berkaitan instrumen kajian iaitu :

- (i) jenis instrumen yang digunakan,
- (ii) justifikasi pemilihan instrumen dan
- (iii) kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian.

3.5.1 Jenis instrumen kajian

Penyelidik telah menggunakan tiga jenis instrumen kajian iaitu protokol temu bual, protokol pemerhatian dan analisis dokumen bercetak.

3.5.1.1 Temu bual

Tumpuan temu bual dimulakan dengan latar belakang peserta kajian, kemudian diikuti dengan soalan temu bual mengikut tema dan subtema yang telah ditetapkan.. Menurut Merriam (2009) , protokol temu bual disediakan supaya tidak menyimpang daripada persoalan kajian dan kerangka konsep yang telah ditetapkan. Protokol temu bual yang digunakan dalam kajian ini juga diselaraskan kepada semua peserta kajian

daripada pihak sekolah dan pihak luar sekolah. Aturan susunan inventori protokol temu bual adalah seperti disenaraikan dalam Jadual 3.3.

Jadual 3.3 : Aktiviti temu bual di Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C

Kategori	Subkategori	Sumber
Latar belakang peserta	Latar belakang peserta, jawatan, jantina, bidang pengajian dan pengalaman	Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C (Lampiran)
Latar belakang sekolah	Bilangan guru, bilangan pelajar, lokasi, mula beroperasi, jenis sekolah	Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C (Blog sekolah)
Maklumat umum	Pelaksanaan KBSR dan KSSR, Prestasi matematik dalam UPSR	Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C (Temu bual)
Aktiviti Kolaboratif	Kerangka konsep Aktiviti antara sekolah	Spillane(2007), Rubin (2009)
Penglibatan ibubapa	Sokongan	Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C (Minit mesyuarat PIBG)
Cadangan dan keperluan dalam pendidikan		Sekolah A, Sekolah B dan Sekolah C (PPPM 2013 – 2025)

3.5.1.2 Pemerhatian

Instrumen pemerhatian menggunakan borang protokol pemerhatian yang dilaksanakan sebaik sahaja sesi temu bual selesai bagi setiap peserta kajian. Contoh senarai semak yang telah digunakan adalah seperti dalam Lampiran 13 .

3.5.1.3 Dokumen bercetak

Jenis ketiga adalah dokumen bercetak seperti minit-minit mesyuarat, perancangan atau takwim sekolah, laporan keputusan UPSR serta blog sekolah seperti diringkaskan dalam Jadual 3.4. Rasional pemilihan instrumen bertujuan untuk membuat kesahan dan kebolehpercayaan data yang telah dikumpul iaitu sebagai traingulasi kandungan.

Jadual 3.4 : Dokumen bercetak daripada sekolah-sekolah yang dikaji

Tema dan subtema	Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C
Minit mesyuarat panitia matematik	/	/	x
Minit mesyuarat staf	/	/	x
Perancangan Tahunan	/	/	x
Minit mesyuarat PIBG	/	/	x
Blog sekolah	/	/	/

3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Dapatan

Dalam penyelidikan kualitatif penyelidikan adalah sebagai instrumen kajian. Dengan ini kebolehpercayaan (*'reliability'*) dan kesahan (*'validity'*) data kualitatif yang dikumpul adalah bergantung kepada keupayaan dan usaha penyelidik itu sendiri (Nahid Golafshani, 2003). Kajian oleh Campos (2005) juga menyatakan bahawa data yang dikumpul pada kali pertama tidak sama dengan data yang dikumpul pada kali kedua disebabkan oleh keadaan persekitaran dan juga pendapat peserta kajian yang akan berubah-ubah mengikut tempoh kajian. Ini adalah kerana emosi manusia akan berubah mengikut keadaan atau persekitaran semasa sama ada kesan positif atau negatif (Campos, 2005).

3.6.1 Prosedur Kebolehpercayaan

Creswell (2005) juga telah menyenaraikan tiga faktor yang boleh menyebabkan dapatan tidak boleh dipercayai adalah :

- (i) soalan yang dikemukakan adalah tidak jelas
- (ii) prosedur bagi pentadbiran ujian dalam penyelidikan berubah-ubah dan tidak mengikut piawai
- (iii) peserta letih, takut, salah tafsir soalan dan hanya membuat tekaan terhadap soalan yang dikemukakan.

Sehubungan itu, untuk mendapatkan kebolehpercayaan terhadap instrumen dan data yang diperolehi, penyelidik menggunakan pita rakaman dan video bagi memastikan data-data yang dikumpul tidak ada yang tertinggal semasa proses analisis dilakukan. Penyelidik juga menggunakan kaedah jejak audit (*'Audit trail'*) untuk memastikan kesahan data yang dikumpul. Bagi strategi ini, penyelidik telah menyediakan log catatan bermula dari pembentukan masalah kajian hinggalah ke laporan kajian. Ini termasuklah pemerhatian, semua bahan berkaitan kajian dan rekod rakaman video. Dengan adanya jejak audit ini, seseorang penyelidik dapat menilai sama ada dapatan kajian ini adalah *'grounded'* dalam data ataupun tidak, sama ada inferens adalah logik ataupun tidak. Ini bermakna, jejak audit ini memerlukan penyelidik membuat refleksi sendiri bagaimana kajian ini dikemukakan (Carcacy, 2009). Oleh itu, kesahan data dibuat oleh penyelia kajian ini iaitu Profesor Madya Dr.Suria Baba.

3.6.2 Prosedur Kesahan

Merriam (2009) menyatakan terdapat dua jenis kesahan iaitu kesahan dalaman dan kesahan luaran. Manakala bagi kesahan data pula penyelidik menggunakan dua strategi berikut untuk menjalankan kesahan terhadap kajian ini iaitu:

(i) Kesahan luaran - Triangulasi

Bagi strategi ini, penyelidik menggunakan pelbagai kaedah seperti temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen untuk mendapat kesahan data-data yang dikumpul (Patton,1990). Dalam konteks kajian ini, penyelidik melihat konsistensi data yang diperolehi dengan membuat perbandingan dan semak silang (*'cross checking'*) iaitu dapatan daripada temu bual bersama-sama peserta kajian iaitu Penolong Kanan , Ketua Panitia Matematik dan juga guru Matematik menggunakan masa-masa yang berlainan bagi kesemua kaedah pengumpulan data yang ditadbir dalam kajian ini.

(ii) **Kesahan kandungan - Semakan Rakan ('Member Checking')**

Penyelidik juga menggunakan semakan rakan (*'peer checking'*) bagi memastikan data yang ditranskripsikan tidak bercanggah dengan maklumat yang telah diberikan oleh peserta kajian. Semakan rakan ini telah dilaksanakan setelah semua transkripsikan selesai dilakukan sepenuhnya. Penyelidik telah berpeluang berjumpa dengan dua orang peserta kajian iaitu PK/SA dan GM/SC. Kedua-dua mereka telah memberikan respon yang baik kerana penyelidik telah mentranskripsikan semua temu bual dengan teliti. Kesemua transkripsi temu bual ini telah dibuat berulang kali supaya tidak ada satu pun maklumat daripada peserta kajian semasa temu bual yang tertinggal (Rujuk Lampiran 17).

3.7 Tempoh Pelaksanaan Kajian

Kajian lapangan telah bermula pada bulan JUN 2013 . Sebagaimana dinyatakan sebelum ini, penyelidik telah menjalankan kajian rintis ke atas sebuah sekolah yang telah dipilih di sekitar kawasan kejiranan sekolah kluster, yang juga berdekatan dengan tempat tinggal penyelidik. Kajian rintis ini telah dilaksanakan dalam tempoh satu minggu pertama iaitu apabila bermulanya kajian lapangan. Dua minggu selepas kajian rintis, penyelidik telah memulakan kerja lapangan di sekolah A pada 11/6/2013. Dalam pertemuan pertama ini merupakan sesi perkenalan dengan guru besar dan penolong kanan akademik. Seterusnya, penyelidik telah membuat temu janji untuk sesi temu bual pertama iaitu pada 12/6/2013 di mana penyelidik telah melaksanakan dua temu bual bersama-sama penolong kanan akademik dan ketua panitia matematik. Kemudian diikuti pertemua kedua pada 17/6/2013 bersama-sama guru besar SA.

Pada 4/7/2013, penyelidik telah pergi ke SB untuk membuat temu janji dengan pihak sekolah. Pada 21/7/2013 penyelidik telah memulakan sesi temu bual bersama-sama peserta kajian di sekolah B. Penyelidik menggunakan prosidur yang sama untuk

mendapat akses ke sekolah B ini. Di sekolah B, penyelidik telah menjalankan dua sesi temu bual berasingan bersama-sama penolong kanan akademik dan guru besarnya.

Akhirnya, temu janji dengan peserta kajian di SC lebih mudah kerana penyelidik bertugas sebagai pensyarah pembimbing latihan praktikum di situ. Penyelidik juga telah membuat temu janji dengan guru besar, penolong kanan dan ketua panitia matematik SC. Manakala temu bual dengan guru matematiknya telah dilaksanakan di sesi petang. Di hujung minggu bulan September, penyelidik telah berpeluang menemubual peserta kajian daripada pihak luar sekolah yang melaksanakan program ‘*Maths Is Fun*’. Ringkasan bagi tempoh perkhidmatan ditunjukkan dalam Jadual 3.5

Jadual 3.5 : Tempoh pelaksanaan sepanjang kajian dilaksanakan

Sekolah	Peserta kajian	Tarikh dilaksanakan
Sekolah A (SA)	Peserta kajian 1(GB)	17/6/2013
	Peserta kajian 2(PK)	12/6/2013
	Peserta kajian 3(KP)	12/6/2013
	Peserta kajian 4(GM)	24/6/2013
Sekolah B (SB)	Peserta kajian 5(GB)	21/7/2013
	Peserta kajian 6(PK)	21/7/2013
Sekolah C (SC)	Peserta kajian 7(GB)	28/8/2013
	Peserta kajian 8(PK)	30/12/2013
	Peserta kajian 9(KP)	4/9/2013
	Peserta kajian 10(GM)	28/8/2013
	Peserta kajian 11 (PS)	

3.8 Prosedur Analisis Data

Penyelidik telah menganalisis data secara serentak dengan kutipan data. Ini adalah kerana proses pengumpulan data kualitatif bersifat dinamik dan ‘*recursive*’ (Merriam, 2009). Dengan ini, menyediakan catatan rekod , rakaman video serta rakaman audio amat penting supaya maklumat yang dikumpul tidak akan ada yang tertinggal.

Gall & Gall menyatakan terdapat tiga pendekatan analisis data kajian kes iaitu (i) analisis interpretasi, (ii) analisis berstruktur dan (iii) analisis reflektif. Dalam konteks kajian ini, penyelidik hanya menggunakan pendekatan analisis interpretasi. Oleh itu, analisis berstruktur dan analisis reflektif tidak akan dibincangkan dalam kajian ini.

Analisis interpretasi dipilih kerana ia amat sesuai digunakan untuk menentukan konstruk kajian, tema dan juga pola supaya fenomena kajian dapat diperincikan dengan baik. Terdapat lima prosedur menganalisis data menggunakan pendekatan interpretasi iaitu:

- (i) menyusun data,
- (ii) membangun kategori
- (iii) segmen pengekodan
- (iv) kategori dikumpulkan dan
- (v) kesimpulan.

Kelima-lima prosedur ini digunakan untuk menganalisis data-data dari temu bual, pemerhatian, dokumen dan rakaman video dan hubungan antara data-data dan sumber data ditunjukkan dalam Jadual 3.6.

Dalam konteks kajian ini, penyelidik telah menggunakan kerangka konsep bagi mendapatkan tema dan subtema yang sesuai. Ini bertepatan dengan pendapat Miles & Huberman (1994) yang mengatakan penggunaan elemen dalam soalan kajian dan kerangka konsep dapat mengelakkan daripada pengekodan yang tidak sesuai.

Dalam setiap teknik analisis yang telah dipilih ini, penyelidik memulakannya dengan membaca terlebih dahulu semua data yang diperoleh menggunakan transkrip temu bual, senarai semak pemerhatian, catatan rekod dokumen iaitu catatan penyelidik dan melihat kepada rakaman video serta foto-foto yang telah diambil semasa kerja lapangan. Sebelum data temu bual dianalisis, penyelidik telah melakukan transkripsi

terhadap data temu bual. Transkripsi temu bual telah dilaksanakan menggunakan microsoft word 2010 sebelum ianya dieksport ke Nvivo. Dalam transkripsi temu bual ini, penyelidik telah memasukkan data seperti tarikh, masa dan bilangan temu bual supaya penyelidik tidak mencampuradukkan fail-fail mengikut sekolah masing-masing.

Jadual 3.6 : Hubungan antara soalan kajian, data yang diperlukan, sumber data dan teknik analisis

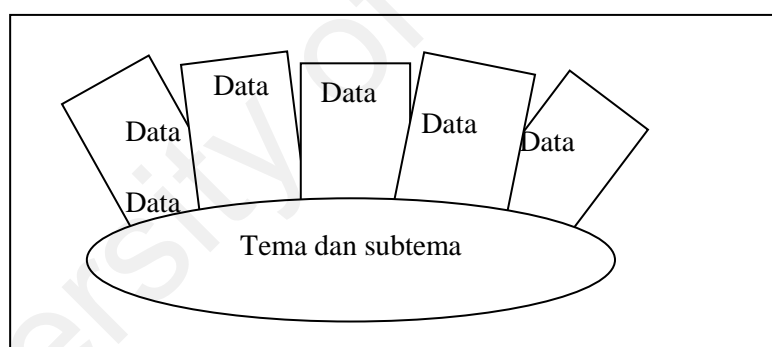
Soalan kajian	Data yang diperlukan	Sumber data	Teknik Analisis
1)Apakah kefahaman guru besar terhadap kepemimpinan kolaboratif yang dapat memperkasakan Matematik	Aspek kepemimpinan kolaboratif	Temu bual	Analisis interpretasi
2)Apakah yang mendorong pemimpin (guru besar) mengamalkan kepemimpinan kolaboratif	Jenis masalah matematik di sekolah	Temu bual, rekod prestasi murid, buku latihan & buku rekod pengajaran	Analisis interpretasi dan analisis dokumen
3) Bagaimanakah pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah?	Amalan kepemimpinan	Temu bual, pemerhatian, dokumen bercetak	Transkripsi temubual, nota lapangan, senarai semak pemerhatian dan analisis dokumen
4)Apakah strategi kerjasama yang digunakan oleh kepimpinan sekolah-sekolah yang terlibat?	Strategi kolaboratif	Temu bual, pemerhatian, dokumen bercetak	

Ini memudahkan penyelidik untuk menyusun data mengikut segmen. Kesemua teknik penganalisan ini dimasukkan secara verbatim ke dalam komputer menggunakan perisian ‘Computer Assisted Qualitative Data Analysis’ atau CAQDAS (Nvivo Versi 9.0). Walau bagaimanapun, bagi tujuan laporan tesis ini, penyelidik terpaksa melakukan analisis sekali lagi kerana komputer mengalami serangan virus. Jadi, semua data dalam microsoft word 2010 diimport semula ke dalam perisian Nvivo versi 10.0.

Penyelidik tidak terus menggunakan perisian Nvivo kerana khuatir kesilapan akan dibuat memandangkan penyeldidik masih lagi belum mahir dengan perisian ini.

Penyelidik mewujudkan folder bagi setiap peserta kajian dalam folder dalam perisian NVivo. Hasil daripada pengurusan data ini, penyelidik telah mendapat data bilangan rujukan bagi setiap subtema yang diwujudkan dalam kajian ini.

Kemudian penyelidik menyusun data-data mengikut segmen yang boleh dikaitkan dengan persoalan kajian dan kerangka konseptual yang telah dibina mengikut tema dan subtema. Seterusnya, penyelidik membina kategori kepada setiap segmen atau data unit yang telah disusun mengikut catatan pengekodan yang telah dibuat semasa membaca semula data (Merriam, 2009). Ringkasnya seperti ilustrasi dalam Rajah 3.6 (Merriam, 2009) dan Jadual 3.7.



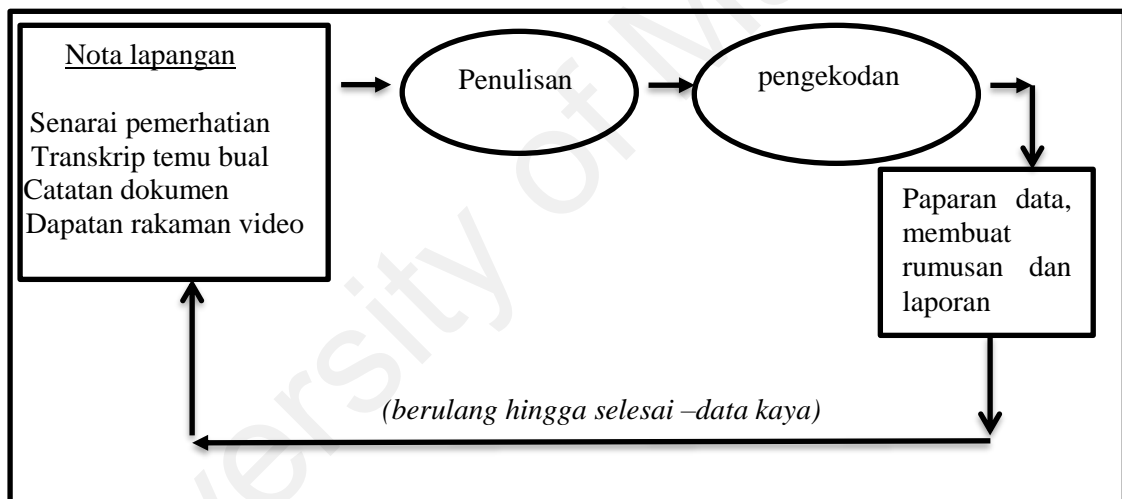
Rajah 3.6 : Ilustrasi Tema & Subtema

Data-data yang dikumpul ini telah dikategorikan kepada empat jenis tema utama iaitu (i) pengurusan perhubungan, (ii) aspek amalan, (iii) aspek '*leader plus*' dan (iv) pembinaan perhubungan. Setiap tema ini pula merangkumi subtema-subtema yang telah dibentuk melalui pola-pola yang diisih dan disusun daripada transkripsi temu bual. Akhirnya penyelidik dapat membentuk pola yang menjadi dapatan kepada kajian ini.

Jadual 3.7 : Tema dan Subtema

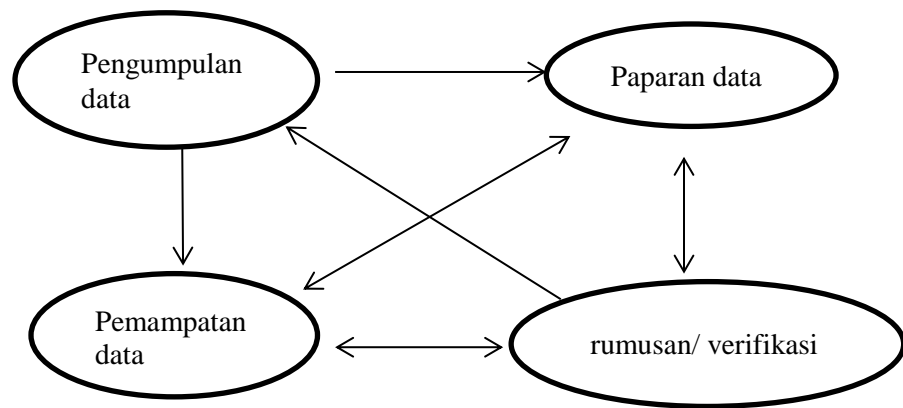
Tema	Subtema
Pengurusan perhubungan	Pengajaran berpasukan Pelaksanaan PIBG Interpanitia Sumbangsaan Masyarakat setempat
Aspek Amalan	Rutin Alat organisasi
Aspek 'Leader Plus'	Interaksi keadaan Interaksi sosial
Pembinaan perhubungan	NA

Sebagai kesimpulannya, data-data yang dikumpul menggunakan pelbagai teknik (seperti yang telah diperihalkan) boleh dirumuskan seperti dalam Rajah 3.7.



Rajah 3.7 : Rumusan pendekatan bagi analisis data (Miles &Hubermann,1994)

Di peringkat penulisan, penyelidik menyusun data (termasuklah mengurangkan data). Paparannya data telah dibuat dalam pelbagai bentuk, seperti matriks dan bentuk naratif. Analisis data diperkukuhkan lagi oleh Miles , Huberman dan Sandana (2014) dengan memperkenalkan model interaktif bagi komponen data analisis sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 3.8:



Rajah 3.8 : Model Interaktif (Miles, M.B., Huberman, A.M. & Sandana, J. (2014))

Model interaktif ini menunjukkan proses yang dilaksanakan oleh penyelidik semasa pembentukan tema dan subtema. Data yang dikumpul telah melalui proses transkripsi, pengekodan dan kategori mengikut tema. Setiap kali data temubual ditranskripsikan, penyelidik telah mengimpor ke dalam perisian Nvivo. Seterusnya, penyelidik memaparkan ke bentuk ‘*query*’ untuk melihat tema yang kerap menjadi fokus dalam temubual. Setelah itu, penyelidik juga memampatkan data dengan mengurangkan data-data yang tidak relevan dengan kajian ini. Akhir sekali, penyelidik membuat verifikasi terhadap data-data yang telah diambil mengikut kategori yang telah ditetapkan oleh penyelidik supaya dapat menjawab keempat-empat persoalan kajian yang dikemukakan dalam bab satu. Sebagaimana dipaparkan dalam model interaktif ini, data-data yang dianalisis ini sentiasa disemak silang untuk mendapat analisis yang betul-betul mantap dan hasilnya adalah seperti Jadual 3.8.

Jadual 3.8 : Pengekodan tema dan subtema

Tema dan subtema	Pengekodan
Pengurusan perhubungan <ul style="list-style-type: none"> • <i>pengajaran berpasukan</i> • <i>pelaksanaan</i> • <i>PIBG</i> • <i>Interpanitia</i> • <i>Sumbang saran</i> • <i>Masyarakat setempat</i> 	PP PP/PB PP/PL PP/PIBG PP/IP PP/SU PP/MS
Aspek Amalan <ul style="list-style-type: none"> • Rutin <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Mesyuarat staf</i> ➢ <i>Mesyuarat panitia</i> ➢ <i>Peranan pemimpin instruksional</i> ➢ <i>Penyeliaan</i> • Alat organisasi <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Kenalpasti kelemahan</i> ➢ <i>Aktiviti panitia</i> ➢ <i>Latih tubi</i> ➢ <i>Kelas pemulihan</i> ➢ <i>Modul</i> 	AA AA/RU AA/RU/MeS AA/RU/MP AA/RU/PI AA/RU/PY AA/AL AA/AL/KK AA/AL/AP AA/AL/LT AA/AL/KP AA/AL/MO
Aspek Leader Plus <ul style="list-style-type: none"> • Interaksi keadaan • Interaksi sosial 	LP LP/IK LP/IS
Perkongsian ilmu	PI
Pembinaan perhubungan	PeP
Pencapaian murid	PM

3.9 Rumusan

Dalam bab ini penyelidik telah membincangkan metodologi kajian. Temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang utama digunakan dalam kajian ini. Analisis data dijalankan dengan menggunakan perisian Nvivo Versi 9.0 dan manual berdasarkan data yang telah dikumpulkan dalam ketiga-tiga teknik ini. Bab 4 berikutnya akan menerangkan dapatan kajian mengikut setiap peserta.

3.10 Penutup

Proses reka bentuk kajian adalah merupakan suatu proses yang sangat penting. Reka bentuk yang lemah dan mengelirukan boleh menyebabkan proses kajian ini tidak berkesan. Dengan ini penyelidik telah cuba memastikan setiap komponen dalam reka bentuk kajian dapat dikonsepsualisasikan untuk menghasilkan satu reka bentuk yang baik. Seterusnya, dapat memerihalkan dengan jelas dapatan kajian di dalam Bab Empat.

BAB 4 : DAPATAN

4.1 Pendahuluan

Bahagian ini akan membincangkan hasil dapatan kajian bagi menjawab empat persoalan kajian yang telah dinyatakan pada awal kajian. Hasil dapatan kajian kualitatif ini adalah berdasarkan kajian kes tunggal pelbagai tempat untuk meneroka pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di tiga buah sekolah sekitar Majlis Perbandaran SJ. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini akan menghuraikan secara terperinci untuk menjawab empat persoalan kajian iaitu:

- i. Apakah kefahaman guru besar terhadap kepemimpinan kolaboratif yang dapat memperkasakan Matematik?
- ii. Apakah yang mendorong pemimpin (guru besar) mengamalkan kepemimpinan kolaboratif ?
- iii. Apakah amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah?
- iv. Apakah strategi kerjasama yang digunakan oleh kepimpinan sekolah-sekolah yang terlibat?

4.2 Profil Sekolah

Bahagian ini memaparkan profil ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji. Data diambil berdasarkan foto dan juga catatan penyelidik sendiri. Selain itu, penyelidik juga telah mendapat maklumat daripada laman sesawang/blog ketiga-tiga buah sekolah.

4.2.1 Sekolah Kebangsaan A (SA)

SA telah ditubuhkan pada 1 September, 2000 bermula dengan 460 orang murid dari kawasan persekitaran Subang Jaya iaitu, USJ A. Pada tahun 2004 SA telah mencapai kejayaan yang cemerlang dalam peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah

(UPSR) bagi kumpulan pelajar sulung Tahun Enam (Blog SA) . Kecemerlangan demi kecemerlangan telah dicapai oleh SA hinggalah sekarang. Pada tahun 2008, SA telah menerima Anugerah Emas oleh Majlis Guru Besar Daerah Petaling sempena kejayaan pencapaian melebihi 90% dan gred purata sekolah (GPS) kurang 1.50 UPSR dalam Daerah Petaling Perdana. Begitu juga pada tahun 2009, SA telah menerima Anugerah Kualiti Pencapaian Akademik, Pencapaian Tertinggi Keseluruhan (UPSR) sempena Sambutan Hari Guru dan Anugerah Kualiti Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Petaling Perdana pada 16 Jun 2009. Kini SA mempunyai 1109 orang murid (2013) . Sekolah ini terpilih kerana pencapaian sekolah yang cemerlang setiap tahun.

Walaupun bagaimanapun sekolah ini masih mempunyai murid-murid yang tidak mencapai tahap pencapaian yang memuaskan seperti mendapat gred D dan E iaitu gagal dalam mata pelajaran Matematik . Walaupun peratusannya tidak tinggi tetapi masih menyumbang kepada kelemahan pihak sekolah mengatasi masalah murid keciciran dalam mata pelajaran ini.

Mulai tahun 2013 sekolah ini telah banyak terlibat dalam aktiviti-aktiviti seperti Zoom UPSR yang diselenggarakan oleh ASTRO untuk mata pelajaran Matematik. Secara tidak langsung ramai murid telah menonton rancangan ini di TV ASTRO dan ini tanpa disedari telah dapat meningkatkan minat mereka dalam mata pelajaran Matematik.

(Sumber : Blog SA)

Selain daripada penglibatan bersama-sama TV ASTRO, Panitia Matematik SA juga telah mengadakan pelbagai aktiviti sepanjang tahun sesi persekolahan, iaitu antara aktiviti adalah Minggu Panitia dengan slogan “*Matematik Pencetus Pemikiran Kritis*” (2013) . Sepanjang Minggu Panitia ini, beberapa program/aktiviti seperti cerdik matematik, kuiz matematik, ‘*solutions of problems*’ dan sambungan dot nombor telah berjaya dilaksanakan. Selain itu, pelajar-pelajar SA juga telah menyertai satu program

kolaboratif antara sekolah rendah dan sekolah menengah iaitu SMK A sebagai penganjurnya, telah menganjurkan kuiz pintar matematik. Pihak penganjur telah berjaya mengadakan sesi perbincangan dengan pihak guru-guru pengiring SA yang mengajar matematik. Ini tidak dapat dilaksanakan tanpa sokongan daripada pihak atasan. Dalam konteks kajian ini pihak atasan yang dimaksudkan ini adalah guru besar.

Aktiviti sekolah bagi tahun 2014 pula telah menunjukkan ulangan daripada aktiviti-aktiviti yang telah dilaksanakan pada tahun 2013 kerana kejayaan yang telah dibuktikan oleh aktiviti-aktiviti ini. Ini terbukti dalam catatan minit mesyuarat awal tahun bagi perancangan panitia tahun 2014.

Apabila pertama kali menjejakkan kaki ke sekolah ini, semua akan membaca slogan atau kata-kata semangat untuk murid-murid berada di sepanjang sesi persekolahan. Landskap sekolah sangat menarik dan kawasan persekitaran sekolah pula bersih, iklim sekolah sangat kondusif untuk pembelajaran murid-murid dan ini sesuai dengan visi dan misi sekolah dan KPM (Catatan penyelidik).

<p>Misi : <i>Membangunkan Sistem Pendidikan yang Berkualiti Bertaraf Dunia Bagi Memperkembangkan Potensi Individu Sepenuhnya Dengan Memenuhi Aspirasi Negara Malaysia.</i></p> <p>Visi : <i>Sekolah Unggul Penjana Generasi Terbilang.</i></p>
--

4.2.2 Sekolah Kebangsaan B (SB)

Pada tahun 2013, pertama kali penyelidik melangkah masuk ke perkarangan sekolah, maklumat pertama yang dibaca penyelidik adalah visi dan misi sekolah.

<p>Misi sekolah adalah : <i>Membangun Potensi Individu Melalui Pendidikan Berkualiti</i></p> <p>Visi sekolah adalah : <i>Sekolah Unggul Penjana Generasi Terbilang.</i></p>

Namun, pada tahun 2014, penyidik mendapati visi dan misi SB telah bertukar kepada visi dan misi seperti berikut:

Misi sekolah adalah : *Melestarikan Sistem Pendidikan Yang Berkualiti Untuk Membangunkan Potensi Individu Bagi memenuhi Aspirasi Negara*

Visi sekolah adalah : *Pendidikan Berkualiti Insan Terdidik Negara Sejahtera*

Ini adalah disebabkan SB telah mendapat anugerah Sekolah Kluster Kecemerlangan pada tahun 2014. Anugerah ini merupakan antara anugerah tertinggi bagi sekolah-sekolah yang telah menunjukkan pencapaian cemerlang tiga tahun berturut-turut. Di samping itu, faktor-faktor lain seperti kecemerlangan dalam kokurikulum, penglibatan sekolah di peringkat antarabangsa juga merupakan penyumbang kepada kejayaan sekolah untuk memperoleh anugerah ini. Pemilihan sekolah ini sebagai Sekolah Kluster Kecemerlangan mesti mematuhi beberapa kriteria yang telah ditetapkan oleh KPM (Rujuk Lampiran 14).

SB terletak di kawasan persekitaran USJ B dengan keluasan 15 ekar. Lokasi sekolah terletak dalam kawasan Majlis Perbandaran Subang Jaya dan merupakan sebuah sekolah rendah dalam bandar. Sekolah ini mula beroperasi pada 1 Mei, 1994 dengan enrolmen murid seramai 936 orang. Pada tahun 2010 sekolah ini mempunyai 830 orang murid yang terdiri daripada 61.2% murid Melayu, 25% murid Cina, 11.2% murid India dan 2.5% murid lain-lain bangsa yang kebanyakannya tinggal di kawasan persekitaran yang berdekatan (*Sumber : Blog sekolah, 2010*) . Bagi tahun tahun 2013, enrolmen murid-murid ialah seramai 777 orang termasuk 2 buah kelas pra-sekolah. Walau bagaimanapun, enrolmen pelajar telah semakin berkurangan pada tahun 2014 iaitu menurun kepada 719 orang pelajar. Ini disebabkan telah banyak sekolah baharu dibina

berdekatan kawasan-kawasan perumahan baharu. Bilangan guru matematik pula ialah seramai 11 orang. Data ini diringkaskan seperti Jadual 4.1 di bawah:

Jadual 4.1 : Enrolmen SB

Bil.	Tahun	Enrolmen
1	1994 (Mula beroperasi)	936
2.	2010	830
3.	2013	777
4	2014	719

Pencapaian UPSR SB bagi subjek matematik sangat baik iaitu GPS bagi tiga tahun berturut adalah seperti Jadual 4.2 berikut:

Jadual 4.2 : Gred purata UPSR SB

Tahun	Gred Purata Sekolah
2010	1.83
2011	1.87
2012	1.84

(TM3/PA/SB12)

Walaupun SB mencapai gred purata sekolah yang cemerlang dalam peperiksaan UPSR, tetapi masih ada murid-murid yang mendapat gred D dan E dalam peperiksaan tersebut.

Sejak tahun 2000 lagi SB telah banyak terlibat dengan pelbagai program Matematik anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia dan anjuran agensi-agensi luar Negara, seperti Pertandingan Olympiad dan Kuiz Matematik yang dianjurkan oleh Sekolah LH, SJ.

Seperti SA, Panitia Matematik SB juga mengadakan program-program Matematik yang boleh menarik minat murid dalam matematik dan seterusnya dapat memperkasa matematik amnya. Antara aktiviti yang telah dijalankan sepanjang tahun

2014 ialah Minggu Matematik yang telah memfokuskan Kuiz Matematik, program bijak sifir, Program Jejak Pintar Matematik dan Pertandingan G- Maths. Selain itu, pada tahun 2013, SB juga telah menjalankan program 2-Q iaitu satu program yang memberi fokus kepada kedua-dua kualiti dan kuantiti bagi memberi persediaan untuk murid-murid Tahun Enam menghadapi peperiksaan UPSR. Program yang sama telah dilaksanakan juga pada tahun 2014 (Minit Mesyuarat Panitia Matematik) dan tahun 2015 bermula pada 30 Januari 2015. Program ini memberi persediaan kepada kedua-dua kategori iaitu meningkatkan peratus lulus matematik bagi murid-murid lemah dan mempertingkatkan bilangan pencapaian murid cemerlang.

Secara keseluruhannya SB yang terletak di tengah-tengah kawasan perumahan USJ B mempunyai kawasan persekitaran yang cantik dan ceria. Hal ini dapat memudahkan ibu bapa untuk memasuki kawasan persekolahan. Dalam masa yang sama, sekolah ini juga berhampiran dengan surau USJ B dan ini memudahkan murid-murid lelaki dan guru-guru lelaki mengerjakan solat Jumaat setiap minggu. Melangkah masuk sahaja ke dalam pagar sekolah, penyelidik dapat melihat visi dan misi sekolah dahulu (catatan pemerhatian).

4.2.3 Sekolah Kebangsaan C (SC)

Misi sekolah adalah : Membangun Potensi Individu Melalui Pendidik Berkualiti

Visi sekolah adalah : Sekolah Unggul Penjana Generasi Terbilang.

Sekolah ini merupakan sebuah sekolah harian yang terletak dalam Majlis Perbandaran Subang Jaya. Sekolah ini telah mula beroperasi sejak tahun 1996 hingga sekarang. Bilangan guru matematik yang ada ialah seramai 12 orang (guru pagi dan petang). Prestasi matematik dalam UPSR adalah sederhana namun pada tahun 2012 SC

telah mengalami kenaikan prestasi yang baik (64%) kerana keputusan UPSR yang memeranjatkan iaitu peningkatan sebanyak 11% berbanding tahun 2011(53%) dan ini telah mendorong guru-guru Matematik sekolah ini untuk terus berusaha meningkatkan pencapaian Matematik bagi tahun 2013. Walau bagaimanapun, UPSR tahun 2013 telah mengalami penurunan kepada 43%. Pelbagai aktiviti telah dirancang sebaik mungkin untuk menarik minat murid-muridnya mempelajari Matematik. Antara aktiviti yang dirancang adalah aktiviti kolaboratif bersama-sama pihak swasta, Syarikat H, iaitu ‘*Maths Is Fun*’ (TM8/SC/GB).

Jadual 4.3 : Data keputusan UPSR bagi SC

Tahun	Peratus Kelulusan Matematik
2012	53%
2013	43%
2014	64%

Tidak banyak kejayaan dicapai oleh warga sekolah ini diperingkat daerah mahupun di peringkat negeri. Namun begitu, SC mempunyai guru-guru Matematik yang komited dan memberi tumpuan dengan tugas mereka. Ini berdasarkan kepada laporan dalam blog sekolah yang telah memaparkan pelbagai aktiviti dilaksanakan untuk meningkatkan kualiti murid-murid dari segi pencapaian akademik dan juga ko-kurikulum sepanjang tahun 2013 dan 2014. Komitmen guru-guru ini dapat dilihat melalui kenaikan peratus kelulusan Matematik bagi UPSR 2014 seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.3. Komitmen guru juga dapat dilihat melalui program-program dan aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan oleh mereka untuk membantu murid-murid mencapai kemajuan diri, seperti dalam temu bual guru besar iaitu:

“ Kita juga ada buat kem sahsiah, bermalam sehari di sekolah. Once dia ada motivasi diri, dia akan majukan diri dia”

Penyelidik juga berpeluang mengambil foto-foto di persekitaran sekolah. Kain rentang kelihatan tergantung di sepanjang dinding sekolah. Kain-kain rentang ini adalah kain rentang yang digunakan oleh panitia mata pelajaran semasa membuat aktiviti panitia. Setelah tamat program, semua kain rentang mesti digantung di dinding sekolah supaya ia dapat dilihat oleh pengunjung yang datang ke sekolah (catatan penyelidik dan lampiran). Secara tidak langsung ianya dapat memberi maklumat kepada pengunjung terutamanya ibu bapa berkaitan aktiviti-aktiviti yang telah dilaksanakan sepanjang tahun.

Pada tahun 2015, SC telah terpilih untuk mengikuti program penambahbaikan bersama-sama Yayasan Amir sebagai salah satu sekolah amanah. Sekolah Amanah adalah satu program kolaboratif KPM dan Yayasan Amir iaitu sebuah pertubuhan bukan berasaskan keuntungan yang telah ditubuhkan pada 26 October 2010 untuk memacu Program Sekolah Amanah melalui Perkongsian Awam-Swasta bersama-sama Kementerian Pendidikan Malaysia. Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR adalah rangkaian utama sekolah amanah di Malaysia, dengan matlamat menerajui modal transformasi sekolah yang boleh direplikasi oleh sekolah-sekolah di seluruh negara. Sekolah Amanah Yayasan AMIR adalah bersifat holistik, inklusif, dan mewakili latar belakang pelbagai etnik masyarakat Malaysia. Sekolah Amanah diberi kebebasan untuk mengurus dan membuat keputusan bagi meningkatkan prestasi pelajar. Pengetua/Guru Selain itu, sekolah juga akan berkerjasama dengan ibubapa terutamanya melalui PIBG (Yayasan AMIR, dimuat turun pada 8/5/2016).

“Ini satu program yang baik. PIBG dan sekolah boleh bekerjasama untuk mendidik murid secara holistik. Ibu bapa boleh terlibat dalam sebarang aktiviti yang dirancang oleh sekolah dan sering dijemput untuk perbincangan tidak formal. Hasilnya, murid rasa lebih dihargai dan mereka teruja ke sekolah untuk menunjukkan bakat mereka kepada ibu bapa dan guru. Ibu bapa juga terlibat secara langsung seperti menjadi pengiring murid, jurulatih, juruacara dan mengurus acara. Sekolah nampak lebih ceria dan murid belajar dengan seronok. “

(En. Ismail Serah, Timbalan Yang DiPertua PIBG SK Tabuan, Kuching, Sarawak Kohort 2011; Yayasan AMIR, dimuat turun pada 8/5/2016).

4.2.4 Rumusan

Ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji ini telah memberikan gambaran sekolah rendah dalam bandar. Kesemua sekolah ini dilengkapi dengan kemudahan makmal komputer, makmal sains, kemudahan perkakasan, perisian komputer, pusat sumber, bilik guru, pejabat pentadbiran, TV Pendidikan dan tenaga kerja bagi tujuan merapatkan jurang pencapaian akademik. Ini selaras dengan saranan dalam dokumen Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP, 2006 – 2010) yang merupakan agenda pendidikan di bawah RMKe-9 . Ianya juga selaras dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 – 2025) untuk membangunkan masyarakat yang berfikiran kritis. *“Sistem pendidikan yang terbaik menyediakan pendidikan yang terbaik kepada setiap kanak-kanak, tanpa mengira etnik, tempat, atau latar belakang sosioekonomi. Sistem pendidikan yang direncanakan bagi Malaysia ialah semua kanak-kanak warganegara, tanpa mengira siapa ibu bapa mereka, atau tempat mereka belajar, akan dilengkapi keperluan untuk membuka segala peluang bagi masa depan mereka”*(PADU, 2011). Atas saranan inilah, pemimpin-pemimpin sekolah seharusnya memberikan peluang belajar yang sama kepada murid-murid. Jadual 4.4 berikut menunjukkan maklumat demografi kesemua sekolah yang dikaji .

Jadual 4.4: Maklumat demografi SA, SB dan SC

Maklumat sekolah	Tahun mula beroperasi	Bilangan murid(2013)	Pencapaian UPSR(Gred purata)	Anugerah diterima
SA	2000	1109	< 2.0	Anugerah Emas (2008) Anugerah Kualiti (2009)
SB	1994	830	<2.0	Anugerah Sekolah Kluster Kecemerlangan 2014
SC	1996	1000	>2.0	Sekolah Amanah (2015)

4.3 Profil demografi peserta kajian

Bahagian ini menjelaskan profil peserta kajian dari segi kelulusan, bilangan tahun mengajar mata pelajaran Matematik serta kursus-kursus yang dihadiri. Profil ini bertujuan memberi gambaran jelas tentang latar belakang kesemua pemimpin instruksional sekolah dan seorang pegawai dari syarikat swasta yang terlibat dengan program kolaboratif bersama-sama sekolah.

4.3.1 Latar belakang peserta kajian SA, SB dan SC

Guru Besar (PK1/GB/SA) Pn Z telah berkhidmat selama lebih 25 tahun. Beliau pernah mengajar subjek sains dan mempunyai ijazah sarjana serta merupakan seorang yang sangat mengambil berat tentang pencapaian pelajar-pelajar beliau. GBSA telah dianugerahkan Bai'ah selama tiga tahun berturut-turut iaitu 2010, 2011 dan 2012 dan SA telah menerima anugerah sekolah berprestasi tinggi pada tahun 2011 kerana pencapaian keseluruhan UPSR yang sangat cemerlang iaitu Gred Purata Sekolah (GPS) 1.7. Walaupun jawatan guru besar sekolah sentiasa dinamik, namun prestasi kesemua guru besar yang pernah berkhidmat di sekolah ini sememangnya amat cemerlang.

Guru Penolong Kanan 1 (PK2/PA/SA) Pn H telah berkhidmat di sekolah ini sejak tahun 2005. Beliau juga merupakan seorang guru matematik bagi Tahun Empat

(tahun 2013) dan bekas pemeriksa Kertas 2 Matematik UPSR. Pengalaman beliau dalam pemeriksaan kertas peperiksaan UPSR telah dikongsi bersama-sama guru-guru matematik sekolah ini.

Begitu juga dengan Ketua Panitia (PK3/KP/SA) Pn K dan Guru Matematik (PK4/GM/SA), Pn S, kedua-duanya merupakan guru-guru yang telah lama berkhidmat di sekolah ini dan mempunyai rekod perkhidmatan yang cemerlang.

Guru Besar, (PK5/GB/SB), Pn R, telah mula berkhidmat pada 1 September 2001 hingga 6 Januari 2014, iaitu telah hampir 13 tahun. Beliau juga merupakan seorang Guru Besar Cemerlang sejak tahun 2008. Begitu juga dengan Penolong Kanan 1, (PK6/PA/SB), Pn T yang merupakan antara guru pertama yang mengajar di sekolah ini sejak 1 Mei 1994 dan dinaikkan pangkat sebagai Penolong Kanan pada bulan Oktober 2002. Walau bagaimanapun penyelidikan tidak dapat menemubual dua lagi peserta kajian iaitu Ketua Panitia Matematik dan guru matematik sekolah ini kerana menghadapi kekangan masa di kedua-dua belah pihak.

Manakala guru besar (PK7/GB/SC), Pn T, pula telah berkhidmat selama lima tahun sehingga akhir tahun 2013 di sekolah ini (2007 – 2013). Sekolah ini dipilih kerana sekolah ini mengamalkan pengajaran berpasukan (team teaching) yang dipelopori oleh guru besarnya sendiri. Walaupun guru penolong kanannya, (PK8/PA/SC), Pn A baharu berpindah dari Bandar K, beliau merupakan seorang guru yang sangat berpengalaman. Manakala Ketua Panitianya, (PK9/KP/SC), Encik Z, telah berkhidmat selama 10 tahun di sekolah ini (sehingga 2013) dan juga merupakan pemeriksa Kertas 2 Matematik UPSR serta selalu mendapat jemputan sebagai penceramah teknik menjawab soalan UPSR Matematik. Beliau juga pernah menjadi guru pengiring pertandingan Olympiad, manakala guru matematik, (PK10/GM/SC), Encik K, merupakan seorang guru pemulihan tetapi beliau sangat komited dengan tugas beliau sebagai guru Matematik.

Pengalaman beliau dalam menguruskan kelas pemulihan telah digunakan sepenuhnya apabila beliau diberikan tanggungjawab sebagai seorang guru matematik.

4.3.2 Latar belakang peserta kajian dari pihak luar sekolah

Pihak luar sekolah ini hanya melibatkan sebuah syarikat swasta H (PK11/SH) yang telah berkolaboratif dengan SC untuk membantu memperkasakan matematik di sekolah ini. Syarikat H telah melantik beberapa orang jurulatih yang terdiri daripada pelajar-pelajar matematik dari universiti tempatan untuk mengendalikan kelas-kelas tambahan matematik kepada murid-murid tahun lima dan tahun enam dari sekolah-sekolah berdekatan dalam kawasan kejiranan BS, SW dan TM.

Melalui temu bual bersama-sama salah seorang tenaga pengajar program ini, murid-murid yang menghadiri kelas tambahan program '*Maths Is Fun*' ini telah menunjukkan minat yang memberangsangkan semasa menjalankan aktiviti-aktiviti yang disediakan oleh guru-guru yang mengajar. (Catatan penyelidik).

4.3.3 Rumusan

Kesemua peserta kajian yang dipilih adalah berdasarkan persampelan bertujuan iaitu lapan orang peserta kajian yang dipilih ini mempunyai pengalaman dalam bidang kepimpinan, manakala dua orang guru yang dipilih adalah berdasarkan pengalaman mereka yang telah berada lama dalam bidang pendidikan. Kesemua mereka sangat berwibawa dan komited dengan tugas serta sentiasa memberi kerjasama yang amat baik dalam tempoh kajian ini dilaksanakan.

Maklumat demografi kesemua peserta kajian ini boleh diringkaskan seperti dalam Jadual 4.5 berikut:

Jadual 4.5 : Informasi demografi peserta kajian

Maklumat peserta kajian	Jantina	Jawatan	Tempat bertugas	Pengalaman mengajar sekolah sehingga 2013)
PK1/GB/SA	Perempuan	Guru Besar	Sekolah A	25 tahun (SA)
PK2/PA/SA	Perempuan	Penolong Kanan Akademik	Sekolah A	8 tahun (SA)
PK3/KP/SA	Perempuan	Ketua Panitia Matematik	Sekolah A	13 tahun (SA)
PK4/GM/SA	Perempuan	Guru Matematik	Sekolah A	13 tahun(SA)
PK5/GB/SB	Perempuan	Guru Besar	Sekolah B	13 tahun(SB)
PK6/PA/SB	Perempuan	Penolong Kanan Akademik	Sekolah B	19 tahun (SB)
PK7/GB/SC	Perempuan	Guru Besar	Sekolah C	5 tahun (SC)
PK8/PA/SC	Perempuan	Penolong Kanan Akademik	Sekolah C	2 tahun (SC)
PK9/KP/SC	Lelaki	Ketua Panitia	Sekolah C	10 tahun (SC)
PK10/GM/SC	Lelaki	Guru Matematik	Sekolah C	Tiada maklumat
PK11/SH	Perempuan	Koodinator Program	Syarikat H	Tiada maklumat

4.4 Dapatan kajian

Dapatan kajian telah dianalisis berdasarkan hasil kajian lapangan dan blog ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji. Dapatan kajian ini dianalisis secara naratif, kes demi kes untuk menjawab kesemua persoalan kajian. Data telah diperolehi daripada data temubual, pemerhatian dan dokumen yang dianalisis berdasarkan transkrip temu bual, senarai semak pemerhatian dan juga interpretasi dokumen sokongan sebagai evidens yang boleh dipercayai. Data temu bual merupakan data utama kajian ini, manakala analisis pemerhatian fizikal yang dicatat dalam nota lapangan penyelidik dan analisis dokumen sokongan pula dilaksanakan untuk menyokong data temu bual dan sebagai strategi triangulasi. Pola dapatan temu bual telah dimuat turun oleh penyelidik daripada perisian NVivo versi 9.0 dan Versi 10.0 (Lampiran). Penyelidik telah mengkategorikan dapatan kepada beberapa tema iaitu:

- | | | | |
|------|------------------------------|---|----------------|
| i. | pengurusan perhubungan | } | Rubin(2009) |
| ii. | pembinaan perhubungan dan | | |
| iii. | aspek amalan | } | Spillane(2007) |
| iv. | aspek ' <i>leader plus</i> ' | | |
| v. | perkongsian ilmu | | |
| vi. | pencapaian murid. | | |

Sebagaimana telah dinyatakan di bahagian pengkodan, empat daripada tema ini adalah bersandarkan kerangka konseptual kajian. Kerangka konseptual ini telah memberikan tumpuan kepada Model Rubin (2009) berkaitan pengurusan dan pembinaan perhubungan dan Model Kepimpinan Distributif ('*Distributed Leadership*') oleh Spillane (2007) iaitu aspek amalan dan aspek '*leader plus*' bagi meneroka amalan kepemimpinan dan strategi kerjasama yang digunakan dalam kajian ini. Daripada tema yang diperoleh, penyelidik telah membahagikannya kepada subtema-subtema yang telah diperoleh hasil daripada pola/corak amalan dan pelaksanaan kepemimpinan yang diperoleh daripada temu bual bersama-sama peserta kajian.

Kedua-dua tema pengurusan perhubungan dan pembinaan perhubungan telah digunakan oleh penyelidik untuk memperihalkan persoalan kajian pertama. Tema-tema ini kemudiannya dibahagikan kepada beberapa subtema iaitu:

- i. pengajaran berpasukan,
- ii. pelaksanaan,
- iii. PIBG,
- iv. interpanitia,
- v. sumbangsaran dan
- vi. masyarakat setempat(komuniti)

Tema bagi aspek *'leader plus'* dan aspek amalan digunakan untuk meneroka persoalan kajian kedua iaitu dorongan pemimpin (guru besar) mengamalkan kepemimpinan kolaboratif dan persoalan kajian ketiga iaitu amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah. Aspek amalan telah dibahagi kepada dua subtema iaitu rutin dan alat organisasi, manakala bagi aspek *'leader plus'* terbahagi kepada interaksi keadaan dan interaksi sosial. Dalam konteks kajian ini, rutin dikategori sebagai aktiviti yang dilaksanakan berulang kali seperti mesyuarat akademik dan mesyuarat panitia. Ini berbeza dengan tafsiran oleh Spillane (2007) yang mengkategorikan rutin sebagai aktiviti yang dirancang untuk penambahbaikan kemajuan guru-guru seperti kursus dan seminar, manakala alat organisasi pula adalah seperti pentaksiran dan pemantauan/penyeliaan oleh guru besar dan penyelidik juga memberi fokus terhadap peranan pemimpin instruksional.

Akhir sekali bagi persoalan kajian keempat iaitu strategi kolaboratif yang digunakan oleh kepimpinan sekolah yang terlibat dipaparkan melalui kesemua tema yang telah dibincangkan.

Dua lagi tema iaitu perkongsian ilmu pula merupakan atribut yang telah dipilih oleh penyelidik bagi melihat amalan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional dan atribut pencapaian murid merupakan impak kepada amalan kolaboratif ini yang menjadi tumpuan kepada hasil amalan tersebut.

Jadual 4.6 memaparkan data yang telah dimuat turun daripada perisian Nvivo Versi 9.0 yang menunjukkan pembentukan pola bagi tema dan subtema yang telah dibincangkan.

Berdasarkan jadual ini menunjukkan bahawa bagi dimensi pengurusan perhubungan, pola bagi pelaksanaan adalah kerap berlaku dan ini diikuti oleh kedua kerap berlaku iaitu pola PIBG dan seterusnya atribut yang lain walaupun tidak tinggi kekerapannya tetapi masih menyumbang kepada amalan kepemimpinan kolaboratif iaitu

pola pengajaran berpasukan, pola Interpanitia, pola sumbangsaran dan pola masyarakat setempat. sekolah kerana kekangan masa. Pola yang dipaparkan ini menunjukkan ketepuan data telah berlaku hasil daripada temu bual yang dilaksanakan. Ini telah dirumuskan oleh penyelidik dalam Jadual Matriks Triangulasi bagi dapatan-dapatan di atas. Peserta kajian juga kerap membincangkan tentang kenalpasti kelemahan murid-murid dan aktiviti panitia. Walaubagaimanapun, peserta kajian jarang membincangkan berkaitan latih tubi, kelas pemulihan dan modul.

Bagi dimensi Aspek '*Leader Plus*', kedua-dua interaksi keadaan (bilangan = 3) dan interaksi sosial (bilangan = 1) jarang dibincangkan, tetapi peserta kajian kerap membincangkan dimensi berkaitan perkongsian ilmu (bilangan = 17). Ini menunjukkan aktiviti ini kerap dilaksanakan dalam kalangan pemimpin instruksional sekolah-sekolah yang dikaji.

Bagi pembinaan perhubungan hanya kadang-kadang sahaja yang dibincangkan dan perbincangan berkaitan pencapaian murid pula jarang berlaku. Ini adalah kerana fokus kajian adalah untuk meneroka aspek amalan kepemimpinan kolaboratif yang dilaksanakan di ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji. Penyelidik hanya menggunakan maklumat pencapaian murid ini untuk menyokong kerangka konseptual iaitu peningkatan dalam prestasi matematik.

Jadual 4.6 : Bilangan rujukan dan pengekodan

Tema dan subtema	Pengekodan	Pembentukan pola
Pengurusan perhubungan	<u>PP</u>	
• <i>pengajaran berpasukan</i>	PP/PB	3(jarang)
• <i>pelaksanaan</i>	PP/PL	13(kerap)
• <i>PIBG</i>	PP/PIBG	11(kerap)
• <i>Interpanitia</i>	PP/IP	5(jarang)
• <i>Sumbang saran</i>	PP/SU	1(jarang)
• <i>Masyarakat setempat</i>	PP/MS	0(tidak pernah)
Aspek Amalan	<u>AA</u>	
• Rutin	<u>AA/RU</u>	
➢ <i>Mesyuarat staf</i>	AA/RU/MeS	5(jarang)
➢ <i>Mesyuarat panitia</i>	AA/RU/MP	9(kadang-kadang)
➢ <i>Peranan pemimpin instruksional</i>	AA/RU/PI	18(kerap)
➢ <i>Penyeliaan</i>	AA/RU/PY	3(jarang)
• Alat organisasi	<u>AA/AL</u>	
➢ <i>Kenalpasti kelemahan</i>	AA/AL/KK	11(kerap)
➢ <i>Aktiviti panitia</i>	AA/AL/AP	13(kerap)
➢ <i>Latih tubi</i>	AA/AL/LT	5(jarang)
➢ <i>Kelas pemulihan</i>	AA/AL/KP	4(jarang)
➢ <i>Modul</i>	AA/AL/MO	1(jarang)
Aspek Leader Plus	<u>LP</u>	
• Interaksi keadaan	LP/IK	3(jarang)
Petunjuk : Skala Kerap berlaku – 11 - 20 , Kadang-kadang – 7 – 10, Jarang – 1 – 5 Tidak pernah - 0		

Jadual 4.7 pula menunjukkan data dan pengekodan bagi dapatan daripada teknik pemerhatian. Kesemua data pemerhatian adalah bersandarkan kepada catatan penyelidik semasa kerja lapangan dijalankan. Penyelidik juga mengambil rakaman video bagi memudahkan analisis pemerhatian dibuat. Data pemerhatian ditranskripsi dan dianalisis secara manual.

Jadual 4.7 : Data daripada Teknik Pemerhatian

Tema dan subtema	Pengekodaan	Lokasi
Pemerhatian 1	P1	Pejabat Pentadbiran
Pemerhatian 2	P2	Persekitaran SA
Pemerhatian 3	P3	Persekitaran SB
Pemerhatian 4	P4	Persekitaran SC
Pemerhatian 5	P5	Maths is Fun
Pemerhatian 6	P6	Kelas-kelas SC

Bagi data analisis dokumen pula, penyelidik telah mengumpulkan minit-minit mesyuarat, perancangan tahunan dan laporan-laporan Panitia matematik tahun 2013/2014 sebagaimana diringkaskan dalam Jadual 4.8 berikut:

Jadual 4.8 : Data daripada Teknik Analisis Dokumen

Perkara	Pengekodaan	Bilangan rujukan
Minit mesyuarat panitia matematik SA	MM/SA	1(2013)
Minit mesyuarat panitia matematik SB	MM/SB	1(2013)
Minit mesyuarat staf SA	MS/SA	1(2013)
Minit mesyuarat staf SB	MS/SB	1(2013/2014)
Perancangan Tahunan SA	PT/SA	1(2013/2014)
Perancangan Tahunan SB	PT/SB	1(2013/2014)
Minit mesyuarat PIBG SA	MP/SA	1(2013/2014)
Minit mesyuarat PIBG SB	MP/SB	1(2013/2014)
Minit mesyuarat panitia matematik SC	MM/SC	NA
Minit mesyuarat staf SC	MS/SC	NA
Perancangan Tahunan Matematik SC	PT/SC	NA
Minit mesyuarat PIBG SC	MP/SC	NA

Sebagaimana data pemerhatian, data analisis dokumen juga diuruskan secara manual bukannya menggunakan perisian Nvivo sebagaimana dinyatakan dalam Bab Tiga.

4.4.1 Rumusan

Secara keseluruhannya, dapatan daripada temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen memberikan gambaran yang jelas kepada penyelidik tentang proses atau fenomena unit yang dikaji. Tema dan subtema yang digunakan dalam menghuraikan dapatan kajian ini merupakan tema yang telah direkabentuk dalam kerangka konseptual (Miles & Huberman, 1994) dan subtema pula diperolehi daripada pembentukan pola (*'pattern'*) hasil daripada temubual bersama-sama peserta kajian sepanjang tempoh pelaksanaan kerja lapangan (Jadual 4.6).

Data-data yang diperolehi daripada teknik pemerhatian dan analisis dokumen juga digunakan untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan data. . Kekuatan dan kelemahan kajian ini juga bergantung kepada data-data yang telah dikumpul terutamanya data yang diperolehi daripada teknik temu bual. Sehubungan itu, penyelidik telah mendapat semua data-data ini menerusi 10 orang peserta kajian yang merupakan pakar dalam bidang matematik dan kepimpinan sekolah.

Perhubungan yang baik antara penyelidik dan peserta kajian telah membuahkan dapatan yang kaya dan tepu (Merriam, 2009). Sepanjang pelaksanaan temu bual suasananya sentiasa dalam keadaan ceria dan tiada unsur-unsur paksaan berlaku. Kesemua peserta kajian yang dipilih ini memberikan respon yang sangat baik dan sentiasa bekerjasama dengan penyelidik.

4.4.2 Persoalan Kajian 1 : Apakah kefahaman guru besar terhadap kepimpinan kolaboratif yang dapat memperkasakan Matematik?

Bagi menjawab persoalan kajian pertama ini, penyelidik memfokuskan dapatan bagi dimensi pengurusan perhubungan (PP) dan pembinaan perhubungan (PeP).

Penyelidik juga telah membuat pemerhatian dan menganalisis dokumen yang ada dalam simpanan Setiausaha Akademik dan Setiausaha Panitia Matematik masing-masing.

Penyelidik telah menyediakan protokol temu bual yang dapat meneroka kefahaman terhadap amalan kepemimpinan kolaboratif. Protokol ini berpandukan kepada konstruk-konstruk soal selidik reflektif sendiri yang diadaptasi daripada ‘*National College for School Leadership Ohio University (n.a)*’. Contoh protokol yang telah disediakan oleh penyelidik:

a)Bolehkah puan beritahu bagaimanakah puan menentukan keperluan matematik sekolah ini?

b)Bagaimanakah visi dan misi sekolah dihayati sepenuhnya oleh guru-guru?

c)Bagaimanakah puan mewujudkan perasaan saling percaya antara semua guru?

d)Bagaimana pula dengan pementoran? Adakah ianya dilaksanakan di sekolah puan?

Dapatan kajian menunjukkan beberapa elemen subtema seperti dinyatakan di awal laporan iaitu pengajaran berpasukan, pelaksanaan, PIBG, Interpanitia, sumbangsaran dan masyarakat setempat (komuniti) merupakan elemen yang dapat menunjukkan kefahaman terhadap amalan kepemimpinan kolaboratif. Bagi memaparkan dapatan, penyelidik melaporkan dalam bentuk naratif yang disertakan dengan contoh data temubual secara verbatim yang telah dikodkan. Kod-kod tema dan subtema telah dilabel untuk kemudahan penyelidik dan pembaca.

Temubual bersama-sama GBSA jelas menunjukkan bahawa beliau amat memahami konsep kepemimpinan kolaboratif.

“Okay, yang pertama, saya melihat dua keperluan ini iaitu guru dan murid. Sebab pada saya kalau guru tak mahir pedagoginya tu dan juga dari segi komitmen tu mungkin perlu dipertingkatkan. Jadi itu dulu yang kita kena tangani sebab kalau guru itu bermasalah masa kesan impak tu amat-amat direct kepada prestasi murid-murid lah. Jadi di sini kami sentiasa buat latihan dalaman untuk guru-guru dahulu di mana kita lihat berdasarkan pada Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS)”.

Kefahaman ini juga dapat dilihat melalui program dan aktiviti-aktiviti yang telah dirancang oleh unit kurikulum dan panitia matematik ketiga-tiga sekolah seperti Program Permata Pagi (SA), Program 2 – Q (SB) , Minggu Matematik (SA/SB/SC) dan juga melalui perbincangan secara tidak formal bersama-sama rakan sejawat dalam sekolah yang sama dan juga rakan-rakan sejawat dari sekolah-sekolah lain (PK2/PA/SA, PK4/GM/SA, PK9/KP/SC).

“Aa...macam kami, bukan matematik sahaja, semua subjek lah kami memang ada kelas permata pagi. Bagi murid tahun 4 dan tahun 5 kita sediakan modul. Macam untuk BM ada modul untuk BM dan sebagainya”

TM2/PK2/PA/SA/Pejabat/Baris3 – Baris4

“Kita ada program 2 – Q di mana murid-murid akan berada di sekolah selepas waktu persekolahan tamat”

TM4/PK6/PA/SB/Pejabat/Baris 65

“Kalau peringkat sekolah kita ada pelbagai program, bantu dia orang ni, seperti program zoom 2Q. Supaya kualiti, budak yang skor A tu ramai, GPS rendah, kalau kuantiti ni, kita nak overall result yang mesti above 80”.

TM5/PK5/GB/SB/Pejabat/Baris276 – Baris277

Sebagaimana temu bual bersama-sama GB/SA, temu bual bersama-sama GB/SB juga sangat memberangsangkan kerana kebetulan GB/SB adalah merupakan pengerusi bagi Majlis Guru Besar Zon P. Beliau banyak membicarakan tentang polisi KPM dan hala tuju sekolah mengikut visi dan misi KPM. Penglibatan Majlis Guru Besar Zon P sebenarnya banyak berkisar kepada pengurusan sekolah secara umum. Contoh temubual:

“Zon P sama lah juga, kita bincangkan, kita bertukar-tukar fikiran, kita ada 22 buah sekolah, termasuk SJKC dan SJKT, kita akan bincanglah bagaimana program yang dia orang buat yang berkesan. Kita kongsi, kita panggil sesi perkongsian pintar. Kemudian kita selalu juga ada majlis bicara ilmu, kita panggil pakar yang ada dalam sesuatu bidang”

TM5/PK5/GB/SB/Pejabat/Baris52 – Baris53

Temubual bersama-sama GBSC juga menunjukkan kefahaman tentang kepemimpinan kolaboratif dimana beliau lebih menumpukan kepada program bijak sifir yang telah dilaksanakan pada semester dua 2013. Ini berikutan tahap penguasaan sifir murid-murid terutamanya murid-murid Tahap Satu adalah sangat lemah.

“Kita buat program bijak sifir untuk atasi masalah budak yang tak boleh hafal sifir. Jadi kita dah buat banyak saringan. Jadi kita buat satu rumusan, di mana kita perkenalkan papan sifir”.

TM9/PK7/GB/SC/Pejabat/Baris35–Baris38

4.4.2.1 Tema 1 – Pengurusan perhubungan

Merujuk konsep oleh Rubin(2009), pengurusan perhubungan merupakan perhubungan yang dibina atas dasar mencapai hasil yang di kongsi bersama-sama. Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendapati elemen-elemen subtema iaitu pengajaran berpasukan, pelaksanaan, PIBG, interpanitia, sumbangsaran dan masyarakat setempat dapat memberikan gambaran yang jelas berkaitan pengurusan perhubungan yang dikendalikan oleh pemimpin instruksional. Contoh temubual :

(i) SA

“Jadi ee, di sini cikgu balik je daripada kursus tu terus kena buat minit curai dan juga buat ‘in-house’ dengan kawan-kawan sejawat. Jadi macam matematik pun sebab kita ada Ketua Panitia Pn K, jadi dia bersama-sama membantulah.

TM3/GB/SA/pejabat/Baris26 & Baris31 – Baris 32

“Ha, itu untuk dalaman, and then bila kita perlukan lagi kami akan panggil jurulatih utama untuk guru-guru dan saya juga memeriksa buku-buku latihan yang guru-guru beri kepada murid-murid”

TM3/GB/SA/Pejabat/Baris33 – Baris35

(ii) SB

“Zon P sama jugalah, kita bincang, kita bertukar-tukar fikiran, kita ada 22 buah sekolah, termasuk SJKT dan SJKC, kita bincanglah bagaimana program yang dia buat yang berkesan. Kita sharelah, kita panggil sesi perkongsian pintar. Kita selalu juga ada majlis bicara ilmu, kita panggil pakar yang ada dalam sesuatu bidang”

TM5/SB/GB/Pejabat/Baris19–Baris 23

(iii) SC

“Mula-mula ketua panitia akan hadir ke mesyuarat induk kurikulum. So apa-apa ketua panitia akan hadir ke mesyuarat induk kurikulum. Kemudian ketua panitia akan bincang dalam mesyuarat panitia masing-masing. Kita juga ada laluan panitia masing-masing. Ada juga yang kena buat BBM. Kita juga telah buat pameran panitia, kemudian buat katalog. Guru-guru boleh interchange BBM untuk semua mata pelajaran.

TM9/SC/GB/Pejabat/Baris151 – Baris157

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan kolaboratif telah dilaksanakan di ketiga-tiga sekolah secara tersirat (*‘implicit’*) terutama bagi kedua-dua dimensi yang dikaji. Mereka juga mengakui bahawa aktiviti kolaboratif sangat baik dan dapat membantu melicinkan lagi pengurusan di sekolah dan juga panitia. Berikut adalah antara contoh temu bual bersama-sama peserta kajian di SA.

“Macam puan cakap tadi, tertarik jugak le saya, macam lantik satu sekolah untuk menjadi pengerusi bagi setiap panitia mata pelajaran, kalau tak nak melibatkan besar, boleh buat ikut zon seperti zon panglima”

TM2/PK2/PA/SA/Pejabat/Baris253 – Baris254

Jadual 4.9 : Matriks Triangulasi dapatan data bagi dimensi pengurusan perhubungan berdasarkan teknik temu bual dan pemerhatian

Peserta kajian	TEMU BUAL	PEMERHATIAN	DIMENSI/ Analisis	Catatan
KP/SA	Ada mesyuarat, kita ada secara tidak langsung, kita jumpa sama, ada cikgu yang ada kemusykilan ke dia akan datang jumpa saya ke, berbincang bersama-sama ke, sometimes ada standard kita sama-sama bincang, sometimes its formal.	Bilik guru, SKA – Masa : 10.30 pagi – 12.00 tgh. Guru KP masuk ke bilik guru untuk berbincang sesuatu dengan guru matematik	Pengurusan perhubungan • Pelaksanaan	
GB/SA	<i>Treenode :</i> <i>TM1/KP/SA/Pejabat Pentadbiran/ Baris174 – Baris 176</i> Bilik saya ni penuh je selalu. Cuma ada beberapa orang guru dia beberapa kali memohon pertukaran, dia tak dapat jadi dah mula nampak negative side dia. Yang itu saya kena face to face lah.	Kelihatan beberapa orang guru masuk untuk berjumpa dengan Guru Besar.	Penyelidik mendapati pelaksanaan pengurusan perhubungan telah dilaksanakan secara informal dalam kalangan pemimpin-pemimpin instruksional.	
GB/SA	<i>Treenode :</i> <i>TM3/GB/SA/Pejabat guru besar/Baris212 – Baris214</i> Saya latih guru-guru berani bercakap dalam taklimat guru-guru dan di hadapan rakan-rakan. Dalam mesyuarat pun serupa, saya akan minta one by one bercakap. Saya sentiasa bertegas minta guru-guru involve dalam mesyuarat staf.	Guru besar menunjukkan bukti/evidens buku catatan guru-guru yang disemak oleh beliau.	Buku catatan ini wajib dibawa dalam setiap mesyuarat staf yang diadakan di sekolah.	

Berdasarkan Jadual 4.9 menunjukkan bahawa pengurusan perhubungan di SA telah dilaksanakan secara informal. Guru besar menggunakan dasar pintu terbuka kepada semua warga sekolah. Perbincangan sentiasa dibuat secara formal (mesyuarat akademik atau dalam mesyuarat panitia) dan informal. Penyelidik juga mendapati di pejabat pentadbiran terdapat satu bilik perbincangan disediakan untuk kemudahan semua guru dan para pentadbir. Menurut PA/SA, bilik tersebut sentiasa digunakan oleh guru-guru terutama apabila hendak menyediakan soalan peperiksaan (Catatan penyelidik). GB/SA dan PA/SA sentiasa mewujudkan perasaan saling percaya dalam kalangan guru-guru di SA. Pembinaan perhubungan melalui konsep kepercayaan adalah

penting untuk mewujudkan keseronokan bekerja dalam kalangan semua warga SA.

Contoh temu bual:

“Saya memang mempercayai kebolehan mereka mengajar tetapi saya juga menyedari kekangan yang mereka hadapi”.

TM3/SA/GB/Pejabat/Baris262 – Baris263

GB/SB juga mengamalkan dasar pintu terbuka kepada semua warga sekolah. Guru-guru boleh berjumpa dengan beliau bila-bila masa yang sesuai. Dasar SB dalam mewujudkan pengurusan perhubungan berlainan sedikit daripada SA. GB/SB memberi empowermen kepada KP untuk memastikan KPI SB tercapai. Jadual 4.10 menunjukkan contoh temubual bersama-sama GB/SB.

Jadual 4.10 : Matriks Triangulasi dapatan data bagi dimensi pengurusan perhubungan berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen .

Peserta kajian	TEMU BUAL	Analisis Dokumen	DIMENSI/ Analisis	Catatan
GB/SB	<p><i>“Kita perkasakan panitia. Sebenarnya ketua panitia ni dia mesti setiap kali ujian dia tahu, dari year 1 sampai year 6. By right dia kena tahu. Bila dia meeting, dalam agenda dia mesti ada post-mortem, mesti ada analisis, mesti ada program peningkatan. Kalau didapati tak capai KPI, that is why kita pilih betul-betul ketua panitia yang boleh memimpin panitia dia. Kalau dia tak boleh pimpin panitia dia, dia akan jadi ketua panitia yang tidak berfungsi. Kita bagi guide line”.</i></p> <p>Treenode: TM4/GB/SB/Pejabat/line52 – line5</p>	<p>Minit mesyuarat Panitia</p>	<p>Pengurusan perhubungan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan <p>kepimpinan kolaboratif</p>	<p>Penyelidik mendapati pelaksanaan pengurusan perhubungan telah dilaksanakan mengikut KPI yang telah ditetapkan oleh guru besar bagi memastikan semua perancangan berjalan dengan jayanya.</p>

Walau bagaimanapun GB/SB bersetuju amalan kepemimpinan kolaboratif patut dilaksanakan di sekolah dan beliau berharap guru-guru di SB akan mendapat manfaat hasil daripada kajian ini kelak. Contoh temubual:

“Bagus juga guru-guru dapat idea melaksanakan aktiviti kolaboratif bersama- sama”.

(Catatan penyelidik : Lokasi Surau . Pertemuan secara informal).

Temu bual bersama-sama PA/SB juga sangat memberangsangkan di mana beliau telah menerangkan dengan terperinci hal ehwal kurikulum di SB yang telah dilaksanakan sepanjang tahun 2013/2014. PA/SB juga menegaskan bahawa perkongsian ilmu antara sekolah-sekolah berdekatan tidak berlaku (TM3/SB/PA59). Perkongsian ilmu banyak berlaku dalam sekolah sahaja.

Budaya bekerja sendiri masih menebal dalam masyarakat Malaysia terutamanya dalam organisasi sekolah. Ini tidak sepatutnya berlaku kerana semua sekolah-sekolah di Malaysia menggunakan kurikulum yang sama. Beliau juga menambah bahawa sebelum ini Pejabat Pelajaran Daerah ada mengadakan program-program matematik yang melibatkan sekolah-sekolah dalam daerah yang sama. Namun atas sebab-sebab kewangan, aktiviti-aktiviti sebegini telah tidak dilaksanakan (TM3/SB/PA189). Tahun-tahun sebelumnya juga telah membuktikan ada penglibatan pihak luar dalam membantu memperkasakan matematik di SB (TM3/SB/PA52). Salah seorang murid sekolah ini juga telah berjaya melayakkan diri ke pertandingan matematik peringkat antarabangsa iaitu Pertandingan Olympiad. Penglibatan murid ini juga mendapat sokongan dari ibubapa murid ini sendiri. Contoh temu bual:

“Biasanya PIBG akan beri sokongan apabila kita hantar murid-murid ke kuiz Matematik, dia ada peruntukanlah, makan, perjalanan guru semua adalah. makan minum pun ada”.

TM3/PK6/SB/PA/Pejabat/Baris235 – Baris 237

Manakala di SC pula, pengurusan perhubungan banyak dilaksanakan melalui program-program motivasi yang dikendalikan sendiri oleh GB/SC. Beliau juga telah memaparkan 40 kata-kata motivasi di dinding laluan sebelah bilik guru dengan harapan

guru-guru akan membaca dan menghayati kata-kata ini dalam menggalas tanggungjawab dan amanah yang diberikan sebagai guru sekolah (Lampiran). Selain itu, GB/SC menggunakan pendekatan berbeza untuk guru-guru yang bermasalah. Antara ucapan yang selalu digunakan apabila berjumpa guru-guru adalah:

“ If you don’t change , nothing will change”

TM8/PK7/GB/SC/Pejabat/Baris172 – Baris172

Jadual 4.11 : Matriks Triangulasi dapatan data bagi dimensi pengurusan perhubungan di SC berdasarkan teknik temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen.

Pesert kajian	TEMU BUAL	Pemerhatian	Analisis dokumen	DIMENSI/ Catatan Analisis
GB/SC	<p><i>“Anda mesti menjadi penggerak. Semua yang dibuat bersama-sama. Tak boleh arahkan dan buat. Tak jadi punya. Saya hadir hampir semua LADAP. Saya cuba sedaya upaya untuk hadir setiap LADAP. Saya nak tengok semua berjalan lancar”</i></p> <p><i>Treenode:</i> TM8/PK7/GB/SC/Pejabat/ baris187-baris190</p>	<p>Kata-kata hikmat yang disediakan oleh guru besar sendiri</p>	<p>Foto-foto yang menunjukkan kehadiran guru besar dalam aktiviti LADAP</p>	<p>Pengurusan perhubungan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kepimpinan kolaboratif telah dilaksanakan melalui aktiviti-aktiviti motivasi dan LADAP.

GB/SC juga memastikan semua guru di SC termasuklah guru-guru matematik supaya celik teknologi maklumat. Beliau menggunakan e-surat (email) untuk menyampaikan maklumat-maklumat dari pihak pentadbir, PPD, JPN dan juga KPM. GB/SC juga telah menunjukkan komitmen yang tinggi dalam memimpin guru-guru mencapai visi dan misi sekolah. Beliau sentiasa bersama-sama dalam mana-mana mesyuarat yang dikendalikan oleh panitia mata pelajaran ataupun jawatan kuasa pengurusan sekolah. Contoh temubual:

“Saya sekarang ke arah ICT. Semua melalui email, e-pengurusan sekolah”.

TM8/PK7/SC/GB/Pejabat/Baris105 – Baris106

“Semua guru-guru telah diberi peringatan supaya membuka email setiap hari. Tiada alasan tidak tahu. Saya akan bantangkan dalam email semua kerja-kerja cikgu yang belum siap. Itulah visi, apa-apa pun melalui email”.

TM8/PK7/SC/GB/Pejabat/Baris108-Baris112

Jadual 4.12 pula menunjukkan matriks data bagi kefahaman kepemimpinan kolaboratif di ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji ini. Dapatan menunjukkan bahawa terdapat persamaan dan perbezaan dalam pengurusan perhubungan di SA, SB dan SC. Ketiga-tiga buah sekolah mempunyai sokongan yang sangat baik daripada PIBG iaitu sokongan dalam kewangan. Dengan ini, mudahlah pihak sekolah melaksanakan pelbagai aktiviti yang telah dirancang untuk dimanfaatkan oleh anak-anak murid sekolah-sekolah ini. Namun, aktiviti yang dirancang di ketiga-tiga buah sekolah jelas menunjukkan perbezaan. Ini adalah disebabkan latar belakang dan status ekonomi murid-murid itu sendiri serta kemahiran matematik murid-murid ini tidak sama di ketiga-tiga buah sekolah. Bagi interpanitia pula, dapatan menunjukkan wujudnya aktiviti yang tidak formal berlaku di semua sekolah yang dikaji ini. Perhubungan yang tidak formal ini banyak berlaku di luar waktu persekolahan. Kesedaran para pemimpin instruksional terhadap aktiviti kolaboratif masih berada di tahap yang kurang memuaskan. Ini perlu diatasi segera melalui kepemimpinan kolaboratif para pemimpin instruksional. Bagi aktiviti sumbangsaran, jelas menunjukkan aktiviti perkongsian idea yang formal dilaksanakan semasa mesyuarat panitia dijalankan tetapi aktiviti perkongsian dalam komuniti tidak berlaku langsung di ketiga-tiga buah sekolah ini. Aktiviti pengajaran berpasukan hanya berlaku di SC sahaja. Kesedaran ini timbul daripada idea guru besar SC sendiri untuk melihat murid-murid sekolah ini mencapai peningkatan dalam matematik.

Jadual 4.12 Matriks Data bagi kefahaman kepemimpinan kolaboratif

Sekolah	Pengurusan perhubungan					
	Pengajaran berpasukan	Pelaksanaan	PIBG	Interpanitia	Sumbangsan	Masyarakat setempat
A	X	Permata Pagi Minggu Matematik In House training Dasar Pintu Terbuka Buku Catatan guru Bengkel Pemeriksaan Kertas KPI	Sokongan kewangan	Ada tetapi informal Program kerjasama kuiz matematik dengan SMKA	Mesyuarat Panitia	X
B	X	2 – Q Minggu Matematik Dasar Pintu Terbuka Empowermen kepada panitia Bengkel Pemeriksaan K2	Sokongan kewangan Penglibatan ibubapa dalam pertandingan Olympiad	Ada tetapi informal	Mesyuarat Panitia	X
C	Ada	Bijak sifir Bengkel i-think dan Hots SB dan SC Minggu matematik In house training Email Motivasi Kongsi bahan P&P	Sokongan kewangan Borang pemantauan	Ada tetapi informal	Mesyuarat panitia	X

4.4.2.1.1 Subtema 1.1 – pengajaran berpasukan

Hasil temu bual bersama-sama semua peserta kajian menunjukkan bahawa SA dan SB tidak melaksanakan pengajaran berpasukan. PdP di SA dan SB hanyalah mengikut pendekatan yang biasa dilakukan seperti sekolah-sekolah lain. Guru-guru matematik hanya berbincang secara tidak formal jika ada sebarang permasalahan yang timbul. Walaupun demikian, GB/SA dan GB/SB sangat menggalakkan semua guru matematik berkongsi idea dan pengalaman untuk menghasilkan PdP yang berkesan. Sebagai contoh, kedua-dua PA/SA dan PA/SB merupakan guru-guru kanan yang telah banyak pengalaman dalam pengajaran matematik dan mereka juga merupakan bekas pemeriksa kertas 2 Matematik UPSR. Kedua-dua mereka telah berkongsi pengalaman dalam teknik-teknik memeriksa kertas peperiksaan matematik. Contoh temu bual dari PASA:

“ Biasanya selepas periksa, bagi Tahun Empat, kalau soalan macam ini, ini sepatutnya markah yang diperoleh. Nanti cikgu akan bawak le kalau macam ni macam mana sebenarnya, jadi skema tu sama le”

TM1/PK2/PA/SA/Pejabat/baris169 – baris171

Walaupun bagaimanapun, dapatan di SC menunjukkan bahawa GBSC telah menggalakkan guru-guru melaksanakan pengajaran berpasukan. Penyelidik telah dapat mengenalpasti amalan yang dilaksanakan oleh guru di SC adalah menggunakan kaedah ‘seorang mengajar dan seorang lagi membantu’. Walaupun terdapat kekangan masa, namun guru-guru yang terlibat telah cuba melaksanakannya dengan sebaik mungkin. Menurut GM/SC kelas yang telah di pilih ialah kelas Tahun 3P di mana kelas ini adalah dikategorikan sebagai kelas yang paling lemah. Penyelidik juga berpeluang meninjau kelas ini semasa membuat penyeliaan praktikum bersama-sama guru pelatih dari IPG. Penyelidik mendapati kawalan kelas ini amat sukar diuruskan kerana ramai dalam kalangan murid-murid kelas ini yang tidak berminat untuk belajar.

“Team teaching ini baru dimulakan. Untuk setiap kelas , guru-guru sendiri kena ajar murid-murid yang lemah. Guru akan ditugaskan untuk pergi ke kelas memberi bimbingan kepada murid-murid lemah”.

TM7/PK10/SC/GM/Bilik Komputer/Baris47 & Baris50 – Baris53

Semasa temu bual dengan GB/SC, beliau telah menceritakan pengalaman yang beliau dapat semasa menghadiri kursus di Institut Aminudin Baki, Genting Highland berkaitan pengajaran berpasukan. GB/SC telah memberikan ruang dan sokongan kepada guru-guru matematik di SC dan menggalakkan lebih banyak pengajaran berpasukan dapat dilaksanakan agar komuniti pembelajaran dapat dijadikan budaya sekolah di masa hadapan. (Catatan penyelidik)

Maklum balas yang diterima adalah sangat memberangsangkan di mana banyak masalah dapat diselesaikan semasa PDP secara berpasukan. Pendekatan pengajaran berpasukan membenarkan interaksi yang lebih baik antara guru dan murid. Bagi SC, tiga orang guru telah diminta untuk menguruskan pengajaran berpasukan bagi kelas ini. Ketiga-tiga guru ini telah membahagikan tugas masing-masing mengikut kepakaran yang dimiliki. Kandungan PDP juga telah disediakan oleh guru subjek kelas berkenaan tetapi kelas pemulihan dibuat bersama-sama dua orang guru lagi. Contoh temu bual:

“Contohnya, Pn C diarahkan untuk mengajar subjek yang lemah. Guru ini akan bertanya kepada murid apa masalah dia. Berdasarkan maklumat ini, guru akan cuba memberi pencerahan kepada murid-murid yang lemah”.

TM7/PK10/SC/GM/Bilik Komputer/Baris53 – Baris54

“Guru yang masuk ini akan bertanya kepada murid apa masalah dia. Berdasarkan lembaran kerja guru akan memberi pencerahan kepada murid-murid yang lemah ini”.

TM7/PK10/SC/GM/Bilik Komputer/Baris56 – Baris58

Dapatan ini bersesuaian sekali dengan dapatan kajian oleh Syarifah dan rakan-rakan (2008) yang menunjukkan bahawa murid-murid lemah suka dibimbing secara

individu oleh guru-guru tetapi guru pula menghadapi masalah kekangan masa kerana banyak persediaan yang perlu dilakukan. Perkara yang dapat dilihat dalam kajian ini adalah fenomena yang berlaku dalam bilik darjah adalah sama seperti yang dilaporkan oleh Syarifah (2008). Maka dengan ini keperluan pengajaran berpasukan patut digunakan untuk membantu murid-murid yang lemah dan berisiko. Selain itu, pengajaran berpasukan juga adalah pengajaran yang berpusatkan murid.

Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendapati pengajaran berpasukan yang dipelopori oleh GB/SC ini telah memberikan impak yang besar kepada murid-murid tahun 3P. Isi kandungan PDP telah disediakan bersama-sama oleh guru-guru yang terlibat. Walaupun bahan-bahan latihan yang disediakan diambil daripada buku-buku rujukan sedia ada dalam pasaran tetapi GB/SC juga telah melibatkan diri secara langsung dalam program ini dengan menyediakan papan sifir untuk kemudahan murid-murid tahun tiga. Contoh temu bual:

“Kita perkenalkan papan sifir supaya murid-murid boleh isi papan sifir dengan betul. Jadi untuk isi papan sifir yang betul kena ada caranya, ada polanya. Jadi saya akan beri taklumat dulu. Saya latih guru-guru saya cara-cara menggunakan papan sifir. Kemudian guru akan melatih murid pula. Lepas itu saya akan sediakan modul tahap satu...hingga aras tinggi”

TM8/PK7/SC/GB/Pejabat/Baris38 – Baris43

Jadual 4.13 : Matriks Triangulasi dapatan data bagi dimensi pengurusan perhubungan – pengajaran berpasukan berdasarkan teknik temu bual dan pemerhatian.

Peserta kajian	TEMU BUAL	PEMERHATIAN	DIMENSI/ Catatan
GC	<i>ah...macam tahun ni. Ada masalah dengan guru pemulihan. Memang terpaksa diletakkan dalam kelas, pencapaian murid-murid ini ada jurang perbezaan sebab murid-murid cepat faham. Itu le bila ada dua orang guru dalam kelas senang sikit kot.</i> <i>Treenode:</i> <i>TM7/GC/Makmal</i> <i>komputer/line42 – line44</i>	Kelas 3 P	Pengurusan perhubungan • Pengajaran berpasukan
GC	Untuk setiap kelas, guru-guru subjek itu sendiri kena ajar murid-murid yang lemah. Tapi untuk setiap kelas ada jadual waktu untuk pemulihan . Pada waktu pemulihan tu ada guru akan ditugaskan untuk pergi ke kelas, guru akan memberi bimbingan kepada murid-murid lemah. Treenode : <i>TM7/GC/Makmal komputer</i> <i>/line 51 – line 54</i>	Tidak sempat dilaksanakan kerana kekangan masa kedua-dua belah pihak.	Pengajaran berpasukan ini diadakan dalam bentuk kelas pemulihan di mana guru-guru yang masuk akan memastikan murid-murid lemah ini diberi bimbingan sewajarnya. Guru-guru- yang ditugaskan adalah guru-guru kanan dalam bidang matematik sekolah ini.

Menurut GM/SC persediaan yang rapi perlu dibuat sebelum memulakan pengajaran berpasukan. Banyak kekangan yang telah timbul seperti kekurangan masa untuk membuat perbincangan dengan rakan-rakan guru yang terlibat. Ini adalah kerana disamping kelas Tahun 3P ini , guru-guru juga terlibat dengan pengajaran di kelas-kelas lain. Tanggungjawab tambahan perlu dipikul sebaik mungkin. Contoh temubual:
“Tapi disebabkan guru-guru ni ada kekangan masa kadang-kadang memang tak terbuat le”.

TM7/PK10/SC/GM/Bilik komputer/Baris97 – Baris98

4.4.2.1.2 Subtema 1.2 - Pelaksanaan

Dalam konteks kajian ini, pelaksanaan merujuk kepada pelaksanaan kolaboratif sama ada dalam persediaan pengajaran sesama guru dalam sekolah atau bersama-sama guru dari sekolah lain. Selain itu pelaksanaan juga merujuk kepada amalan kepemimpinan guru besar dalam melaksanakan amalan kepemimpinan kolaboratif bagi membolehkan pemimpin-pemimpin instruksional bergabung tenaga memperkasakan Matematik di sekolah masing-masing. Contoh temubual:

“Macam perbincangan antara guru-guru matematik pun ada, pun telah disuarakan oleh guru besar memaklumkan supaya guru-guru pemulihan dikehendaki bekerja sama dengan guru-guru matematik”.

TM7/PK10/SC/GM/Bilik komputer/Baris93 – Baris96

Walaupun kepemimpinan kolaboratif wujud melalui Majlis Guru Besar Zon P tetapi dapatan menunjukkan bahawa kepemimpinan kolaboratif mengikut subjek dalam kalangan guru besar tidak berlaku di Zon P.

Dapatan juga menunjukkan tiada pelaksanaan yang khusus terhadap memperkasa matematik dibuat di peringkat sekolah mahupun di peringkat Zon P. Perbincangan dalam mesyuarat Majlis Guru Besar lebih memberi fokus terhadap pentadbiran dan pengurusan sekolah amnya. Contoh temu bual:

“Kami bermesyuarat 2 bahagian, satu Mailis Guru Besar ini untuk perancangan aktiviti keseluruhan dikenali sebagai zon pemuafakatan. Ada 22 buah sekolah termasuk sjkc dan sjkt. Kita akan duduk bersama-sama dan kita brainstorminglah apa yang boleh kita buat.”

TM2/PK1/SA/GB/Pejabat/Baris298 – Baris302

Merujuk kepada Jadual 4.13, penyelidik dapat menyimpulkan bahawa kejelekitan memang wujud antara guru besar dan guru-guru sekolah. Perbincangan sentiasa berlaku dalam kalangan guru-guru dan guru besar. Begitu juga perbincangan sentiasa berlaku di bilik guru antara guru dan Ketua Panitia. Dapatan telah

menunjukkan bahawa guru besar juga berperanan sebagai mentor kepada guru-guru baharu (PK4/GM/SA). Contoh temu bual adalah seperti berikut:

“Untuk matematik biasanya tak ada. Kalau guru besar, penolong kanan jadi mentor guru-guru baharu tu ada. Tapi untuk matematik tak ada. Kalau dia orang ada masalah they come forward and see us lah”.

TM5/PK4/GM/SA/Bilik Guru/Baris18 – Baris20

Ini bertepatan dengan PPPM 2013 – 2025, yang mahu mewujudkan budaya kecemerlangan profesional di mana pemimpin sekolah menjadi mentor dan saling membimbing, membangun dan menatarkan amalan terbaik di sekolah (KPM, 2013).

Jadual 4.14a dan Jadual 4.14b pula menunjukkan dapatan data yang dikumpulkan melalui teknik temu bual dan analisis dokumen bagi subtema pelaksanaan. Jelas dapatan ini memperlihatkan pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif berlaku melalui arahan-arahan dan pengurusan perhubungan yang diuruskan dengan baik oleh guru besar.

Pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif di SB sama seperti di SA iaitu dilaksanakan secara informal. GB/SB sentiasa menggalakkan guru-guru matematik mengamalkan perkongsian ilmu dalam kalangan mereka. Selain itu GB/SB juga menyatakan bahawa perkongsian antara sekolah-sekolah pernah wujud suatu masa dahulu, namun kini perubahan telah banyak berlaku apabila banyak perkara telah diambil alih oleh Jabatan Pendidikan Negeri.

Hasil temu bual dengan GB/SC juga menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan kolaboratif bagi memperkasakan matematik ada dilaksanakan bersama-sama sebuah syarikat swasta dan panitia matematik. Aktiviti-aktiviti yang dijalankan telah dirancang terlebih dahulu.

Kepemimpinan kolaboratif di SC juga banyak dilaksanakan dalam kalangan guru-guru matematik. GBSC sentiasa memantau proses PDP bagi memastikan murid-

murid mendapat manfaat yang maksimum. GBSC juga mengamalkan “*walk the talk*”.

Dapatan kajian ini juga telah menunjukkan bahawa GBSC menggalakkan guru-guru berkongsi bahan-bahan PDP dan sentiasa memberi motivasi kepada guru-guru SC.

“ Ketua panitia akan bincang dalam mesyuarat panitia masing-masing. Kita juga ada laluan panitia masing-masing. Ada juga yang kena buat BBM. Kita telah buat pameran Panitia, kemudian buat katalog ”

TM8/PK7/GB/SC/Pejabat GB/Baris151 – Baris154

Selain itu, dapatan juga menunjukkan guru-guru matematik di SC sentiasa melaksanakan perbincangan secara informal. Contoh temu bual:

“Perkongsian secara tak rasmi ada lah, maksudnya kita berbincang , macam sekarang ini banyak juga, maksudnya secara tak langsung le. Benda tu banyak berlaku secara informal, especially selepas peperiksaan. Kita nilai balik, maksudnya ini lemah tajuk ini, so kita kongsi macam mana kita nak buat untuk kelas belakang...”

TM6/PK9/KP/SC/Bilik Gerakan/Baris114 – Baris118

Jadual 4.14a : Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema pelaksanaan berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen.

Peserta kajian	TEMU BUAL	ANALISIS DOKUMEN	DIMENSI/Catatan analisis
GB/SA	<p><i>GB/SA: Jadi ee.....di sini cikgu balik je daripada kursus tu terus mereka kena buat minit curai dan juga memberi latihan dalaman kepada kawan-kawan dia. Jadi dia kena terangkan pada saya atau pun Penolong Kanan di mana kita nak tahu dia faham ke tak faham apa yang dia buat yang dia hadiri. Dan minit curai tu dengan jelas akan menunjukkan dia faham ke tak faham . Ha, lepas tu apabila dia nak buat latihan dalaman pada guru-guru dia kena bagi modul. Modul tu dalam bentuk powerpoint lah ataupun handout. Jadi macam matematik pun sebab kita ada Ketua Panitia yang sangat berpengalaman Pn K, jadi dia bersama-sama membantu lah.</i></p> <p><i>TM2/PK1/GB/SA/Bilik guru besar/baris 26 – baris 33</i></p>	<p>Minit curai – guru besar menunjukkan minit curai bagi kursus-kursus yang dihantar kepada beliau sebagai laporan menghadiri kursus.</p> <p>Manual Pengurusan Sekolah – KPM</p> <p>Minit mesyuarat guru – Disember 2012 bagi persediaan sesi tahun persekolahan 2013.</p>	<p>Strategi kepemimpinan kolaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan perkongsian ilmu pengetahuan • Pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif • Penyelidik mendapati strategi perbincangan banyak diadaptasi dalam pelaksanaan aktiviti dan perancangan panitia matematika

Jadual 4.14b : Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema pelaksanaan berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen.

Peserta kajian	TEMU BUAL	ANALISIS DOKUMEN	DIMENSI/Catatan analisis
GBSB	<i>Dulu kita kongsi kertas-kertas soalan. Tapi sekarang ni jabatan dah keluarkan soalan yang setara.</i> <i>Treenode:</i> <i>TM4/PK5/SB/GB/Pejabat/Baris65- Baris67</i>	Kertas soalan setara	Pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif dilaksanakan dalam bentuk pengurusan sekolah sahaja.
GB/SC	<i>Ha, setiap tahun. Sama juga dengan aktiviti kokurikulum. Dulu kita lain-lain. Sekarang kita gabungkan aktiviti seperti matematik dan sains minggu yang sama. Kita nak semua murid-murid mengambil bahagian. Aktiviti banyak dibuat dalam PDP</i> <i>Treenode:</i> <i>TM8/PK7/SC/GB/Pejabat/Baris124- Baris127</i> <i>“Macam ini, dalam takwim kita, ada minggu ditetapkan seperti matematik dalam bulan Jun. Jadi dia punya panitia akan rancang aktiviti dia, dia akan buat kertas kerja untuk mendapatkan peruntukan”.</i> <i>TM8/PK7/GB/SC/Pejabat/Baris116 – Baris118</i>	Manual Pengurusan Sekolah – KPM Manual Standard Kualiti Pendidikan Malaysia.	Pelaksanaan aktiviti matematik dan sains telah dilaksanakan semasa minggu matematik dan sains.

4.4.2.1.3 Subtema 1.3 - PIBG

Bagi data PIBG pula, penyelidik merujuk kepada penglibatan ibubapa dan sokongan mereka dalam menjayakan sesuatu program yang telah dipersetujui oleh pihak sekolah bersama-sama ahli jawatankuasa tertinggi ibubapa dan guru-guru. Penglibatan PIBG juga menunjukkan kejelekitan yang wujud antara pihak sekolah dengan ibubapa. Sebagaimana yang telah ditegaskan dalam PPPM, 2013 – 2025, menyatakan bahawa kerjasama sekolah dengan ibu bapa:

- mempunyai tanggung jawab yang dikongsi bersama antara ibu bapa dan guru bagi memastikan pembelajaran berkualiti untuk murid
- meningkatkan kesedaran ibu bapa dalam membantu pembelajaran murid
- memperluas peranan ibu bapa sebagai rakan sekolah dalam meningkatkan keberhasilan anak-anak mereka

Sumber : PPPM, 2013 -2025, KPM

Bagi SA, perhubungan antara pihak sekolah dan ibubapa adalah sangat memberangsangkan. Banyak program yang melibatkan kedua-dua belah pihak telah dapat dilaksanakan dengan jayanya. Fungsi GBSA dalam PIBG adalah sebagai penasihat kepada JK Induk PIBG ini. Sebagai penasihat, tugas GBSA adalah untuk memantau, membantu serta menasihati perjalanan sesuatu aktiviti sebagaimana termaktub dalam perlembagaan PIBG SA.

Sebarang kemusykilan dan permasalahan yang timbul antara guru-guru dan ibubapa dapat diselesaikan melalui PIBG. PIBG SA juga telah banyak memberikan sokongan dalam bentuk kewangan kepada pihak sekolah bagi menjayakan sesuatu program atau aktiviti yang telah dirancang. Melalui PIBG juga SA telah dapat mengadakan program Permata Pagi khas untuk murid-murid Tahun Enam yang bakal menghadapi peperiksaan UPSR. Contoh temu bual:

“Kalau setakat ini majlis yang kita buat itu majlis pemuafakan, yang itu dia beri sokongan moral dari segi kewangan, kemudian kita mohon ibubapa hantar anak-anak mereka yang telah terpilih untuk mengikuti program Permata Pagi datang awal ke sekolah. Setakat ini baguslah sokongan tu”.

TM1/PK2/PA/SA/Pejabat/Baris178 – Baris183

“Kita selalu buat majlis pemuafakan”

TM2/PK1/GB/SA/Pejabat/Baris254 – Baris255

Selain program Permata Pagi, PIBG juga telah merancang pelbagai aktiviti untuk memperkasa Matematik di SA. Program-program yang dirancang ini jelas dicatatkan dalam minit mesyuarat PIBG tahun 2013 dan 2014.

Begitu juga dengan SB, PIBGnya sangat memberikan sokongan yang padu terhadap keperluan sekolah terutamanya keperluan yang melibatkan murid-murid SB.

Sarana ibubapa yang telah dilancarkan oleh KPM juga menjadi agenda utama dalam mesyuarat PIBG di SB. GBSB telah menerangkan bahawa sarana ibubapa ini adalah inisiatif kebangsaan bagi meningkatkan penglibatan ibu bapa dalam pembelajaran anak-anak sama ada di dalam dan di luar sekolah (Minit mesyuarat PIBG , 2013) Dapatan daripada temu bual menunjukkan penglibatan PIBG sangat menggalakkan. Begitu juga dengan laporan minit mesyuarat PIBG yang menunjukkan bahawa PIBG SB sangat komited membantu pihak sekolah dalam menangani masalah kewangan dan sentiasa memberi sokongan sepenuhnya terutama dalam menjayakan aktiviti-aktiviti dan program-program yang telah dirancang oleh pihak sekolah.

“But PIBG bagi sokongan , insentif to the teachers apabila datang mengajar”

TM3/PK6/PA/SB/Pejabat/Baris128

Sebagai penasihat PIBG, GBSB sentiasa memantau dan membantu perjalanan sesuatu aktiviti yang dirancang. Beliau juga telah mewujudkan rapport yang baik bersama-sama JK tertinggi PIBG.

Manakala PIBG di SC juga memberi kerjasama yang baik di mana PIBG SC telah bekerjasama dengan guru-guru Matematik SC mengadakan kelas tambahan di hujung minggu kepada murid-murid yang tidak berkemampuan untuk menghadapi peperiksaan UPSR. Contoh temu bual:

“Tapi yang induk tu ee...selalu dia mainkan peranan mencari sumber kewangan, mendapatkan feedback untuk kelas tambahan, cari duti, cari sumber tenaga, banyak le dia mainkan peranan”.

TM7/PK10/GM/SC/Bilik Komputer/Baris167 – Baris169

Selain daripada itu, SC juga telah menjalinkan kerjasama dengan ibubapa supaya mereka dapat memantau anak-anak mereka di rumah. Kerjasama ini dibuat menggunakan borang pemantauan di buku latihan murid-murid, di mana semua murid-

murid diminta menulis tarikh dan latihan-latihan yang diberikan oleh guru-guru. Ibubapa diminta menyemak dan menandatangani bagi membuktikan mereka telah menyemak kerja anak-anak mereka.

“Dekat buku murid dia ada borang pemantauan. Dekat situ murid akan tulis latihan, tulis tajuk, tarikh, lepas tu dihujung sekali ibu bapa kena tandatangan le. Dia orang semak hasil kerja murid le, anak dia orang”.

TM7/PK10/GM/SC/Bilik Komputer/Baris108 – Baris110

Jadual 4.15 : Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema PIBG berdasarkan teknik temu bual dan analisis dokumen.

Peserta Kajian	TEMU BUAL	ANALISIS DOKUMEN	DIMENSI/Catatan analisis
GB/SA	Dalam perbincangan yang terkini sebab guru pun memohon pada pihak kami lah pentadbir untuk mengambil tindakan. Jadi kita mengadakan perjumpaan dengan waris TM2/PK1/GB/SA/Pejabat/line 62 – line64	Minit mesyuarat PIBG SA -	Pengurusan perhubungan Sokongan dari PIBG dapat melancarkan program-program sekolah yang telah dirancang
GB/SB PA/SB	Kita pun tengok respon parents. Biasanya PIBG akan beri sokongan dalam bentuk insentif kepada guru-guru yang sukarela mengadakan kelas tambahan hujung minggu. TM3/PK6/PA/SB/Pejabat/line	Minit mesyuarat PIBG SB -	Minit mesyuarat PIBG SC – tidak dapat kerjasama dari pihak sekolah Maklumat dari Blog SC

4.4.2.1.4 Subtema 1.4 - Interpanitia

Berdasarkan temu bual bersama-sama semua peserta kajian, kolaboratif interpanitia tidak berlaku. Kesemua peserta kajian sekolah-sekolah yang terlibat ini mengakui bahawa kolaboratif secara formal tidak berlaku.

Banyak kes yang berlaku secara informal. Kenyataan ini telah dibuktikan oleh Ketua Panitia SC yang banyak membuat perbincangan secara informal bersama-sama rakan-rakan sejawat dari sekolah-sekolah lain melalui ‘facebook’, blog dan sebagainya. Perkara yang sama telah dipersetujui oleh guru SA. Contoh temu bual bersama-sama

GMSC: *“Sekolah-sekolah dekat setakat ini tak ada lah, tak ada apa-apa”*.

TM3/PK5/PA/SB/Pejabat/Baris52 – Baris53

Kesemua sekolah hanya merancang program-program bagi memperkasa Matematik mengikut panitia Matematik sekolah masing-masing. Amalan kolaboratif antara guru-guru masih agak ketinggalan di Malaysia, sedangkan umum mengetahui bahawa kemahiran abad ke 21 adalah kemahiran amalan kolaboratif kerana kita semua berada dalam dunia tanpa sempadan atau globalisasi.

Dapatan yang sama juga diperoleh daripada kajian di Sweden (2014) yang menunjukkan kolaboratif antara guru-guru dalam sekolah memang telah wujud sejak tahun 80-an lagi tetapi kolaboratif yang wujud ini tidak menunjukkan kolaboratif secara pedagogi dan pembelajaran guru-guru. Dapatan ini juga serupa dengan dapatan oleh penyelidik dalam konteks kajian ini. Tanpa disedari, guru-guru Matematik dalam sekolah-sekolah yang dikaji memang mengamalkan kolaboratif tetapi tidak dilaksanakan dengan cara yang sewajarnya iaitu laporan bertulis tidak disediakan. Penyelidik mendapati guru-guru membuat sesuatu tugas sekolah berpaksikan kepada arahan-arahan yang diterima sama ada daripada guru besar, penolong kanan ataupun ketua panitia matematik.

“Tak ada, matematik tak ada, masing-masing organize our own activities. Setakat ini tak ada lah. Majlis pemuafakatan majlis guru besar dalam zon p tu biasanya untuk motivasi guru, tak ada spesifik bagi pada subjek”.

TM3/PK6/PA/SB/Pejabat/Baris52 – Baris53

Walaupun kolaboratif tidak berlaku antara panitia matematik sekolah-sekolah berdekatan, namun SA telah menghantar murid-muridnya untuk menyertai pertandingan Kuiz Pintar Matematik 2013 di SMK A. Secara tidak langsung panitia matematik SA telah bekerjasama dengan panitia matematik sekolah menengah bagi menarik minat

murid-murid dalam mendalami dan mempelajari matematik (Catatan penyelidik, sumber blog SA)

Sesuatu yang membanggakan, hasil daripada penglibatan SB dan SC dengan penyelidik telah membuahkan perkongsian antara panitia matematik SC dan SB. Kedua-dua sekolah telah bergabung mengadakan kursus pedagogi matematik untuk guru-guru matematik bagi kedua-dua sekolah pada bulan Mac 2014 (Catatan penyelidik, blog SC). Perkongsian yang sebegini dapat membantu guru-guru bertukar maklumat berkaitan PDP dan seterusnya dapat membantu guru-guru matematik kedua-dua buah sekolah mempelajari amalan terbaik yang dilaksanakan di sekolah masing-masing.

4.4.2.1.5 Subtema 1.5 - Sumbangsan

Antara perkara yang banyak dilaksanakan dalam sekolah di peringkat pentadbiran mahupun di peringkat panitia adalah sumbangsan. Guru-guru matematik bersama-sama ketua panitia matematik sentiasa melaksanakan sumbangsan untuk mendapat idea baharu dan memperbaiki kelemahan yang ada. Sumbangsan ini biasanya dilaksanakan semasa proses membuat keputusan dijalankan terutamanya dalam mesyuarat panitia matematik.

Dapatan daripada temu bual menunjukkan aktiviti sumbangsan sememangnya diamalkan oleh panitia matematik ketiga-tiga sekolah yang dikaji. Kebanyakan aktiviti ini dilaksanakan semasa mesyuarat panitia matematik yang dijalankan sekurang-kurangnya 3 kali setahun. Ini jelas dalam semua sesi temu bual bersama-sama peserta kajian menyebut bahawa mereka akan melaksanakan sumbangsan setiap awal tahun bagi merancang aktiviti panitia matematik untuk tahun berikutnya (Mesyuarat staf SA, SB dan SC)

Aktiviti sumbangsan yang dilaksanakan ini merupakan input yang sangat berguna kepada panitia matematik agar pendidikan matematik sekolah rendah dapat

diperkasakan. Seterusnya, dengan adanya sumbangsaran ini guru-guru dan para pemimpin instruksional dapat bertukar-tukar pendapat dan mengeluarkan hujah-hujah serta dapat menyelesaikan banyak permasalahan dalam panitia sama ada ianya berkaitan dengan staf akademik ataupun murid-murid sekolah.

4.4.2.1.6 Subtema 1.6 - Masyarakat setempat

Komuniti atau masyarakat setempat merujuk kepada penduduk yang tinggal dalam kawasan kejiranan sekolah yang dikaji. Penglibatan komuniti merupakan salah satu daripada enam elemen yang dapat menyokong sistem pembelajaran yang dihasratkan dalam Anjakan ke 9, PPPM.

Bagi kajian ini, penglibatan komuniti tidak berlaku langsung. Dapatan menunjukkan penglibatan masyarakat setempat hanya bergantung kepada penglibatan ibubapa bagi anak-anak yang bersekolah di sekolah-sekolah tersebut sahaja. Ini bertentangan dengan amalan di luar negara.

Amalan ini juga adalah bertentangan dengan saranan kerajaan iaitu sebagaimana yang telah termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia , PPPM , 2013 – 2025 (KPM, 2013) yang mensasarkan komuniti/masyarakat setempat bertujuan untuk:

- (i) Membina kesedaran dan kesediaan masyarakat menghadapi perubahan dalam pendidikan.
- (ii) Meningkatkan penglibatan ahli komuniti dalam aktiviti pembelajaran murid dalam dan luar sekolah.

Sumber : PPPM, 2013 – 2025, ms105

Namun begitu, sekolah-sekolah ini menerima kunjungan daripada pusat-pusat tuisyen sekitar kawasan kejiranan. Mereka menawarkan khidmat konsultansi bagi subjek-subjek teras termasuklah subjek matematik. Contoh temu bual :

“... yang ada cuma pusat tuisyen, bawak sorang guru , guru itu memang saya tahu,so dia beri ceramah kepada murid-murid le”

TM1/PK2/SA/PA/Pejabat/baris233 – baris235

4.4.2.2 Tema 5 - Pembinaan perhubungan

Dalam konteks kajian ini, pembentukan pola bagi pembinaan perhubungan iaitu sebanyak tujuh ($N = 7$) bukanlah suatu angka yang memberangsangkan. Pola ini jarang-jarang diamalkan di sekolah-sekolah. Semua guru besar yang ditemubual sememangnya ada mewujudkan pembinaan perhubungan antara guru-guru di sekolah masing-masing. Namun, penyelidik mendapati kriteria ini tidak dititikberatkan sangat. Didapati bahawa pembinaan perhubungan di sekolah-sekolah wujud secara informal seperti di bilik guru atau semasa berada di kantin sekolah. Selain itu, perbincangan secara informal antara guru-guru matematik juga dapat meningkatkan pembinaan perhubungan ini. Contoh temu bual:

“Dalam panitia biasanya kita bincang semua perancangan , apa nak dibuat. Perkongsian macam tu lah secara tak langsung”

TM5/PK4/SA/GM/Bilik guru/baris13 – baris16

Walau bagaimanapun, di peringkat sekolah, biasanya pembinaan perhubungan dapat dilaksanakan secara formal melalui mesyuarat guru dan mesyuarat-mesyuarat ad-hoc mengikut keperluan bersesuaian dengan arahan-arahan daripada KPM.

Dalam konteks kajian ini, dapatan bagi pembinaan perhubungan tidak berlaku sebegini, tetapi pembinaan perhubungan lebih bersifat pemimpin – pengikut sahaja. Situasi tidak memainkan peranan yang penting dalam ketiga-tiga sekolah yang dikaji ini. Ini adalah kerana guru-guru sekolah SA, SB dan SC mengamalkan slogan “saya yang menurut perintah”.

4.4.2.3 Rumusan persoalan kajian 1

Secara keseluruhannya, pemimpin instruksional sekolah-sekolah yang dikaji telah menunjukkan bahawa mereka memahami fenomena amalan kepemimpinan kolaboratif ini. Bukti dapat dilihat dalam temu bual yang telah dipaparkan. Selain

daripada temu bual, penyelidik juga telah mendapat gambaran yang jelas semasa menganalisis data pemerhatian dan analisis dokumen setiap sekolah yang dikaji.

4.4.3 Persoalan2: Apakah yang mendorong pemimpin (guru besar) mengamalkan kepemimpinan kolaboratif ?

Bagi menjawab persoalan kajian kedua ini, penyelidik memaparkan dapatan kajian yang telah mendorong pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah-sekolah yang terlibat. Data telah diperoleh daripada temubual bersama-sama kesemua peserta kajian. Dalam konteks kajian ini, penyelidik telah mengkategorikan dorongan di dalam Tema 2 iaitu Aspek Amalan di mana subtema yang berkaitan berada dalam subtema 2, alat organisasi. Dalam subtema 2 ini terdapat lima elemen yang berkaitan seperti (i) kenalpasti kelemahan dengan bilangan rujukan dalam paparan NVivo , bilangan= 13, (ii) aktiviti panitia , bilangan = 5, (iii) latih tubi, bilangan = 4, (iv) kelas pemulihan, bilangan = 3 dan (v) penyediaan modul, bilangan = 3.

4.4.3.1 Kenalpasti kelemahan

Bagi subtema ini, penyelidik telah menemubual kesemua peserta kajian. Respon menyatakan bahawa mereka sangat mengambil berat prestasi murid-murid yang lemah dan yang gagal dalam mata pelajaran matematik. Daripada temubual jelas menunjukkan inisiatif yang diambil oleh pihak sekolah adalah pelaksanaan pelbagai aktiviti dan program di ketiga-tiga sekolah bagi menambahbaik pencapaian prestasi matematik.

Di SA, program Permata Pagi iaitu satu program yang telah dilaksanakan setiap pagi bermula jam tujuh pagi iaitu sebelum kelas bermula pada pukul 7.40 pagi. Program ini merupakan program kelas tambahan untuk membantu murid-murid yang lemah dalam subjek masing-masing seperti matematik. Program ini telah mendapat kerjasama yang baik daripada ibu bapa murid-murid yang terlibat. Murid-murid ini

terpilih berdasarkan markah peperiksaan percubaan UPSR. Selain daripada itu, panitia matematik SA juga mengadakan program kuiz semasa perhimpunan pagi mengikut giliran mata pelajaran.

“A...yang tahun ini kita rancang nak buat pendedahan awal macam ikut subjek dia, macam tahun 6 mungkin level dia lebih kepada macam mana nak jawab , tapi macam tahun lima ni soalan tu , bentuk macam mana, itu dalam perancangan. Sebelum ini kita tak pernah buat”

TM1/PK2/PA/SA/Pejabat/baris195–baris197

Manakala di SB pula, kelas tambahan dan program 2 – Q dilaksanakan bagi membantu murid-murid lemah.

“Kita ada program 2-Q dimana murid-murid akan berada di sekolah selepas waktu persekolahan tamat”.

TM3/PK6/SB/PA/Pejabat/Baris65

Bagi SC, antara pendekatan yang digunakan adalah ujian diagnostik. Walaupun murid-murid ini telah dinilai dalam peperiksaan peringkat sekolah, murid-murid yang mendapat markah kurang daripada 50 diuji sekali lagi dalam ujian diagnostik (PK10/GM/SC).

“Memang prestasi dia rendah. Puncanya yang kita boleh identify, satunya lemah sifir, jadi sekolah pun dah ambil satu kajian tindakan iaitu kita buat program bijak sifir untuk atasi masalah budak yang tak boleh hafal sifir”.

TM8/PK7/GB/SC/Pejabat/baris34-baris36

Hasil temu bual dan pemerhatian menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional telah berlaku secara formal dan informal ataupun tanpa mereka semua sedari. Bagi subtema kenalpasti kelemahan ini, penyelidik telah mendapati beberapa pendekatan yang diambil oleh pihak sekolah dan panitia matematik seperti latih tubi, aktiviti panitia, modul dan kelas pemulihan. Ketiga-tiga sekolah telah mengadakan pendekatan yang hampir sama walaupun berbeza aktiviti bergantung kepada keperluan murid-murid.

4.4.3.2 Aktiviti panitia

Bagi ketiga-tiga sekolah , aktiviti panitia matematik yang dirancang merupakan alat organisasi yang dapat membantu meningkatkan interaksi antara pemimpin-pemimpin instruksional. Minggu matematik menjadi aktiviti wajib bagi semua sekolah di Malaysia. Namun begitu, aktiviti-aktiviti dalam minggu matematik tidak perlu sama. Pelbagai aktiviti yang dirancang bertujuan meningkatkan minat murid-murid dalam matematik dan seterusnya dapat memperkasakan matematik sekolah rendah. Ini jelas dilaporkan dalam minit mesyuarat panitia matematik dan laporan aktiviti panitia (MMSA, MMSB).

4.4.3.3 Latih tubi

Latih tubi merupakan aktiviti tambahan yang diberikan kepada murid-murid sama ada yang lemah atau yang cepak dalam matematik. Semua guru besar dan penolong kanan SA, SB dan SC melaksanakan pemantauan PdP dan memastikan latihan tubi diberikan kepada murid-murid di sekolah masing-masing. Contoh temu bual:

“ Itu dalam pencerapan yang kita laksanakan”

TM8/SC/GB/Pejabat/baris223

“.....saya juga memeriksa buku-buku latihan yang guru-guru beri kepada murid-murid”

TM2/SA/GB/Pejabat/baris34-baris35

“.....guru-guru akan buat latihan tubi dan pemulihan melalui program permata pagi”

TM2/SA/GB/Pejabat/baris53-baris54

Guru besar juga memastikan guru-guru matematik dapat berkongsi ilmu menghasilkan bahan-bahan pembelajaran yang standard bagi semua murid-murid dalam tahun yang sama (Lampiran foto-foto dari SC, blog SC 2015).

Penyelidik mendapati pemimpin-pemimpin instruksional bagi SA telah melaksanakan kolaboratif terutamanya dalam menyediakan soalan latihan tubi bagi kelas-kelas tambahan untuk persediaan peperiksaan. Dalam konteks ini penyelidik telah merujuk kepada nota lapangan yang telah dibuat semasa penyelidik duduk berbual bersama-sama anak penyelidik yang kebetulan bersekolah di SA dalam Tahun 6 (2013).

Bagi SB pula, latihan tubi juga disediakan bagi membolehkan murid-murid menjawab soalan-soalan kertas dua UPSR.

“So we tackle , ...bahagian paper 2. So once dia master dia boleh lulus paper 2, dia boleh lulus peperiksaan”

TM3/SB/PA/Pejabat/baris78-baris79

Ini bertentangan dengan pendapat Spillane yang menyatakan bahawa fungsi dan peranan pemimpin sekolah adalah mengikut situasi atau keadaan sesuatu program atau aktiviti sekolah. Ini adalah kerana guru besar dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia menjalankan pentadbiran sekolah secara berpusat. Arahan-arahan yang diterima dari peringkat induk iaitu KPM mesti dipatuhi sepenuhnya.

4.4.3.4 Kelas pemulihan

Kelas pemulihan diadakan di semua sekolah yang dikaji untuk membantu murid-murid yang lemah. Walau bagaimanapun, kelas pemulihan ini diadakan khas untuk murid-murid tahun enam yang akan menghadapi peperiksaan UPSR. Tiada perancangan dilaksanakan untuk murid-murid tahun empat dan lima.

4.4.3.5 Penyediaan Modul

Seperti latihan tubi, modul juga disediakan oleh guru-guru matematik untuk membantu murid-murid yang lemah. Semua guru besar memberi sokongan sepenuhnya kepada pemimpin-pemimpin instruksional membina modul untuk kemudahan murid-murid. Modul-modul yang dibina adalah untuk program-program khas seperti Program Permata Pagi (SA), Program 2 – Q(SB) dan program Bijak Sifir (SC), iaitu penggunaan petak 100.

“ Bagi murid tahun 4 dan tahun 5 kita sediakan modul. Macam untuk BM ada modul untuk BM dan sebagainya”

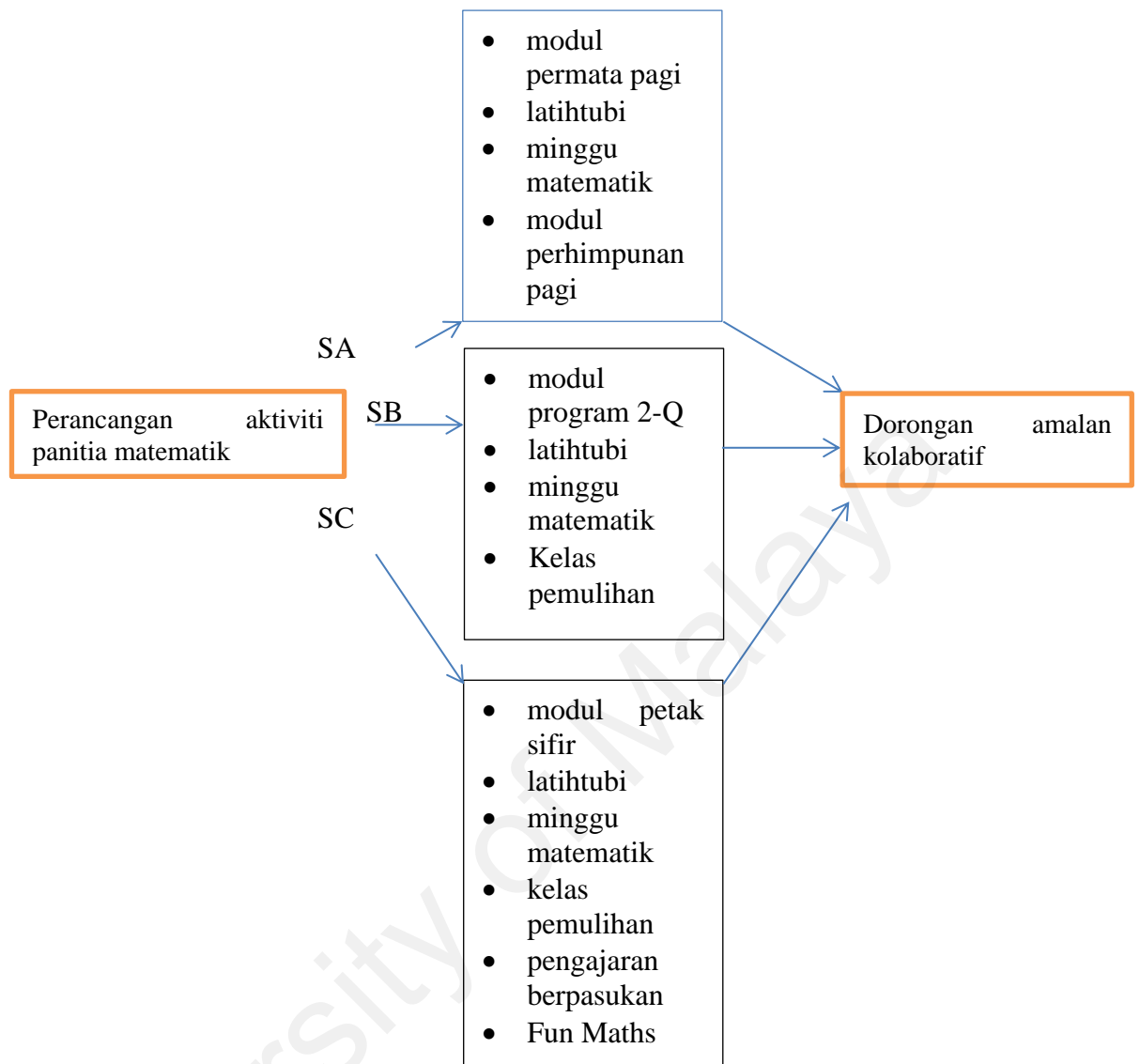
4.4.3.6 Rumusan persoalan kajian 2

Secara keseluruhannya, dapatan telah menunjukkan bahawa aktiviti-aktiviti yang telah dirancang oleh semua panitia matematik telah didorong oleh rasa tanggungjawab guru-guru untuk membantu murid-murid meningkatkan minat dan pencapaian dalam mata pelajaran matematik. Setiap tahun selepas keputusan peperiksaan UPSR diumumkan, mesyuarat *‘post mortem’* diadakan untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan yang boleh ditambahbaik dalam mata pelajaran tertentu (TM4/SB/GB308). Sehubungan ini, perancangan tahunan telah dirancang pada akhir tahun oleh panitia matematik. Perancangan ini merangkumi aktiviti-aktiviti panitia matematik yang dapat meningkatkan minat dan pencapaian murid-murid dalam mata pelajaran matematik.

Perancangan aktiviti telah dibincangkan dalam mesyuarat kurikulum dan mesyuarat panitia matematik di awal tahun (Minit mesyuarat SA dan SB).

Jadual 4.16 : Matriks Triangulasi dapatan data bagi subtema Kenalpasti masalah berdasarkan teknik temu bual dan pemerhatian.

Peserta Kajian	TEMU BUAL	PEMERHATIAN	CATATAN ANALISIS
PKSA	<p><i>“Kita sediakan modul untuk murid tahun empat dan tahun lima. Macam untuk BM ada modul untuk BM dan sebagainya.”</i></p> <p>TM1/PK2/PA/SA/Pejabat/baris90 – baris91</p>	Kelas tambahan telah bermula seawal pukul 7.00 pagi.	Program permata pagi telah dilaksanakan dengan sokongan PIBG. Modul-modul dan latihan untuk aktiviti latih tubi telah disediakan secara bergilir-gilir mengikut jadual pelaksanaan di sekolah.
PKSB	So kalau matematik, kita tumpukan kepada bahagian kertas 2, UPSR. Once dia master kertas 2, dia boleh lulus peperiksaan. Kita tahan murid tak boleh balik. Sambung kelas tambahan 1.45 tengahari.	Kelas-kelas tambahan diadakan pada hari Rabu selepas waktu persekolahan	Program 2-Q telah dapat menarik minat murid belajar matematik
GBSC	Bijak sifir tu bila dia dah tahu isi bijak sifir, dia akan tahu aplikasikan	GB telah menunjukkan kerangka papan sifir yang telah digunakan dalam program ini. Sasarannya ialah murid-murid yang lemah dalam matematik.	Program Bijak Sifir
		Kelas tambahan juga telah diadakan sebulan sekali bagi program “Maths is Fun”. Kelihatan murid-murid yang terlibat sangat komited semasa PdP.	Kelas-kelas tambahan ini telah dihadiri oleh murid-murid yang lemah.



Rajah 4.1 : Perancangan aktiviti SA, SB dan SC bagi persoalan kajian 2

Berdasarkan rajah di atas, menunjukkan semua sekolah merancang latihan, minggu matematik dan kelas pemulihan. Selain itu beberapa aktiviti tambahan telah juga dirancang mengikut keperluan murid-murid di sekolah masing-masing.

4.4.4 Persoalan Kajian 3 : Bagaimanakah pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah?

Bagi menjawab persoalan ketiga, penyelidik akan memberi tumpuan kepada tiga tema iaitu Aspek Amalan, Aspek '*Leader Plus*' dan tema bagi perkongsian ilmu. Aspek

amalan meliputi dua subtema iaitu rutin dan alat organisasi. Manakala bagi tema aspek 'leader plus' pula dibahagikan kepada dua subtema juga iaitu interaksi keadaan dan interaksi sosial.

4.4.4.1 Tema 2 - Aspek Amalan

Amalan merupakan aktiviti yang dilakukan setiap hari atau aktiviti yang menjadi budaya sesebuah sekolah. Dalam konteks kajian ini penyelidik mendapati subtema berikut banyak berlaku di sekolah-sekolah yang dikaji iaitu subtema rutin dan subtema alat organisasi. Kedua-dua subtema ini juga merupakan dapatan Spillane (2007) dalam kajian yang dijalankan di sekolah-sekolah di Amerika Syarikat.

4.4.4.1.1 Subtema 2.1 - Rutin

Menurut Spillane (2007), rutin bermaksud sesuatu amalan yang dibuat berulang kali. Tambah beliau lagi kepentingan rutin dalam sesebuah sekolah adalah bertujuan untuk meningkatkan pencapaian murid-murid. Spillane(2007) juga menyatakan bahawa rutin sekolah-sekolah kebanyakannya berkaitan dengan aktiviti-aktiviti yang dijalankan di sekolah-sekolah. Walau bagaimanapun rutin yang dilaksanakan di sekolah-sekolah di Malaysia adalah rutin yang telah menjadi tugas hakiki yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin-pemimpin instruksional. Program-program seperti Permata Pagi (SA), Program 2 – Q(SB) dan Program ' Maths Is Fun'(SC) adalah rutin yang dapat membantu memperkasakan matematik (MM/SA, MM/SB dan Blog SC).

(i) Mesyuarat panitia matematik

Selain program-program dan aktiviti panitia yang dirancang, panitia mata pelajaran juga mesti mengadakan mesyuarat panitia yang merupakan rutin sekolah-sekolah di Malaysia. Hal ini termaktub dalam pengurusan sekolah di mana setiap panitia

mata pelajaran mesti mengadakan mesyuarat panitia sekurang-kurang tiga kali setahun. Perkara yang dibincangkan dalam mesyuarat panitia adalah seperti pemilihan buku rujukan, takwim aktiviti panitia dan juga penambahbaikan dalam PdP.

Dalam konteks kajian ini, dapatan menunjukkan bahawa panitia matematik di SA, SB dan SC mengadakan mesyuarat panitia tiga kali setahun. Sebagaimana yang dianjurkan oleh KPM iaitu panitia matematik merupakan sebuah badan ikhtisas yang dianggotai oleh semua guru yang mengajar mata pelajaran matematik. Badan ini diketuai oleh seorang guru kanan yang dilantik oleh guru besar/pengetua sekolah masing-masing dan bertanggungjawab terhadap segala hal berkaitan mata pelajaran matematik. Antara tanggungjawab panitia matematik adalah mengadakan mesyuarat panitia secara berkala dan mengadakan perjumpaan-perjumpaan secara 'ad-hoc' bila dan jika perlu. Arahan ini terdapat dalam Surat Pekeliling Iktisas Bil.4/1986 dan Surat Pekeliling Iktisas Bil.3/1987 (Bahagian Sekolah-sekolah, KPM,1986).

Dalam mesyuarat panitia, pentadbir sekolah menggalakkan guru-guru mengadakan perbincangan dan sumbangsaran hal-hal berkaitan mata pelajaran matematik (TM8/SC/GB151-156, TM3/SB/PA158) . Selain mesyuarat panitia, '*post mortem*' juga diadakan bagi membincangkan kelemahan murid-murid dalam matematik (TM4/SB/GB308). Selain daripada berbincang tentang perancangan, mesyuarat panitia juga digunakan sebagai landasan untuk membuat penilaian semula pencapaian matematik sepanjang tahun lalu. Guru-guru juga menggunakan mesyuarat ini berkongsi masalah-masalah yang dihadapi semasa PdP atau berbincang amalan terbaik pedagogi matematik.

Di sini jelas menunjukkan aktiviti kepemimpinan kolaboratif dilaksanakan oleh pemimpin instruksional bagi memperkasakan matematik sekolah rendah melalui mesyuarat panitia. Pada masa yang sama GBSA, PKA, KPA dan GA terikat dengan arahan-arahan yang dikeluarkan oleh KPM.

GBSA melaksanakan rutin yang berbeza berbanding SB dan SC iaitu guru-guru perlu membuat catatan dalam buku catatan mesyuarat. Buku catatan ini akan di semak oleh guru besar bagi memastikan guru-guru memahami hala tuju sekolah (Jadual matriks 4.9). Walau bagaimanapun, rutin ini tidak dilaksanakan secara spesifik untuk mata pelajaran matematik. Bagi SB pula, penurunan kuasa diberikan sepenuhnya kepada Ketua Panitia Matematik (Jadual matriks 4.10). Setiap rutin yang dilaksanakan dipantau oleh Ketua Panitia Matematik sendiri. Manakala di SC, GBSC membuat pemantauan melalui email yang dihantar kepada guru-guru berkaitan (TM8/SC/GB). Setiap email yang dihantar ini mesti dijawab bagi memastikan guru-guru ada membaca email guru besar.

(ii) *Penyeliaan*

Setiap guru yang mengajar di sekolah-sekolah kerajaan di Malaysia mesti di selia oleh para pentadbir sekolah untuk memastikan mereka mengikut kurikulum yang telah disediakan oleh KPM. Ini bukan bermakna guru-guru tidak diberi autoriti untuk melaksanakan PdP dalam bilik darjah tetapi amalan ini berguna supaya guru-guru akan sentiasa membuat refleksi terhadap PdP. Penyeliaan juga boleh dilaksanakan secara informal, dimana pentadbir sekolah menyelia guru melalui pemantauan di kelas-kelas (TM3/SB/PA134, TM2/SA/GB, TM8/SC/GB156 & 223). Dengan cara ini guru tidak akan berasa tertekan apabila pencerapan dilakukan oleh pentadbir sekolah. Penyeliaan dan pemantauan yang dilaksanakan ini dapat meningkatkan interaksi antara guru dan pentadbir. Apabila interaksi dapat dipertingkatkan, mudah untuk pentadbir menggalakkan proses kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional.

Ketiga-tiga guru besar SA, SB dan SC membuat penyeliaan terhadap guru mengikut keperluan sekolah masing-masing dengan pendekatan yang berbeza. Bagi GBSA, penyeliaan tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya tetapi pemantauan dilakukan

secara “management by walking”. Manakala bagi GBSB pula, empowermen diberikan kepada ketua panitia untuk membuat pemantauan terhadap guru-guru matematik. Selain itu, autoriti juga diberikan kepada PASB untuk membuat pemantauan dan seterusnya memantau tindakan susulan yang dibuat oleh guru-guru matematik bagi mengatasi murid-murid yang lemah dalam matematik. Bagi GBSC, penyeliaan dan pemantauan sentiasa dilaksanakan sama ada melalui pencerapan atau melalui komunikasi secara dalam talian iaitu menggunakan email.

“Kami ada pencerapan tapi saya frankly speaking untuk tahun ini saya hanya cerap sambil meronda”.

TM2/PK1/GB/SA/Pejabat/baris187–baris188

“Itu pencerapan yang kita laksanakan. Pencerapan saya pernah masuk satu kelas matematik”

TM8/PK7/GB/SC/Pejabat/baris223–baris224

“Kita tengok pada pencapaian murid, so then kita pantau tindakan cikgu lah, tindakan susulan. Apa yang mereka buat dengan murid-murid yang gagal”.

TM3/PK6/PA/SB/Pejabat/baris223–baris224

4.4.4.1.2 Subtema 2.2 - Alat organisasi

Spillane(2007) menjelaskan bahawa alat organisasi adalah alat yang biasa digunakan untuk meningkatkan pencapaian murid-murid. Alat-alat ini adalah seperti pentaksiran, penyeliaan dan pemantauan. Begitu juga dengan mesyuarat seperti mesyuarat guru, mesyuarat panitia, mesyuarat kurikulum, mesyuarat kokurikulum dan sebagainya. Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendapati bahawa alat organisasi adalah dalam bentuk yang pelbagai, antaranya Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) iaitu standard prestasi dalam Dokumen Standard Kandungan Prestasi (DSKP, 2014), keputusan dalam mesyuarat panitia dan juga mesyuarat staf yang membincangkan kelemahan murid-murid (*post-mortem*). Standard prestasi yang diadaptasi daripada

Taksonomi Bloom ini boleh membantu guru-guru matematik dan juga ibubapa memantau kemajuan murid-murid dalam mata pelajaran matematik.

Selain itu, sebagaimana yang dibincangkan dalam persoalan kajian 2, alat organisasi yang dihuraikan iaitu (i) kenalpasti kelemahan, (ii) aktiviti panitia, (iii) latih tubi, (iv) kelas pemulihan dan (v) modul sering digunakan oleh pemimpin instruksional dalam amalan kepemimpinan kolaboratif mereka.

4.4.4.2 Tema 3 - Aspek 'Leader Plus'

Aspek leader Plus dalam konteks kajian ini berlaku di semua sekolah-sekolah yang dikaji. Ketiga-tiga sekolah mengagihkan tugas-tugas pemimpin instruksional mengikut kepakaran masing-masing. Misalnya ketua panitia matematik telah mengagihkan tugas bagi Minggu Matematik kepada guru matematik yang lain sebagai penyelaras. Bersama-sama penyelaras Minggu Matematik ini pula terdiri daripada guru-guru yang lain yang bertugas memimpin murid-murid yang membantu guru-guru mengendalikan Minggu Matematik di sekolah masing-masing. Aspek Leader Plus ini telah dibahagikan kepada dua subtema iaitu aspek interaksi keadaan/situasi dan aspek sosial.

4.4.4.2.1 Subtema 3.1 - Interaksi keadaan

Bagi ketiga-tiga sekolah yang dikaji hala tuju ataupun visi dan misi pemimpin instruksional masih berada dalam landasan yang sama dengan visi dan misi sekolah. Visi dan misi ini dapat dihayati melalui pembinaan perhubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut.

Dapatan kajian menunjukkan amalan-amalan kepemimpinan guru besar lebih bersifat autokratik berbanding dengan demokratik. Spillane (2006) menyatakan bahawa kepemimpinan distributif boleh menjadi autokratik ataupun demokratik bergantung

kepada situasi atau keadaan. Maka interaksi situasi atau keadaan (situational interaction) diperlukan.

“Saya akan tanya, tapi kalau dah kritikal, mungkin dah perlu soal siasat dan teguran saya akan panggillah ke bilik ini dan selalu saya akan beritahu setiap kali saya jumpa awak dalam buku rekod saya masuk”.

TM2/SA/GB/Pejabat/Baris 152 – Baris 154

Sehubungan itu, dapatan kajian menunjukkan bahawa interaksi keadaan dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia adalah bersifat autokratik.

“Selalunya saya memang ikut hairaki, saya akan tanya dulu PK, Saya bertanya dengan dia tentang cikgu ini, kefahaman dia, kemahiran dan sebagainya”

TM2/SA/GB/Pejabat/Baris 162 – Baris 163

4.4.4.2 Subtema 3.2 - Interaksi sosial

Dalam konteks kajian ini, interaksi sosial tidak kerap berlaku. Interaksi pemimpin-pemimpin instruksional seperti guru – guru besar atau guru – penolong kanan berlaku secara formal. Walau bagaimanapun, interaksi sosial banyak berlaku diantara guru – ketua panitia dan guru matematik – guru matematik.

4.4.4.3 Tema 4 - Perkongsian Ilmu

Perkongsian ilmu merupakan antara rutin yang biasa dilihat di sekolah-sekolah. Umumnya perkongsian ilmu ini dilaksanakan di bawah jawatankuasa perkembangan staf . Jawatankuasa ini akan berbincang dengan guru besar untuk mengadakan latihan dalam perkhidmatan (LADAP) kerana guru-guru wajib membuktikan mereka telah mendapat latihan tambahan sekurang-kurangnya tujuh hari setahun. Walau bagaimanapun bagi warga SA, perkongsian ilmu banyak dibuat secara informal.

“Dalam panitia biasanya kita bincang semua perancangan , apa nak dibuat. Kita bincang perancangan peningkatan akademik, panggil penceramah , macam mana nak tanda soalan especially tahun 6, program motivasi. Perkongsian macam tu lah secara tidak langsung”

TM5/PK4/GM/SA/Bilik Guru/Baris13 – Baris16

“Latihan so far tak ada lah. Cuma kita akan buat pengajaran mikro, di mana cikgu akan tengok kelas yang bagus. So you come and see, especially year one. They are very interested. Year 5 more exam oriented, tak ada set induksi”.

TM3/PK6/PA/SB/Pejabat/Baris217 – Baris219

“Sesama sendiri lah. Dia ada think tank. Bila nak buat soalan, dibuat bersama-sama”.

TM3/PK6/PA/SB/Pejabat/Baris244 – Baris245

“Antara dalam sekolah tu secara formal, dalam mesyuarat panitia. Macam bijak sifir tu dicetuskan oleh cikgu Asrul, menggunakan petak seratus, kalau antara sekolah2 lain tak ada, secara informal ada melalui blog, facebook, tapi masa kursus bina BBM tu ada perkongsian ilmu”

TM7/PK10/GM/SC/Bilik Komputer/Baris268 – Baris271

Daripada kesemua temu bual ini jelas menunjukkan perbincangan dan perkongsian ilmu sememangnya berlaku di sekolah dalam kalangan guru-guru. Malahan semasa penyelidikan sedang menemubual peserta kajian juga berlaku perbincangan secara spontan di mana peserta kajian telah menanyakan tentang program permata pagi yang telah dilaksanakan oleh setiap panitia mengikut giliran (Catatan penyelidik)

Peluang guru-guru mendapat pengetahuan tambahan terutama dalam peningkatan pedagogi sangat terhad kerana Pejabat Pendidikan Daerah selalunya hanya akan menjemput wakil sekolah sahaja untuk hadir. Walaupun demikian, wakil-wakil sekolah ini akan memberi kursus dalaman kepada rakan-rakan di sekolah masing-masing dan berkongsi ilmu yang telah diperoleh.

Ini diakui sendiri oleh GB/SA yang sentiasa menegaskan guru-guru di sekolah beliau supaya sentiasa berkongsi idea dan pengetahuan terutamanya selepas setiap kali menghadiri kursus atau taklimat daripada agensi luar. Guru-guru perlu menghantar

minit curai kepada guru besar untuk memastikan mereka memahami kandungan kursus dan taklimat yang telah dihadiri. Contoh temu bual:

“Pencapaian mereka dari tahun satu sampai tahun 6 itu cumulative, itu grednya macam university jugak lah, dicampur, campur campur. Kalau mereka tak perform masa tahap 1 and its going to be very difficult untuk mereka masuk tahap 2 yang lebih susah le, jadi di sini bila kami kenalpasti perkara ini jadi kita tiap tahun kita pun memang buat in-house training untuk guru-guru dimana yang pertama kalau guru-guru macam sekarang ni bulan 6 guru2 dah mula ada kursus untuk KSSR, tahun 4 di mana yang baru ni antaranya sejarah, TMK untuk guru-guru yang perlu untuk perluaskan lagi. Jadi ee.....di sini cikgu balik je daripada kursus tu terus mereka kena buat minit curai dan juga di in-house kawan2 dia. Jadi dia in-house kawan-kawan dia, dia kena terangkan pada saya ataupun PK di mana kita nak tahu dia faham ke tak faham apa yang dia buat yang dia hadiri. Dan minit curai tu dengan jelas akan menunjukkanlah dia faham ke tak faham. Ha, lepas tu apabila dia nak buat in-house pada guru2 dia kena bagi modul. Modul tu dalam bentuk powerpoint lah ataupun handout”.

TM2/PK1/GA/SA/Pejabat/Baris19 – Baris31

Penyelidik: Okay, em....bila dah balik kursus tu, ada tak guru besar panggil tanya apa yang cikgu buat semasa kursus tu?

Guru: Itu yang kita ada in-house training. Dalam in-house training tu akan ada sesi soal jawab le. Guru besar pun hadir sama, dengan semua pentadbir.

Temubual 7/PK10/SC/GM/Bilik komputer/Baris255 – Baris257

Perkongsian idea dan pengetahuan biasanya diberikan melalui latihan dalaman (*in-house training*). Selain itu bagi guru-guru yang kurang kompeten dalam pedagogi juga akan diberi latihan dalaman dengan menjemput Jurulatih Utama dari sekolah lain untuk berkongsi pengalaman dan membantu meningkatkan kompetensi guru-guru, khasnya guru-guru Matematik.

Penyelidik juga berpeluang membuat pemerhatian secara turut serta semasa berada di bilik guru. Guru-guru sentiasa membuat perbincangan berkaitan murid-murid dan subjek masing-masing. Perbincangan yang banyak dibangkitkan adalah berkaitan masalah murid-murid yang tidak dapat memahami sepenuhnya pengajaran guru di dalam kelas. (Catatan penyelidik)

Dalam temu bual ini penyelidik mendapati bahawa Program Permata Pagi yang telah dilaksanakan telah dirancang oleh pihak Panitia masing-masing termasuklah Panitia Matematik. Program ini bermula selepas Peperiksaan Percubaan UPSR peringkat sekolah di mana murid-murid yang lemah dalam mata pelajaran tertentu dikehendaki datang awal ke sekolah. Program ini memerlukan kerjasama ibubapa untuk memastikan program ini dilaksanakan dengan jayanya. Selain daripada sokongan pihak PIBG, sokongan dan dorongan daripada guru besar juga dilihat sebagai satu langkah untuk meningkatkan pencapaian murid-murid dalam matematik dan seterusnya dapat memperkasakan matematik di sekolah.

Penyelidik mendapati temu bual bersama-sama guru matematik di SK C menunjukkan amalan kepemimpinan kolaboratif diamalkan dalam kalangan warga guru matematik. Ini jelas daripada temu bual seperti berikut:

Penyelidik: Jadi sebab sekarang cikgu dah ada kursus KSSR tahun 3 tu, ada tak cikgu balik bagi in-house training kepada guru2 lain?

Guru: Ada , tapi tak secara formal. Cara informal le, sebab guru matematik tu tak ramai, dua orang, jadi secara informal saya bagi maklumat apa yang perlu , lepas tu saya akan bagi dia soft copy untuk dibaca dan buat latihan2 yang dah diambil daripad kursus tu.

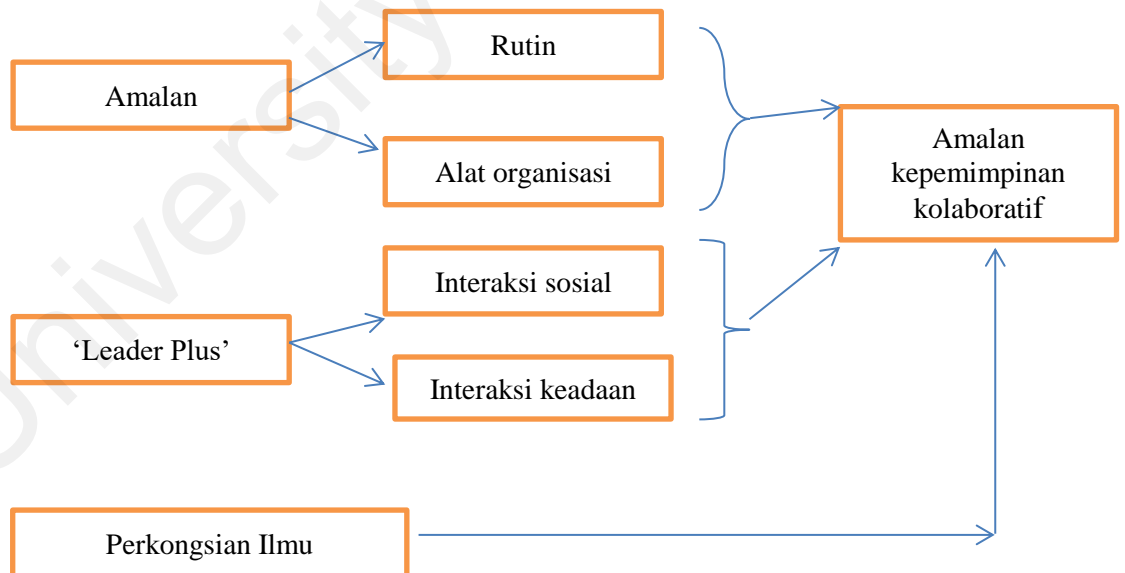
TM7/PK10/SC/GM/bilik komputer/Baris226 – Baris229

Apa yang dilakukan oleh guru besar SC adalah melaksanakan kepemimpinan melalui teladan iaitu satu daripada konsep yang telah lama di uar-uarkan oleh Mantan Perdana Menteri Malaysia , Tun Dr Mahathir Mohammad sejak tahun 1987 lagi. Konsep ini dapat memberikan kesan yang positif kepada guru-guru atau pekerja dalam mana-mana organisasi jika diterapkan oleh majikan mereka dalam setiap amalan pekerjaan. Walau bagaimanapun, perkongsian ilmu antara sekolah-sekolah juga telah diadakan di sekolah ini pada bulan Oktober di mana Kursus Pemantapan Pedagogi Matematik yang dikendalikan oleh Pejabat Pendidikan Daerah(PPD) . Selain itu pada

bulan Mac 2014, sekali lagi sekolah dengan kerjasama SB telah mengadakan kursus I-Think dan KBAT. Ini adalah aktiviti pertama yang melibatkan kedua-dua sekolah yang dikaji (Blog SC). Hasil kajian ini menunjukkan kedua-dua sekolah telah memahami akan kepentingan amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional.

4.4.4.4 Rumusan persoalan kajian 3

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di SA, SB dan SC adalah secara tidak formal. Aktiviti-aktiviti dan program yang dirancang di awal tahun oleh panitia matematik telah dapat dijalankan dengan jayanya hasil daripada sokongan daripada ketiga-tiga guru besar sekolah masing-masing. Rajah 4.2 berikut menunjukkan elemen-elemen dalam amalan kepemimpinan kolaboratif yang dilaksanakan di SA,SB dan SC.



Rajah 4.2 : Elemen dalam amalan kepemimpinan kolaboratif

4.4.5 Persoalan Kajian 4 : Apakah strategi kolaboratif yang digunakan oleh kepimpinan sekolah-sekolah yang terlibat?

Bagi menjawab persoalan kajian keempat ini pula , penyelidik menggunakan teknik temu bual juga untuk meneroka strategi yang digunakan oleh pemimpin-pemimpin instruksional dalam amalan kepemimpinan kolaboratif.

4.4.5.1 Dapatan kajian

Berdasarkan temu bual yang telah dilaksanakan oleh penyelidik bersama-sama semua peserta kajian di SA, SB dan SC, didapati bahawa semua sekolah menggunakan kaedah yang hampir sama dalam memperkasakan matematik sekolah masing-masing seperti mengadakan Minggu Matematik, Program Matematik, Kursus Motivasi dan sebagainya.

“ ...kita lebih kepada aktiviti tahun enam seperti teknik menjawab , kita bawa murid-murid ke hotel di BL”

TM1/PK2/SA/PK/pejabat pentadbiran/Baris137 – Baris139

“Lebih kepada perancangan strategik sekolah, daripada kurikulum kepada ketua panitia seperti yang dirancangan”.

TM1/PK2/SA/PK/pejabat pentadbiran/Baris205 – Baris208

“Di sini kami sentiasa buat latihan dalaman untuk guru-guru kerana jika guru-guru bermasalah, kesan impaknya secara langsung kepada prestasi murid-murid”.

TM2/PK1/SA/GB/Pejabat pentadbiran/Baris10– Baris11

Pemimpin-pemimpin instruksional telah bersama-sama menyediakan latihan-latihan, soalan-soalan dan modul dengan tujuan untuk membantu murid-murid yang lemah dan seterusnya memperkasakan matematik sekolah rendah.

Bagi kelas-kelas yang lemah guru besar menggalakkan semua guru matematik berbincang bersama-sama untuk menangani masalah murid-murid tidak faham topik-topik dalam matematik yang diajar.

Begitu juga dengan SB iaitu program-program dan aktiviti-aktiviti yang dirancang untuk memperkasakan matematik adalah seperti Minggu Matematik, program 2 – Q dan kelas-kelas tambahan bagi persediaan peperiksaan UPSR. Selain itu, SB juga menyediakan latihan-latihan berupa bimbingan soalan-soalan kertas dua matematik UPSR bagi membantu murid-murid yang lemah.

“Panitia dia ada buat bijak sifir”

TM3/PK6/PK/SB/Pejabat Pentadbiran/Baris19

“Lain-lain kita masuk pertandingan ICAS (International Competition Assessment for Schools) di kendalikan oleh New South Wales University, Australia”

TM3/PK6/PK/SB/Pejabat Pentadbiran/Baris25 – Baris26

“Kalau peringkat sekolah kita ada pelbagai program, bantu murid yang lemah seperti program zoom 2Q. Supaya kualiti murid yang skor A tu ramai, GPS rendah, kalau kuantiti, kita nak melebihi markah 80.

TM4/PK5/GB/SB/Pejabat Pentadbiran/Baris21 – Baris23

“Kita ada cikgu matematik yang senior, jadi kita ada program 2Q di mana murid-murid akan berada di sekolah selepas tamat masa persekolahan”.

TM3/PK6/PK/SB/Pejabat Pentadbiran/Baris60 – Baris61

“Dalam program kecemerlangan ini, murid-murid akan berada di sekolah selepas tamat waktu persekolahan iaitu hari Rabu untuk UPSR dan hari Jumaat untuk program 2Q”.

TM4/PK5/GB/SB/Pejabat Pentadbiran/Baris67 – Baris68

Manakala SC pula menggunakan strategi yang agak berlainan iaitu pengajaran berpasukan, program motivasi dan petak sifir.

“Kita ada bijak sifir, kita ada minggu matematik, kita ada motivasi sahsiah, bengkel dan fun maths”.

TM8/PK7/GB/SC/Pejabat Pentadbiran/Baris145 – Baris146

Sebagaimana yang telah dinyatakan awal bab ini GBSC sendiri yang menjadi pelopor kepada program-program ini. Walau bagaimanapun, pengajaran berpasukan ini tidak dapat diteruskan di tahun-tahun berikutnya atas sebab-sebab kekurangan tenaga pengajar.

4.4.5.1.1 Program kolaboratif

Beberapa program kolaboratif telah dilaksanakan oleh ketiga-tiga sekolah seperti program usahasama bengkel dan ceramah program i-think antara SB dan SC yang telah diadakan di Dewan SC pada 8 Mac, 2014 (Sumber : Blog SC). SC juga telah mengadakan program kolaboratif dengan sekolah-sekolah di sekitar bersama-sama sebuah badan swasta bagi memberi kelas tambahan kepada murid-murid yang telah terpilih.

“Kita juga bergabung dengan syarikat swasta bersama-sama sekolah-sekolah lain buat Fun Maths, sebulan sekali. Kita pilih murid yang sederhana”.

TM8/PK7/GB/SC/Pejabat Pentadbiran/Baris130 – Baris136

Kesemua sekolah-sekolah yang terlibat bergilir-gilir memberikan premis masing-masing sebagai tempat program ini diadakan. Program ini adalah satu program percuma bertujuan untuk menarik minat murid-murid terhadap matematik dan seterusnya pihak sekolah dapat memperkasakan matematik.

Begitu juga dengan SA telah membuat program kolaboratif bersama-sama sebuah sekolah dari negara Singapura tetapi tidak spesifik kepada mata pelajaran matematik.

4.4.5.2 Rumusan persoalan kajian 4

Dapatan menunjukkan strategi kepemimpinan kolaboratif yang dilaksanakan di sekolah-sekolah ini tidak didokumentasikan secara rasmi. Banyak strategi telah dilaksanakan secara informal oleh peserta kajian. Walau bagaimanapun, strategi kepemimpinan kolaboratif ini hanyalah yang dilaksanakan dalam sekolah masing-masing sahaja. Semua sekolah yang dikaji ini tidak membuat perancangan secara terperinci sebagaimana yang dilaksanakan oleh Spillane (2007) di Amerika Syarikat. Walau bagaimanapun, penyelidik telah mendapati kesedaran terhadap kebaikan kolaboratif telah mula disedari oleh sekolah-sekolah ini bila mana dua daripada tiga buah sekolah ini iaitu SB dan SC telah bergabung mengadakan bengkel untuk meningkatkan profesionalisme guru-guru kedua-dua buah sekolah.

4.5 Dapatan Pemerhatian

Pada 27 Oktober 2013, penyelidik bersama-sama pembantu telah berpeluang membuat pemerhatian program kolaboratif antara syarikat swasta, SH dan lima buah sekolah sekitar dalam zon yang sama. Setiap kelas yang telah diperuntukkan dikendalikan oleh dua orang pengajar. Bilangan murid dalam setiap kelas tidak melebihi sepuluh orang semuanya. Ini adalah untuk memastikan semua murid mendapat manfaat daripada kelas tambahan ini. Semua tenaga pengajar ini membahaskan diri mereka sebagai 'kakak'. Bilangan fasilitator yang terlibat dalam program ini adalah seramai lima orang termasuk seorang ketua/penyeras program. Laporan daripada penyeras

program, Cik A, menyatakan bahawa kerjasama semua guru besar yang terlibat sangat baik. Program ini sebenarnya mendapat peruntukan daripada dana 1 Belia.

Objektif program:

- Menerapkan minat murid-murid terhadap matematik
- Memberi kesedaran kepada murid-murid bahawa matematik sebenarnya tidak sukar.

Antara aktiviti yang dijalankan adalah:

- Permainan sudoku
- Treasure Hunt

Ujian yang dijalankan :

- Pretest
- Midtest
- Final

Menurut penyelaras program ini, pencapaian murid meningkat setiap kali mereka memberikan ujian-ujian kepada murid-murid yang terlibat. Walau bagaimanapun penyelidik tidak dapat data bertulis daripada penyelaras program kerana mereka tidak menyediakannya secara formal.

4.6 Dapatan Analisis Dokumen

Penyelidik telah berjaya memperoleh beberapa dokumen daripada SA dan SB seperti carta gantt perancangan panitia matematik, laporan minggu matematik, minit mesyuarat staf akademik, minit mesyuarat panitia matematik, laporan minggu matematik, minit mesyuarat PIBG dan perancangan sekolah bagi 2014. Walau bagaimanapun, penyelidik tidak dapat menganalisis dokumen daripada SC kerana sehingga kini guru besar SC tidak dapat menyediakan dokumen-dokumen tersebut kerana kesibukan masa.

4.6.1 Minit mesyuarat Staf

Analisis mendapati bahawa agenda yang dibincangkan dalam mesyuarat staf akademik bagi persediaan sekolah awal tahun banyak berkisar kepada takwim sekolah iaitu perancangan yang telah ditetapkan oleh pentadbir sekolah dengan dibantu oleh semua penolong –penolong kanan akademik, hal ehwal murid, kokurikulum serta panitia mata pelajaran. Berpandukan mesyuarat staf ini, panitia mata pelajaran akan merancang aktiviti panitia masing-masing mengikut takwim yang telah ditetapkan. Ini bertujuan supaya pertindihan tarikh dengan aktiviti induk tidak berlaku.

Bagi SA, penyelidik mendapati mesyuarat staf tidak membincangkan prestasi murid dalam peperiksaan peringkat dalaman dan peringkat kebangsaan. PASA hanya memberi taklimat berkaitan pengurusan akademik sahaja, termasuklah pengurusan buku rekod mengajar, pengurusan jadual waktu dan lain-lain pengurusan berkaitan akademik dan staf akademik iaitu semua guru-guru sekolah SA.

Selain itu guru-guru juga diberi peringatan berkaitan KPI sekolah yang juga menjadi KPI guru besar serta peranan panitia mata pelajaran dalam mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh KPM.

Bagi SB pula, guru besar telah memberi taklimat berkaitan dasar-dasar dan KPM, Pelan Pembangunan Pendidikan 2013 – 2025 dan Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti (SPSK) bagi semua sekolah di seluruh negeri Selangor (Perkara 1.3 dan 1.5 – Minit Mesyuarat Guru Bil.1/2013). Selain itu GBSB mengingatkan semua guru supaya menghayati visi dan misi sekolah. Perkara 3.7 (Minit Mesyuarat Guru Bil.1/2013) juga menyatakan sistem pementoran juga dilaksanakan di SB bagi memastikan peningkatan kualiti guru-guru yang hanya mencapai tahap memuaskan dalam pencerapan yang dibuat oleh guru besar dan penolong kanan. Perkara 7.3 (Minit Mesyuarat Guru Bil.1/2013) menyatakan harapan guru besar agar semua warga SB bersatu hati dan bekerjasama dalam satu kumpulan untuk memastikan pencapaian dapat ditingkatkan. Ini

jelas menunjukkan kepemimpinan kolaboratif telah dilaksanakan di SB walaupun tidak dalam suasana yang formal.

4.6.2 Minit mesyuarat panitia matematik

Analisis mendapati banyak aktiviti-aktiviti panitia yang dirancang sama seperti kenyataan temu bual semua penolong kanan akademik, ketua panitia dan guru-guru matematik itu sendiri.

Minit mesyuarat panitia matematik SA jelas menyatakan bahawa perancangan aktiviti telah dibincangkan dalam mesyuarat panitia matematik. Seperti dalam Perkara 7.1.3 (Minit Mesyuarat Panitia Matematik Bil.1/2013) menyatakan bahawa Minggu Panitia Matematik 2013 akan dibincangkan pada mesyuarat akan datang. Begitu juga Perkara 7.1.6 ketua panitia telah memaklumkan bahawa perhimpunan berfokus dijalankan semasa perhimpunan pagi dan ini selaras dengan kenyataan guru besar dalam sesi temu bual bersama-sama beliau. Begitu juga dalam dokumen perancangan tahunan panitia matematik SA banyak menyatakan '*perbincangan*' dalam aktiviti yang dicadangkan. Pernyataan ini selaras dengan hasil temu bual yang telah dilaksanakan bersama-sama ketua panitia matematik, Pn K.

Penyelidik juga mendapati laporan kurikulum SA telah menunjukkan semua perancangan panitia matematik sepanjang tahun 2013 dan 2014 telah dapat dilaksanakan dengan jayanya. Semua aktiviti telah diagihkan kepada dua orang guru mengikut tahap tahun yang mengajar. Begitu juga peluang-peluang diberikan kepada guru-guru untuk menghadiri kursus atau bengkel yang dianjurkan oleh PPD.

Begitu juga dengan panitia matematik SB yang merancang aktiviti panitia sebagaimana yang telah disarankan dalam minit mesyuarat panitia kali pertama setiap tahun seperti dalam Perkara 5.3 (Minit Mesyuarat Panitia Matematik Bil.1/2013) iaitu kelas intensif UPSR, program zoom – in 2Q's, kelas bimbingan UPSR dan program

PECUT (Persediaan Exam Cuti Sekolah). Walau bagaimanapun, penyidik mendapati hampir semua perkara yang menjadi agenda dalam mesyuarat hanya sebagai makluman sahaja. Manakala program bimbingan untuk persediaan UPSR hanyalah ditujukan kepada guru-guru yang mengajar Tahun 6 sahaja. Begitu juga dengan program G – Maths peringkat Pejabat Pendidikan Daerah hanya memaklumkan kepada guru-guru yang terlibat untuk melatih murid-murid sebagai persediaan awal. Tiada perbincangan yang dilaksanakan dalam mesyuarat pertama panitia matematik SB dan ini termasuk juga dengan tahap kompetensi guru-guru dalam PdP.

4.6.3 Minit mesyuarat PIBG

Hasil analisis minit mesyuarat PIBG bagi SA dan SB menunjukkan mesyuarat PIBG telah diadakan beberapa kali dalam setahun . Sebagaimana yang telah disebut dalam Bab 3 bahawa peranan guru besar dalam PIBG adalah sebagai penasihat, manakala Yang Dipertua PIBG adalah sebagai pengerusi setiap kali mesyuarat diadakan.

4.7 Rumusan

Jelas sekali dapatan menunjukkan bahawa ketiga-tiga sekolah ini mempunyai visi dan misi yang sama dengan visi dan misi KPM. Dengan adanya visi dan misi yang sama ini membolehkan sekolah-sekolah melaksanakan hasrat KPM dan kerajaan sebagaimana yang tercatat dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013 – 2025.

Berbandukan dapatan ini menunjukkan bahawa SC telah berjaya mempengaruhi guru-guru untuk memperkasakan matematik berdasarkan program pengajaran berpasukan yang telah dilaksanakan. Ini bermakna GBSC telah dapat memobilisasikan / guru-guru ke arah mencapai visi dan misi sekolah. Walaupun demikian, program ini

tidak dapat diteruskan kerana kekangan masa dan kekurangan tenaga pengajar. Respon yang diterima daripada guru-guru yang terlibat menunjukkan sokongan mereka . GBSA dan GBSB tidak mengamalkan kepemimpinan kolaboratif secara total. Menurut dapatan oleh satu badan pendidikan Turning Point Leadership Development National Excellence Collaborative yang menyatakan bahawa seseorang yang mengamalkan kepemimpinan kolaboratif ini mesti mempunyai sifat suka kepada keluarga, mengambil berat hal-hal orang sekeliling, mempunyai misi dan visi yang jelas serta mempunyai satu tujuan yang serupa iaitu untuk memperkasakan matematik di sekolah masing-masing. Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendapati bahawa kesemua peserta kajian mempunyai sifat-sifat yang disebutkan. Visi dan misi kesemua sekolah yang dipilih ini adalah sama dan ini sesuai sekali dengan dasar transformasi pendidikan yang telah dilancarkan pada bulan September 2013. Kesemua dapatan ini dapat diringkaskan dalam Jadual 4.17 , Jadual 4.18 dan Jadual 4.19 di bawah:

Jadual 4.17 : Dapatan Kefahaman Amalan Kepemimpinan Kolaboratif

Kefahaman			
	SA	SB	SC
Sumbangan pemimpin instruksional			
Sokongan dalam PDP	/	/	/
PIBG	/	/	/
Program /aktiviti matematik	Minggu Panitia Matematik Program permata pagi	Minggu panitia matematik: Jejar pintar matematik Kuiz matematik Program 2Q	Petak sifir Team teaching
Perbincangan tidak formal interpanitia dengan sekolah-sekolah berdekatan	/	/	/
Perhubungan sekolah dengan masyarakat setempat	/	/	/

Jadual 4.18 : Dapatan Dorongan Amalan Kolaboratif

Motivasi / Dorongan		
SA	SB	SC
Masih ada yang dapat gred D dan E	Masih ada yang dapat gred D dan E	Prestasi matematik yang masih belum memuaskan Program Kolaboratif dengan Syarikat H

Jadual 4.19 : Dapatan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif

Amalan		
SA	SB	SC
Sumbangsaan dalam mesyuarat - Staf - panitia	Sumbangsaan dalam mesyuarat - Staf - panitia	Sumbangsaan dalam mesyuarat - Staf panitia
Kongsi bina soalan Kongsi ilmu pengetahuan – latihan dalaman	Kongsi bina soalan Kongsi ilmu pengetahuan – latihan dalaman	Kongsi bina soalan Kongsi ilmu pengetahuan – latihan dalaman

Jadual 4.20 : Strategi Amalan Kepemimpinan Kolaboratif

SA	SB	SC
Rutin	Rutin	Pengajaran berpasukan

4.8 Penutup

Keseluruhan dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa ketiga-tiga sekolah yang dikaji mengamalkan kepemimpinan kolaboratif secara informal. Dapatan ini bertentangan dengan dapatan oleh Rubin(2009) dan dapatan kepemimpinan distributif oleh Spillane (2007) yang lebih menunjukkan amalan kepemimpinan yang lebih formal. Selain amalan secara informal, dapatan juga menunjukkan kurang inisiatif dalam

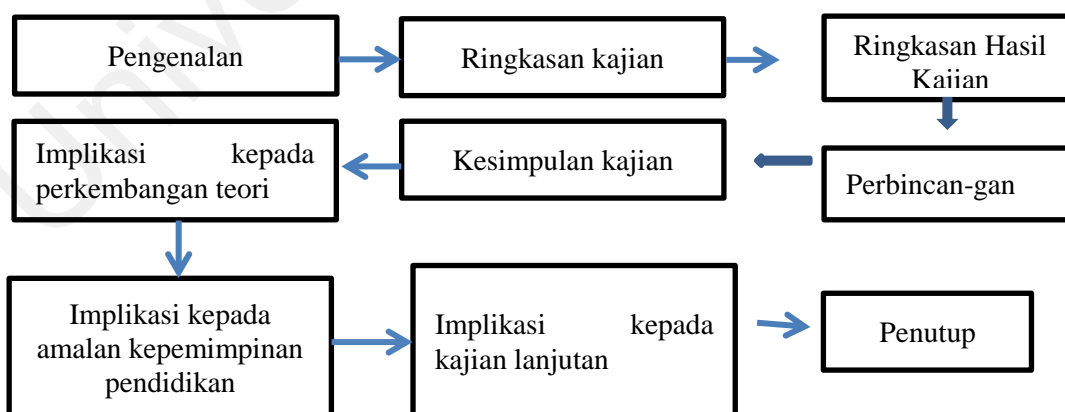
kalangan guru besar sekolah terlibat dalam perbincangan dalam mesyuarat peringkat daerah ataupun zon berkaitan mata pelajaran matematik khususnya. Tumpuan secara total terhadap mata pelajaran matematik juga kurang diberikan perhatian kerana para pentadbir sekolah. Ini mungkin disebabkan pentadbir sekolah telah memberikan empowermen kepada penolong kanan pentadbiran dan juga ketua-ketua panitia di sekolah masing-masing.

Sehubungan itu, penyelidik memberikan cadangan dalam Bab Lima kajian ini agar dapat dimanfaatkan oleh sekolah-sekolah dan pembuat polisi bagi meningkatkan kefahaman pentadbir sekolah dan seterusnya dapat meningkatkan kualiti pencapaian matematik terutamanya dalam TIMMS dan PISA .

BAB 5 : PERBINCANGAN , IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab Lima ini terbahagi kepada sembilan bahagian utama, iaitu pengenalan, ringkasan kajian, ringkasan hasil kajian, perbincangan, kesimpulan kajian , implikasi kepada teori, implikasi amalan kepemimpinan pendidikan , implikasi kepada kajian lanjut dan penutup. Bahagian pertama, kandungan yang hendak dibincangkan dijelaskan . Bahagian kedua pula penyelidik menghuraikan ringkasan kajian yang merangkumi kerangka konsep yang digunakan, kandungan serta metodologi kajian. Bahagian ketiga adalah ringkasan dapatan kajian bagi menjelaskan dapatan kajian, manakala bahagian keempat, penyelidik memperincikan perbincangan. Bahagian kelima memberi huraian tentang kesimpulan kajian dan perkaitannya dengan kajian literatur. Bahagian keenam penyelidik akan mengulas implikasi kajian terhadap perkembangan teori. Bahagian ketujuh dan kelapan penyelidik membincangkan implikasi terhadap amalan kepemimpinan pendidikan dan implikasi terhadap kajian lanjut masing-masing. Akhir sekali penyelidik menyampaikan mesej penting sebagai penutup bab ini. Ringkasnya seperti yang ditunjukkan dalam carta alir berikut:



5.2 Ringkasan kajian

Keseluruhan kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan dan pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional bagi tujuan memperkasa matematik di sekolah rendah. Dalam konteks kajian ini, penyelidik beranggapan bahawa setiap sumbangan kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin instruksional di sekolah akan membawa kepada perubahan yang positif iaitu penambahbaikan terhadap pembelajaran. Selain itu, penyelidik juga telah mengkaji perhubungan antara warga sekolah dan PIBG sekolah-sekolah yang terlibat. Akhir sekali penyelidik telah cuba membentuk satu profil kepemimpinan kolaboratif yang dapat diguna pakai oleh semua pemimpin-pemimpin di sekolah sama ada pemimpin pertengahan atau pemimpin tertinggi di peringkat sekolah.

Kajian yang telah dijalankan ini adalah kajian kes. Peserta kajian ini adalah merupakan persampelan bertujuan iaitu terdiri daripada guru besar, penolong kanan, ketua panitia dan seorang guru kanan matematik bagi ketiga-tiga sekolah yang telah dipilih iaitu SA, SB dan SC. Dalam konteks kajian ini, penyelidik telah menggunakan teknik temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Teknik temu bual yang telah digunakan adalah teknik temu bual terbuka di mana penyelidik telah melaksanakan sebanyak sepuluh temu bual bersama-sama peserta kajian yang telah dipilih oleh penyelidik dengan persetujuan guru besar sekolah masing-masing. Peserta kajian juga telah memberikan persetujuan untuk terlibat dalam kajian lapangan ini. Walaubagaimanapun, dua peserta kajian tidak dapat ditemubual kerana penyelidik tidak dapat mencari satu masa yang sesuai untuk bertemu dengan kedua-dua orang guru dari SK B. Namun, pada hemat penyelidik, data yang dikumpul telah pun menemui ketepuan di mana kesemua peserta kajian yang ditemubual telah memberikan gambaran yang hampir sama di ketiga-tiga sekolah terpilih ini, tidak kira sama ada sekolah-sekolah ini

sekolah harian, sekolah kluster atau sekolah berprestasi tinggi (Miles, Huberman & Saldana, 2014)

Penyelidik telah mengkaji secara mendalam empat dimensi kepemimpinan kolaboratif iaitu (i) pembinaan perhubungan, (ii) pengurusan perhubungan, (iii) aspek '*leader plus*' dan (iv) aspek amalan . Hasil dapatan kajian ini telah membentuk cadangan-cadangan dan panduan bagi pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimipin instruksional di sekolah-sekolah sama ada sekolah rendah ataupun sekolah menengah. Secara umumnya kajian ini telah menetapkan empat persoalan kajian yang hendak dicapai iaitu:

- (i) Meneroka aspek kefahaman pemimpin instruksional terhadap kepemimpinan kolaboratif yang dapat memperkasakan Matematik
- (ii) Meneroka elemen yang mendorong pemimpin instruksional mengamalkan kepemimpinan kolaboratif
- (iii) Meneroka bagaimana amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah
- (iv) Meneroka strategi kerjasama yang digunakan oleh kepimpinan sekolah-sekolah yang terlibat.

Penyelidik juga menjalankan kajian rintis bagi memperoleh kebolehpercayaan protokol temu bual. Kajian rintis ini telah bermula pada bulan Jun 2013 di salah sebuah sekolah di kawasan kejiranan SJ, manakala pelaksanaan sebenar kajian kes pelbagai tempat (multisite case study) bermula seminggu selepas itu apabila penyelidik telah membuat penelitian terhadap protokol temu bual.

Peserta kajian terdiri daripada guru besar, penolong kanan akademik, ketua panitia dan seorang guru kanan daripada tiga buah sekolah yang telah dipilih. Selain daripada itu, penyelidik juga telah menemu bual seorang peserta kajian dari sebuah syarikat swasta yang telah terlibat dengan pihak sekolah bagi program '*Maths Is Fun*' di

kawasan kejiranan Bandar S. Keseluruhan jumlah peserta kajian ialah seramai 11 orang. Pengumpulan data dihentikan apabila penyelidik mendapati data telah tepu iaitu kesemua peserta kajian memberikan jawapan yang hampir sama. Pengumpulan data kualitatif dilaksanakan dengan menggunakan teknik temu bual mendalam, pemerhatian dan analisis dokumen serta nota lapangan yang dicatat semasa lawatan dijalankan di sekolah-sekolah.

Protokol temu bual terbuka digunakan sebagai alat untuk mengumpul data temu bual yang dirancang. Ia mempunyai soalan berbentuk terbuka yang telah disediakan oleh penyelidik dan telah disemak oleh penyelia akademik. Soalan yang dibina telah diadaptasi berasaskan kepada soalan tinjauan kepemimpinan kolaboratif yang telah dikendalikan oleh Turningpoint dibawah biayaan Robertwood Foundation (2012) . Penyelidik telah mengemukakan soalan-soalan terbuka berasaskan lima dimensi iaitu (i) Penilaian persekitaran – *‘Assessing the environment’* , (ii) kejelasan – *‘clarity’*, (iii) Membina kepercayaan – *‘building trust’*, (iv) perkongsian kuasa dan pengaruh – *‘sharing power and influence’* (v) kemajuan staf – *‘developing people’* dan (iv) refleksi sendiri – *‘self-reflection’*. Kesemua soalan temu bual merujuk kepada tingkah laku amalan kepemimpinan. Keseluruhan sesi temu bual dikendali sendiri oleh penyelidik dan dibantu oleh seorang pembantu penyelidik untuk mengambil video semasa temu bual dijalankan. Selain itu, penyelidik juga menggunakan pita rakaman dengan kebenaran peserta kajian. Setiap sesi temu bual dengan peserta kajian mengambil masa lebih kurang satu jam tiga puluh minit, tidak termasuk temu bual susulan dan temu bual yang tidak dirancang.

Prosedur penganalisan data bermula apabila semua data temu bual telah ditranskripsikan secara verbatim. Teks temu bual ini telah disalinkan kepada perisian NVivo versi 9.0 mengikut tema-tema yang bersesuaian untuk menjawab dua persoalan kajian. Di peringkat akhir kajian ini, penyelidik telah menggunakan perisian NVivo

versi 10.0 (Versi percubaan) . Tema dan subtema yang digunakan telah diuraikan secara naratif(deskriptif) dalam kajian ini sebagai dapatan kajian. Kebolehpercayaan kajian ini diperoleh melalui (a) penggunaan protokol temu bual yang standard kepada semua peserta kajian, (b) triangulasi kaedah dan sumber dan (c) penyemakan peserta kajian dan rakan (*peer review*) serta (d) jejak audit (*audit trail*).

5.3 Ringkasan Hasil Kajian

Secara keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa pelaksanaan pengurusan perhubungan telah ditunjukkan oleh semua sekolah melalui enam subtema iaitu (i) *pengajaran berpasukan*, (ii) *perlaksanaan*, (iii) *PIBG*, (iv) *interpanitia*, (v) *sumbangan dan* (vi) *masyarakat setempat*. Kesemua sekolah yang dikaji telah menunjukkan wujudnya pengurusan perhubungan ini mengikut cara masing-masing. Walau bagaimanapun bagi subtema perlaksanaan , dapatan menunjukkan semua sekolah yang dikaji menunjukkan perlaksanaan banyak dibuat melalui perbincangan secara tidak formal. Para pemimpin instruksional harus sedar bahawa untuk memperkasakan pendidikan matematik bukanlah sesuatu yang mudah. Penyelidik menyarankan kepemimpinan kolaboratif diamalkan supaya semua pemimpin instruksional dapat bersama-sama berganding bahu bagi menjayakan hasrat ini. Perbincangan dan perkongsian yang formal harus menjadi agenda utama sekolah dan guru-guru matematik.

Selain itu, penyelidik juga mendapati bahawa pelaksanaan pengurusan perhubungan ini adalah mengikut teori behaviorisme iaitu pemimpin instruksional hanya ingin melihat kepada perubahan tingkah laku murid-murid. Mereka tidak melihat dari sudut pandangan pendukung teori pemprosesan maklumat dan pendukung konstruktivisme(Nik Azis, 2008).

Sehubungan itu, hanya SC sahaja melaksanakan pengajaran berpasukan pada tahun 2013. Namun kaedah ini telah diberhentikan pada tahun 2014 kerana kekurangan guru. Secara purata waktu mengajar setiap guru di sekolah yang dikaji ialah 28 waktu hingga 30 waktu. Ini telah menjadi kekangan kepada pelaksanaan pengajaran berpasukan di SC. Penyelidik juga tidak dapat melihat implikasi pengajaran berpasukan ini terhadap pencapaian murid-murid sekolah. Keputusan peperiksaan UPSR 2013 juga tidak memberangsangkan berbanding keputusan 2012. Walau bagaimanapun, keputusan ini tidak ada kena mengena dengan pengajaran berpasukan yang dilaksanakan kerana sampelnya adalah berlainan. Pengajaran berpasukan hanya dijalankan terhadap murid-murid kelas 3P sahaja. Impak yang ketara adalah guru-guru matematik yang terlibat dengan kelas ini dapat mengawal disiplin dengan lebih baik.

Walaupun bagaimanapun, pendekatan ini menjadi keutamaan pentadbir SC atas sebab kelemahan murid-murid ini dalam matematik terutamanya bagi penguasaan sifir. Dengan ini, penyelidik berpendapat pentadbir perlu memperbaiki lagi pengurusan perhubungan antara pentadbir dan pemimpin-pemimpin instruksional yang lain. Saranan oleh Locke (2003) dalam bab dua juga menyatakan bahawa kolaboratif tidak berlaku secara formal menunjukkan bahawa para pentadbir sekolah harus mewujudkan iklim kerja berpasukan yang dapat menggalakkan guru-guru bekerja dan berkongsi ilmu serta sumber yang ada.

Dalam keadaan ekonomi Malaysia yang sedang mengalami kemelesetan, pemimpin instruksional sekolah perlu menyedari keperluan kolaboratif terutamanya dalam kalangan sekolah-sekolah yang berdekatan. Sebagaimana dalam Wagner (2010), sekolah berkesan memaparkan pelbagai strategi PdP terutamanya strategi pembelajaran berasaskan masalah dan menengahkan masalah (*'problem posing'*) dalam mata pelajaran matematik. Strategi PdP ini memfokuskan kepada aktiviti kolaboratif yang perlu dilaksanakan oleh murid-murid. Dengan ini, pemimpin-pemimpin instruksional

harus mengamalkan budaya yang serupa agar dapat meningkatkan pencapaian murid-murid dalam matematik. Dengan ini, penyelidik berpendapat bahawa murid-murid harus diberi pendedahan tentang aktiviti-aktiviti yang melibatkan perkongsian idea dan maklumat.

Aspek PIBG pula, dapatan menunjukkan semua sekolah mempunyai perhubungan yang baik dengan PIBG. Banyak program yang telah dijalankan melalui PIBG. Sebagaimana yang termaktub dalam Buku Panduan Tugas Staf Sekolah Rendah, antara tugas ahli jawatankuasa PIBG adalah membantu pihak sekolah dalam hal-hal kewangan, membantu pihak sekolah dalam peningkatan prestasi akademik murid-murid dan membantu melengkapkan kemudahan-kemudahan fizikal sekolah bagi mempertingkatkan pengajaran dan pembelajaran (2007). Dapatan ini selari dengan Kajian Wang (2004), Rumberger dan Azmi Mohamaed

Bagi aspek interpanitia, dapatan menunjukkan amalan berkongsi pengalaman dan ilmu pengetahuan tidak berlaku secara formal. Banyak perbincangan berlaku secara tidak formal seperti melalui 'facebook' dan panggilan telefon jika terdapat ketidakpastian dalam kalangan pemimpin instruksional ini. Mesyuarat Majlis Guru Besar juga tidak membincangkan berkaitan mata pelajaran secara khusus. Banyak perbincangan hanya berkisar kepada masalah-masalah pengurusan sekolah sebagaimana yang dinyatakan dalam temu bual di SB.

Aspek sumbangsan banyak dilakukan semasa mesyuarat panitia dan mesyuarat staf akademik terutamanya dalam mesyuarat Bilangan Pertama yang diadakan setiap awal tahun sebelum sesi persekolahan bermula. Sumbangsaran juga berlaku semasa perancangan aktiviti panitia dan aktiviti kurikulum diadakan.

Bagi aspek masyarakat setempat/komuniti pula, kesemua sekolah yang dikaji ada mempunyai hubungan yang baik dengan syarikat swasta seperti pusat tuisyen (SA), syarikat swasta yang mengendalikan 'Maths Is Fun' (SC) dan syarikat dari luar Negara

(SB). Perhubungan yang terjalin ini telah dapat membantu meringankan beban sekolah terutama dari segi kewangan bagi mendapatkan tenaga pakar dalam sesuatu mata pelajaran terutamanya matematik. Selain itu, kebanyakan murid-murid yang belajar di ketiga-tiga sekolah ini tinggal dalam kawasan kejiranan sekitar sekolah. Maka dengan ini secara tidak langsung perhubungan sekolah dengan masyarakat setempat sememangnya wujud secara tidak langsung.

Bagi dimensi amalan pula terbahagi kepada dua iaitu rutin dan alat organisasi. Bagi aspek rutin, penyelidik telah mengkategorikannya kepada beberapa perkara iaitu mesyuarat staf, mesyuarat panitia, peranan pemimpin instruksional dan penyeliaan. Manakala bagi aspek alat organisasi penyelidik mengkategorikannya kepada kenalpasti kelemahan, aktiviti panitia, latih tubi, kelas pemulihan dan modul.

5.3.1 Kefahaman Kepemimpinan Kolaboratif

Dapatan kajian bagi kefahaman peserta kajian terhadap kepemimpinan kolaboratif telah ditunjukkan melalui pengurusan perhubungan dan pembinaan perhubungan. Dalam hal ini, penyelidik mendapati peserta-peserta kajian menggunakan strategi-strategi yang hampir sama dalam melaksanakan amalan kepemimpinan kolaboratif. Ini bertentangan dengan kajian oleh Spillane yang menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan kolaboratif adalah suatu proses yang melibatkan situasi keadaan dan situasi sosial yang menunjukkan bahawa kefahaman mereka adalah pada tahap yang memuaskan iaitu kesemua peserta kajian bersetuju amalan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional amat baik dan dapat membantu meningkatkan prestasi matematik di sekolah.

5.3.2 Dorongan amalan kepemimpinan kolaboratif

Dorongan kepada amalan kepemimpinan kolaboratif ini tidak dilaksanakan dengan jayanya kerana masih ada murid-murid yang belum mencapai tahap minimum dalam peperiksaan UPSR. Kemenjadian murid terhadap matematik perlu diberi perhatian kerana semua murid berhak mendapat pendidikan yang sewajarnya. Ketiga-tiga sekolah telah menggunakan keputusan peperiksaan dan juga ujian-ujian yang dilaksanakan untuk melihat di mana kelemahan murid-murid dalam matematik. “Post-mortem” juga dibuat untuk menilai pencapaian murid-murid. Sekolah-sekolah yang dikaji telah mengadakan post mortem setiap kali selepas peperiksaan dalaman mahu pun peperiksaan peringkat kebangsaan. Tujuan mengadakan post mortem ini adalah untuk membincangkan kelemahan murid dan penambahbaikan yang boleh dilakukan bagi meningkatkan pencapaian matematik sekolah masing-masing.

Pada pendapat penyelidik, usaha yang dilaksanakan ini sebenarnya tidak memberi impak kepada kepemimpinan kolaboratif kerana semua pemimpin instruksional dalam kajian ini hanya berbincang untuk mendapatkan pandangan dari guru-guru lain dan pada kebiasaannya mereka akan hanya melaksanakan kelas-kelas tambahan kepada murid-murid yang lemah. Perbincangan hanya dibuat berdasarkan kepada keputusan peperiksaan UPSR dan peperiksaan dalaman secara menyeluruh. Tiada perbincangan dibuat untuk mengkaji sama ada kelemahan yang ada berpunca daripada kelemahan murid atau guru itu sendiri.

5.3.3 Amalan kepemimpinan Kolaboratif

Dapatan kajian bagi dimensi pembinaan perhubungan menunjukkan peserta kajian melaksanakan kepemimpinan kolaboratif dalam sekolah masing-masing secara implisit. Kesemua peserta ini sebenarnya tidak menyedari amalan ini telah diamalkan secara yang tidak terancang. Perlaksanaan bagi membina perhubungan antara pemimpin

instruksional dilaksanakan secara tidak formal iaitu melalui perjumpaan di bilik guru besar, sumbangsan semasa mesyuarat guru dan panitia matematik.

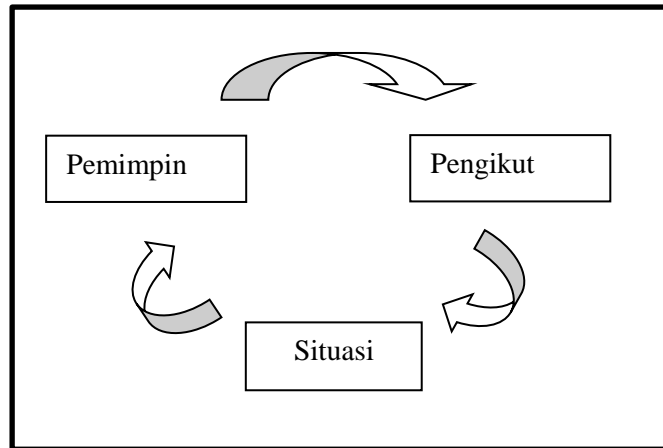
Di Malaysia amalan kolaboratif antara sekolah adalah lebih kepada sekolah-sekolah yang mempunyai status yang sama. Sebagai contoh, sekolah berasrama penuh hanya akan berkerjasama dengan sekolah berasrama penuh yang lain, sekolah harian biasa pula berkerjasama dengan sekolah harian biasa yang lain, sekolah teknik dengan sekolah teknik yang lain. Sepatutnya ini tidak berlaku kerana sistem persekolahan di Malaysia adalah sama di semua jenis sekolah. Kurikulum yang digunakan juga adalah sama dari Tahun Satu hinggalah ke Tingkatan 5. Peranan pentadbir sekolah untuk mewujudkan kolaboratif antara sekolah-sekolah perlu dimulakan. Para pemimpin instruksional perlu memulakan langkah awal ke arah amalan yang dapat membantu meningkatkan pencapaian sekolah dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi murid-murid. Dalam konteks kajian ini sudah tentulah bagi subjek Matematik.

5.3.4 Aspek 'Leader Plus'

Aspek '*Leader Plus*' dalam kajian ini merujuk kepada dua elemen iaitu interaksi keadaan dan interaksi sosial. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa interaksi antara semua pemimpin dan pengikut sememangnya berlaku dengan baik. Mengikut Spillane (2007) , kepemimpinan adalah bukan tentang peranan pemimpin atau fungsi pemimpin tetapi lebih kepada interaksi yang berlaku antara pemimpin dan pengikutnya.

(i) *Interaksi keadaan*

Dalam konteks kajian ini, interaksi keadaan antara guru besar, pemimpin-pemimpin instruksional dan guru-guru yang lain mengikut situasi/keadaan sememangnya berlaku di sekolah. Penyelidik dapat merumuskan bahawa web interaksi yang berlaku di sekolah adalah seperti yang disarankan oleh Spillane(2007) iaitu :



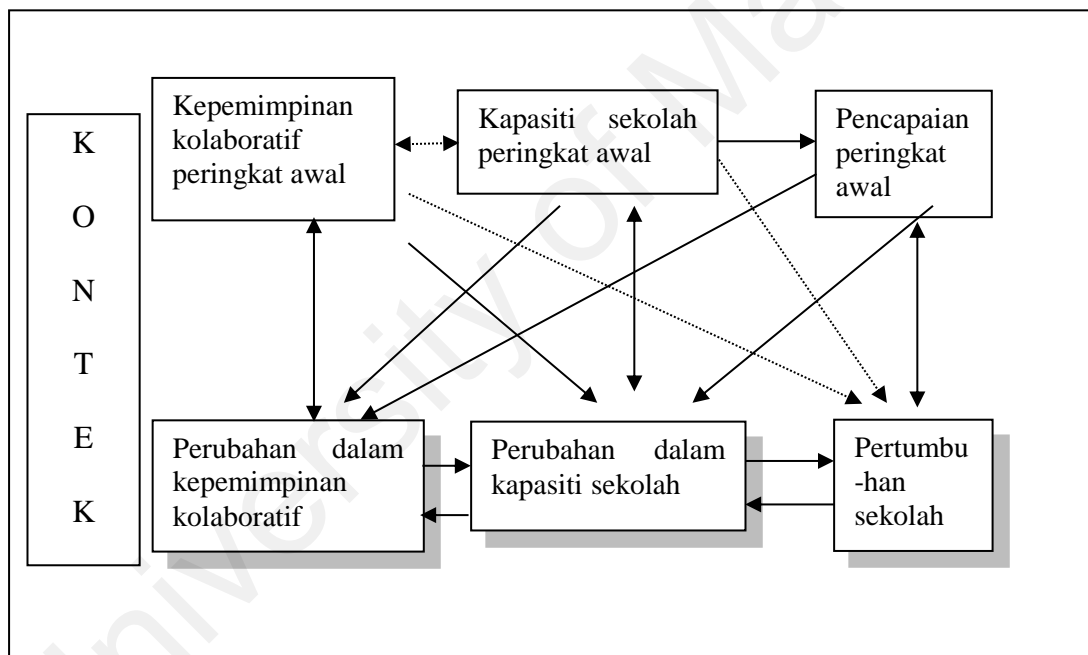
Rajah 5.1 : Lingkaran Amalan Kepemimpinan Kolaboratif

Sumber : Spillane (2007)

Rajah 5.1 di atas menunjukkan lingkaran yang perlu berlaku di sekolah-sekolah yang mengamalkan kepemimpinan kolaboratif. Dalam konteks kajian ini, penyelidik mendapati bahawa di ketiga-tiga sekolah amalan kepemimpinan kolaboratif sememangnya berlaku mengikut lingkaran yang disarankan oleh Spillane tetapi dalam amalan yang berlainan. Ini adalah disebabkan amalan kepemimpinan guru besar banyak dipengaruhi oleh dasar-dasar yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Ini adalah disebabkan sistem persekolahan di Malaysia adalah mengikut sistem berpusat. Situasi/keadaan dalam konteks sekolah-sekolah di Malaysia merujuk kepada program-program yang dirancang oleh sekolah dan yang telah disediakan oleh KPM. Manakala pengikut dalam konteks kajian ini lebih kepada guru-guru dan staf di bawah kepimpinan guru besar sekolah tersebut.

Ibubapa (PIBG) dan komuniti sekeliling tidak berada dalam lingkaran ini kerana mereka hanya sebagai entiti yang menyokong program-program sekolah. PIBG mempunyai agenda mereka sendiri dan guru besar hanyalah sebagai penasihat sahaja. Walau bagaimanapun pihak sekolah boleh memohon pelbagai bantuan dari PIBG bagi melicinkan sebarang program sekolah yang telah dirancang.

Pengaruh kepemimpinan tidak memberikan kesan secara langsung dalam prestasi murid-murid, tetapi banyak faktor-faktor lain yang menyumbang kepada peningkatan prestasi matematik murid-murid. Antara yang telah didapati dalam kajian ini adalah kesan salingan yang disarankan oleh model Hallinger dan Heck (2010) yang menunjukkan bahawa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh yang bersandar (*mutual process*). Sehubungan itu, lingkaran Spillane (2007) ini secara tidak langsung juga memberikan kesan yang sama dengan model salingan yang disarankan oleh Hallinger dan Heck (Model 4) di mana perubahan dalam kepemimpinan kolaboratif iaitu kepemimpinan mengikut situasi/keadaan dapat membantu meningkatkan kapasiti sekolah terutamanya dalam memperkasa Matematik sekolah rendah.



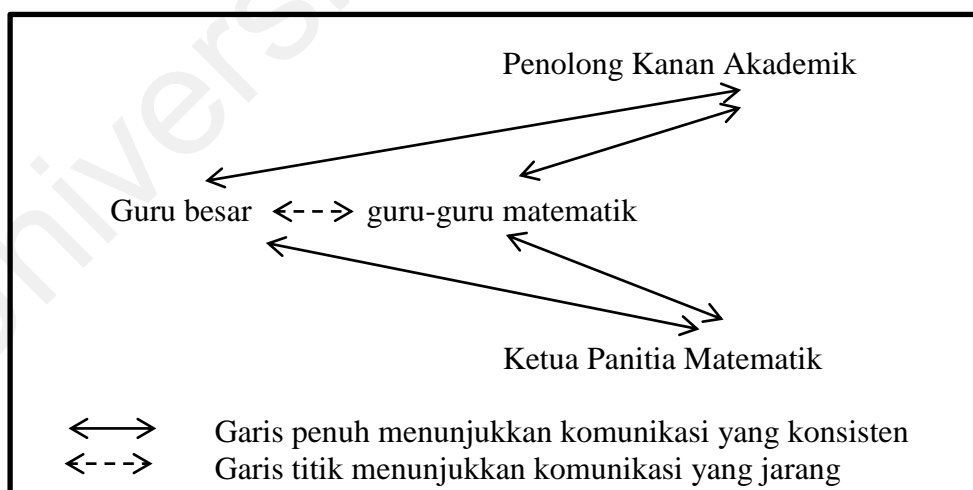
Rajah 5.2 : Model Kesan salingan di mana Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh yang bersandar (Hallinger & Heck, 2010)

Dengan adanya kedua-dua model dan lingkaran ini menguatkan lagi andaian penyelidik bahawa kepemimpinan kolaboratif dapat memberikan impak yang tinggi terhadap pencapaian matematik sekolah rendah. Berdasarkan model Rajah 5.2 di atas, menunjukkan bahawa perubahan dalam kepemimpinan kolaboratif akan memberi kesan terhadap kapasiti sekolah dan akhirnya dapat meningkatkan pencapaian murid.

Perubahan kepemimpinan kolaboratif yang dinyatakan dalam model ini bergantung kepada situasi seperti program atau aktiviti yang dijalankan di sekolah sebagaimana yang dinyatakan di awal perenggan di atas iaitu interaksi yang berlaku antara pemimpin dan pengikut. Interaksi yang dimaksudkan ini adalah bentuk-bentuk tugas yang dikendalikan oleh kedua-dua belah pihak.

(ii) *Interaksi sosial*

Rangkaian sosial yang telah dibina di sekolah-sekolah lebih banyak berasaskan kepada interaksi yang terjalin dalam kalangan pemimpin-pemimpin instruksional dan guru-guru matematik. Walau bagaimanapun, interaksi sosial ini lebih bersifat linear seperti yang digambarkan oleh Spillane (2007) dalam kajian beliau di salah sebuah sekolah di Amerika Syarikat. Guru-guru matematik juga lebih banyak berinteraksi dengan ketua panitia dan penolong kanan akademik berbanding dengan guru besar. Keadaan ini terjadi di semua sekolah yang dikaji sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 5.3 berikut:



Rajah 5.3 : Interaksi sosial pemimpin-pemimpin instruksional matematik

Penyelidik mendapati interaksi sosial antara guru besar adalah lebih bersifat formal berbanding interaksi sosial antara guru – ketua panitia dan guru – penolong

kanan akademik. Pada pandangan penyelidik keadaan ini terjadi disebabkan kedudukan guru besar itu sendiri sebagai pentadbir sekolah yang merenggangkan perhubungan antara mereka. Walaupun guru besar menyatakan pintu pejabat mereka sentiasa terbuka, komunikasi dua hala jarang sangat berlaku.

Saranan penyelidik supaya komunikasi dan interaksi lebih kerap berlaku, para pemimpin tertinggi ini perlu melibatkan diri dalam setiap aktiviti yang dilaksanakan dalam panitia matematik. Ini bertepatan dengan kenyataan Datuk Dr Ahmad Zainudin bahawa kepemimpinan unik seorang pemimpin yang baik termasuklah memberikan galakan kepada warga dalam organisasi supaya cenderung kepada pendidikan dan menyokong usaha percambahan ilmu seperti melaksanakan komuniti pembelajaran profesional sama ada dalam atau antara organisasi. Selain itu, seperti dalam Fullan (2012), pemimpin sekolah juga perlu telus dan muafakat menerusi perbincangan secara formal atau tidak formal.

5.3.5 Perkongsian ilmu

Pada pandangan penyelidik, perkongsian ilmu telah menjadi agenda utama dalam semua sekolah yang dikaji. Guru besar sentiasa menggalakkan semua pemimpin instruksional berkongsi ilmu yang diperoleh sama ada dari kursus-kursus yang dihadiri atau kepakaran yang diiktiraf oleh sekolah seperti penyelaras KSSR, jurulatih LINUS, pemeriksa kertas peperiksaan, jurulatih pertandingan Olympiad dan sebagainya. Ini dapat dibuktikan melalui kursus-kursus dalaman yang telah dilaksanakan di ketiga-tiga sekolah selepas guru-guru menghadiri sesuatu kursus atau bengkel yang telah dikendalikan oleh Pejabat Pendidikan Daerah ataupun Bahagian Pembangunan Kurikulum.

5.3.6 Pembinaan perhubungan

Pembinaan perhubungan adalah suatu keadaan yang melibatkan interaksi dua hala antara manusia. Perhubungan yang efektif boleh berlaku jika perasaan saling percaya dapat diwujudkan secara formal dan informal. Secara formal apabila pemimpin tertinggi memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada subordinatnya melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan. Manakala secara informal apabila kepercayaan wujud sesama subordinat dan rakan sekerja.

Dalam konteks kajian ini, pembinaan perhubungan yang telah dilaksanakan melalui aktiviti seperti pementoran (pentadbir – guru baharu) dan perjumpaan pentadbir dengan guru bermasalah dapat meningkatkan perasaan percaya (*'trust'*) antara pentadbir dan guru-guru (Buffum, 2008). Ini menunjukkan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional memang wujud di sekolah-sekolah yang dikaji. Sebagaimana ditegaskan oleh Drucker (2005) dalam kajian beliau yang dijalankan 24 tahun yang lalu bahawa budaya membina kepercayaan amat penting bagi membolehkan sesuatu tugas disempurnakan dengan baik. Dengan adanya kepercayaan ini membolehkan aktiviti kerjasama dan perkongsian dilaksanakan di sekolah.

"The leaders who work most effectively, it seems to me never say "I". And that's not because they have trained themselves not to say "I". They think "we"; they think "team". They understand their job to make the team function. They accept responsibility and don't sidestep it, but "we" gets the credit. This is what creates trust, what enables you get the task done"

Peter Drucker(1990)

Selain itu, perasaan saling mempercayai ini juga dipersetujui oleh Goodlad (1984, seperti dirujuk dalam Buffum,2008) yang menyatakan bahawa ikatan kepercayaan dan sokongan padu antara kedua pihak dapat meningkatkan proses penambahbaikan sekolah. Ini boleh dilihat di dua buah sekolah SA dan SB di mana kedua-duanya telah memperoleh pencapaian yang yang boleh dibanggakan iaitu Anugerah Sekolah Kluster Kecemerlangan bagi SB dan Anugerah Bai'ah tiga tahun

berturut-turut bagi SA. Manakala bagi SC pula, penyelidik mendapati bahawa pembinaan perhubungan antara guru dan pentadbir tidak dibina atas dasar kepercayaan tetapi lebih kepada stail autokratik. Ini adalah kerana semua idea-idea pengajaran berpasukan datang daripada guru besar SC itu sendiri.

5.3.7 Pencapaian murid

Penyelidik mendapati pencapaian murid-murid yang lemah masih di tahap yang kurang memuaskan. Banyak faktor yang menyumbang kepada pencapaian murid-murid terutamanya dalam mata pelajaran matematik. Hasrat KPM untuk melihat negara Malaysia mendapat tempat ketiga teratas akan dapat direalisasikan dengan meningkatnya kualiti kepimpinan pendidikan. Pemimpin-pemimpin instruksional matematik di sekolah-sekolah rendah perlu membuat perubahan dari segi strategi PdP dan juga pelaksanaan PdP itu sendiri.

Sebagaimana yang dilaporkan dalam kajian oleh Spillane (2007) di sebuah sekolah di Amerika Syarikat menunjukkan kepemimpinan yang diagihkan atau dikongsi bersama dapat membantu murid-murid meningkatkan pencapaian dalam penulisan Bahasa Inggeris sekolah tersebut. Sehubungan ini, penyelidik berpendapat bahawa kaedah yang sama juga dapat diaplikasikan di sekolah-sekolah rendah di Malaysia. Kesemua dapatan ini telah diringkaskan sepertimana Jadual 5.1a dan Jadual 5.1b berikut:

Jadual 5.1a – Hasil dapatan bagi kesemua dimensi yang dikaji

Dimensi	Strategi	Amalan	Indikator
Pengurusan perhubungan	1) Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Perbincangan di bilik guru besar • Perbincangan di bilik guru • Perbincangan di bilik PK 	SA SB SC
	2) PIBG	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan mesyuarat bersama-sama ibubapa murid Tahun 6 • Mengadakan mesyuarat agung tahunan 	Majlis pemuafakatan Program permata pagi
	3) Pengajaran berpasukan	<ul style="list-style-type: none"> • Seorang mengajar dan seorang lagi pemudahcara 	Kelas Tahun 3P, SC
	4) Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Perbincangan dalam mesyuarat panitia 	Aktiviti-aktiviti minggu matematik
	5) Komuniti /masyarakat setempat	<ul style="list-style-type: none"> • Kelas tambahan hujung minggu 	SA – pusat tuisyen SB – penglibatan dengan agensi luar negara SC – syarikat swasta : Program Maths Is Fun
	6) Interpanitia	<ul style="list-style-type: none"> • Program I-Think dan KBAT • Pemantapan pedagogi matematik • Zon Panglima 	Kolaboratif SC dan SB – Blog SC Kolaboratif PPD dan sekolah-sekolah Majlis Guru Besar

(sambungan) Jadual 5.1b – Hasil dapatan bagi kesemua dimensi yang dikaji

Dimensi	Strategi	Amalan	Indikator
Pembinaan perhubungan		<ul style="list-style-type: none"> • Pementoran • Perjumpaan dengan guru bermasalah 	SA SC
Amalan	1) Rutin	<ul style="list-style-type: none"> • Mesyuarat staf • Mesyuarat panitia matematik • Peranan pemimpin instruksional • Penyeliaan 	Minit mesyuarat Pekeliling KPM Borang penyeliaan SA,SB dan SC
	2)Alat organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kenalpasti kelemahan • Aktiviti panitia • Latih tubi • Kelas pemulihan • Modul 	Kuiz, ujian diagnostic, laporan aktiviti panitia Buku-buku rujukan Program permata pagi – SA Program 2Q – SB Program petak Sifir – SC
	2)Interaksi sosial	<ul style="list-style-type: none"> • guru – guru besar • guru – penolong kanan • guru matematik – guru matematik 	Melaksanakan secara formal
Pencapaian murid	Kepimpinan Kolaboratif	Semua guru – PLC dan penglibatan dalam projek sekolah Amanah – Yayasan AMIR	Peningkatan dalam pencapaian murid - SC

5.4 Perbincangan

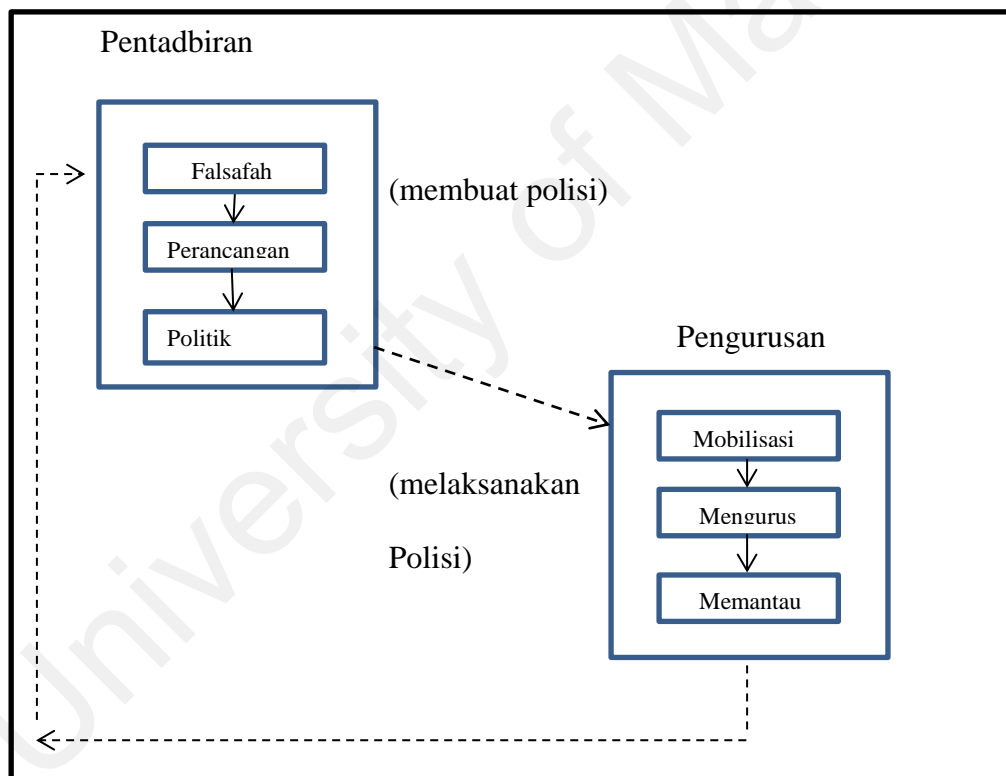
Daripada hasil kajian ini, penyelidik mendapati bahawa kepemimpinan kolaboratif berlaku secara informal dalam kalangan pemimpin-pemimpin instruksional di sekolah-sekolah yang dikaji. Ini jelas menunjukkan bahawa kepemimpinan kolaboratif adalah relevan berdasarkan kepentingannya kepada keperluan meningkatkan

pencapaian murid secara khusus. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini agak berbeza dengan dapatan oleh kajian Spillane (2007) menunjukkan kepemimpinan luar negara banyak mengamalkan aspek '*leader plus*' iaitu meletakkan guru-guru sebagai pemimpin instruksional yang dapat digembelingkan tenaga mereka melalui sistem perkongsian yang dilaksanakan di sekolah-sekolah.

Ketiga-tiga sekolah yang dikaji ini tidak memperlihatkan peranan pemimpin-pemimpin instruksional sebagaimana yang disarankan oleh Weber dan Ramaiah kerana kebanyakan pemimpin-pemimpin instruksional yang ada ini masih banyak mengamalkan nilai-nilai menghormati pegawai atasan atau guru-guru yang lebih kekananan. Segala pendapat atau idea yang diberikan oleh mereka yang kanan ini, digunapakai secara total. Ramai guru-guru tidak berani memberikan pendapat atau idea mereka apabila diminta oleh para pentadbir sekolah. Ini jelas ditunjukkan dalam minit mesyuarat staf akademik di mana semua perkara yang dibincangkan hanyalah sebagai makluman sahaja. Mesyuarat yang dilaksanakan di sekolah-sekolah berupa taklimat daripada kepimpinan tertinggi sekolah. Walau bagaimanapun, GBSA telah cuba menggalakkan guru-guru memberikan pendapat mereka dengan cara mewajibkan guru-guru membuat catatan dalam buku log yang telah diberikan kepada semua guru SA. Ini adalah satu cara yang dapat memberikan peluang kepada guru-guru menyampaikan pendapat mereka melalui buku log mereka.

Sebagaimana yang dikonsepsikan oleh Cardno (2012), satu pertalian antara kedua-dua konsep pentadbiran pendidikan dan pengurusan pendidikan telah disarankan seperti dalam Rajah 5.4. Apa yang menarik perhatian penyelidik ialah kedua-dua konsep ini apabila hendak dilaksanakan memerlukan kepemimpinan pendidikan yang efektif kerana kepemimpinan pendidikan melibatkan kuasa dan pengaruh sosial. Dengan menggunakan kaedah dan strategi yang sesuai, pengaruh sosial akan dapat membawa perubahan dalam sesebuah organisasi seperti sekolah. Selain itu, pengaruh sosial juga

berupaya memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikut kepemimpinan pendidikan. Rajah 5.4 menunjukkan pertalian kedua-dua konsep pentadbiran dan pengurusan dalam melaksanakan kepemimpinan pendidikan. Di peringkat pentadbiran pendidikan, polisi-polisi KPM diturunkan ke sekolah-sekolah untuk diimplementasikan di peringkat pengurusan pendidikan. Di peringkat inilah juga para pemimpin sekolah menjalankan peranan masing-masing iaitu mobilisasi polisi dan dasar, mengurus polisi dan dasar serta membuat pemantauan terhadap implementasi polisi dan dasar di peringkat sekolah bagi memastikan semua polisi kerajaan dan KPM dapat dilaksanakan dengan baik dan ini memerlukan kepemimpinan pendidikan yang berkesan (efektif).



Rajah 5.4 : Pentadbiran dan Pengurusan (Sumber: C, Hodgkinson,199, seperti dirujuk dalam Cardno (2012).

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kepemimpinan kolaboratif juga tidak berlaku secara total diperingkat komuniti, ibubapa dan antarabangsa. Malahan kepemimpinan kolaboratif tidak dilaksanakan antara sekolah dengan pejabat pelajaran daerah. Daripada pengalaman penyelidik, perkara ini banyak disebabkan sikap ketuanan yang telah disemai dalam diri pegawai-pegawai di jabatan pendidikan negeri.

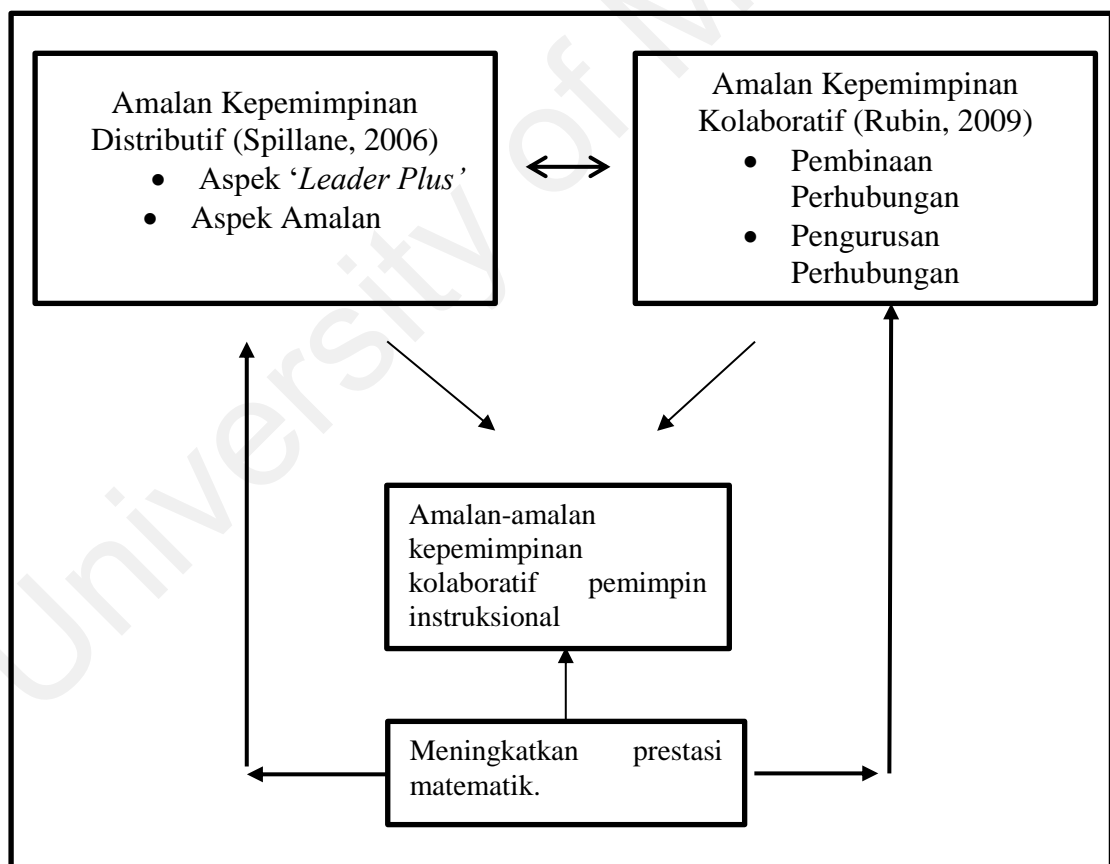
Pemimpin-pemimpin instruksional sekolah-sekolah yang dikaji banyak menerima sahaja arahan dari pihak pembuat dasar yang kemudiannya diturunkan melalui jabatan pendidikan negeri dan seterusnya kepada pejabat pendidikan daerah. Hasil pemerhatian penyelidik yang dibuat di salah satu pejabat pendidikan daerah jelas menunjukkan peranan pemimpin instruksional hanya sebagai pelaksana sahaja kepada semua dasar dan polisi kerajaan.

Apa yang hendak dicapai dalam kajian ini adalah mewujudkan organisasi pembelajaran yang dapat memberikan peluang belajar kepada semua peringkat murid. Ini adalah konsep mengisi ruang lompong yang mungkin timbul akibat sistem pendidikan di Malaysia yang lebih kepada sistem yang berorientasikan peperiksaan. Murid-murid yang lemah akan terus menjadi lemah jika masalah pembelajaran mereka tidak diatasi lebih awal. Model organisasi pembelajaran yang disarankan oleh Mumtaz (2009) menunjukkan bahawa terdapat empat elemen yang menggalakkan amalan kepemimpinan kolaboratif iaitu:

- (i) belajar dengan satu sama lain (pembinaan pasukan, pembelajaran pasukan, berdialog & perbincangan)
- (ii) belajar dari luar (runding cara)
- (iii) faktor yang mempengaruhi pembelajaran (Projek & kumpulan kerja) dan
- (iv) belajar dari satu sama lain (model peranan & latihan selia)

Kementerian Pendidikan Malaysia telah memulakan platform organisasi pembelajaran dengan mengadakan visi dan misi yang sama bagi semua sekolah rendah. Dengan adanya visi dan misi yang ditetapkan ini dapatlah pemimpin-pemimpin instruksional mewujudkan pasukan kerja yang memiliki rasa kepunyaan untuk memperkasakan matematik ini. Ini bersesuaian dengan polisi KPM yang termaktub dalam dokumen PPPM 2013 – 2025 untuk melayakkan Malaysia berada di tempat tiga teratas dalam penilaian Trends International for Maths and Science Studies, TIMSS.

Walau bagaimanapun, tahun 2015 telah menunjukkan trenda yang berbeza di mana SC telah menetapkan visi dan misi baharu kerana SC telah dilantik sebagai sekolah Amanah di bawah seliaan Yayasan AMIR.



Rajah 5.5 : Kerangka konsep kajian

Kerangka konsep yang digunakan ini menunjukkan kewujudan pembolehubah-pembolehubah yang cuba diperkenalkan oleh penyelidik. Namun begitu, amalan-amalan kepemimpinan kolaboratif bukan setakat melihat kepada perubahan tingkahlaku pemimpin semata-mata tetapi lebih tertumpu kepada aspek proses kepemimpinan itu sendiri. Proses yang dimaksudkan ini adalah proses bagaimana pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif diamalkan di sekolah-sekolah. Sebagaimana kita semua maklum, kepemimpinan adalah suatu proses keupayaan seseorang pemimpin dapat mempengaruhi rakan-rakan atau pengikut-pengikutnya.

Kajian oleh Burke et.al (2006, seperti dirujuk dalam Yulk, 2013) menunjukkan wujudnya korelasi yang positif antara pencapaian berkumpulan dan empowermen. Ini menunjukkan bahawa kepercayaan yang diberikan kepada subordinat dalam menjalankan tugas dapat membantu meningkatkan prestasi mereka. Sehubungan itu, penyelidik berpendapat, guru besar juga harus memberikan empowermen sepenuhnya kepada panitia matematik dalam melaksanakan PdP mengikut acuan guru-guru.

5.5 Kesimpulan kajian

Bahagian ini merumuskan dapatan kajian yang telah dihuraikan dalam Bab 4. Hasil kajian ini memaparkan perbezaan budaya dan amalan yang diamalkan oleh guru-guru di ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji. Kesemua pemimpin instruksional bersetuju bahawa perbincangan selalu berlaku secara informal dalam kalangan mereka. Ini bertentangan dengan kajian oleh Abdul Ghani dan Ngang yang menunjukkan korelasi antara pengurusan budaya kolaboratif dan motivasi guru sahaja. Begitu juga dengan kolaboratif bersama-sama ibu bapa melalui PIBG juga dapat dilihat di ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji. Beberapa program telah dibiaya oleh PIBG bagi melancarkan program yang telah dirancang demi untuk kejayaan anak-anak mereka. Ini selari dengan kajian oleh

Namun, pengajaran berpasukan masih belum mendapat perhatian pemimpin-pemimpin instruksional. Banyak kemungkinan yang boleh disimpulkan di sini, antaranya adalah kekangan masa yang dihadapi oleh pemimpin-pemimpin instruksional yang tidak menggalakkan mereka melaksanakan pengajaran berpasukan. Kekurangan guru juga menjadi sebab sekolah-sekolah tidak dapat melaksanakan pengajaran berpasukan ini.

Selain daripada perbincangan dan perkongsian ilmu, pemimpin-pemimpin instruksional juga kerap mengadakan sumbangsaan bagi memberi idea dalam melaksanakan sesuatu aktiviti atau semasa membuat post-mortem/penilaian keputusan peperiksaan di peringkat sekolah ataupun peringkat kebangsaan. Kesamaan budaya ini dapat dilihat dalam kajian oleh Abdul Ghani & Ngang (2006) yang melaporkan bahawa pengetua-pengetua wanita cuba mengekalkan hubungan kolaboratif antara staf sekolah dengan melibatkan guru seperti menghargai idea guru, melibatkan guru dalam proses membuat keputusan dan percaya terhadap guru serta melibatkan guru-guru dalam perancangan sekolah, memantau dan membincang masalah PDP serta menilai program sekolah. Budaya ini juga disarankan oleh Kouzer & Posner (2007) yang menyatakan kepemimpinan berkesan akan memberi penghargaan dan kepercayaan kepada staf dalam sesebuah organisasi.

Begitu juga dengan kajian oleh Lokman Mohd Tahir dan M. Al-Muzammil Yassin (2008) ke atas 200 orang guru sekolah menengah di Batu Pahat Johor mendapati kepimpinan yang mengutamakan amalan autonomi guru, kolaboratif, melatih guru dinilai mampu mempengaruhi komitmen guru dan kepercayaan guru terhadap pengetua. Maka dengan itu, tahap kepercayaan yang tinggi oleh guru kepada pengetua akan mempengaruhi komitmen guru dalam memberikan khidmat yang terbaik kepada sekolah.

Walaupun bagaimanapun, bertentangan pula dengan kajian oleh Norazlinda Saad dan Surendran Sankaran (n.a) yang menyatakan bahawa amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan secara kolaboratif amat terbatas dan sikap guru sendiri menjadi punca kurangnya penglibatan guru dalam membuat keputusan.

Penglibatan ketiga-tiga sekolah dengan pihak luar juga didapati amat menggalakkan walaupun tidak kerap. Namun, penglibatan yang sedikit ini dapat juga membantu pihak sekolah menarik perhatian murid-murid terutamanya dalam mata pelajaran matematik. Manakala penglibatan antara panitia matematik SB dan SC telah menunjukkan kemajuan dan SA pula melibatkan pelajar-pelajar dengan program sekolah menengah dalam kuiz matematik. Ini jelas menyokong dapatan yang telah dikemukakan oleh penyelidik dalam literatur iaitu model kepimpinan instruksional oleh Weber (1996) yang mengemukakan konsep kolaboratif bagi memudahkan PDP di bilik darjah.

Walaupun, penglibatan interpanitia tidak berlaku, namun pemimpin-pemimpin instruksional ini masih mempunyai perhubungan yang baik dengan rakan-rakan sejawat mereka di sekolah-sekolah lain. Ini telah terbukti melalui temu bual tiga peserta kajian (SA/GM, SC/GM dan SC/PA). Budaya perkongsian ilmu diwujudkan secara informal dan ini dipersetujui oleh Edward dan Smit(2008) yang menyarankan supaya budaya kolaboratif dikembangkan dalam institusi sekolah melalui proses agihan di peringkat yang berbeza. Edward dan Smit juga (2008) menyarankan bahawa sekolah adalah sebuah tempat di mana perhubungan sesama manusia dapat dikembangkan. Perhubungan yang baik sesama manusia ini dapat melestarikan sesebuah sekolah.

Manakala pembinaan perhubungan pula dapat dilihat melalui aktiviti pementoran antara guru besar dan guru-guru matematik ataupun antara guru-guru kanan dan guru-guru baharu. Ketiga-tiga sekolah yang dikaji ini memperlihatkan perbezaan teknik yang digunakan untuk membina perhubungan sesama pemimpin instruksional.

Pembinaan perhubungan ini dapat dilaksanakan dengan baik jika pemimpin-pemimpin instruksional memahami pendekatan pengurusan kolaboratif yang hendak diterapkan dalam kalangan mereka. Sebagaimana dalam Husein (2008) menyatakan bahawa pengetua atau guru besar boleh menerapkan budaya perkongsian ilmu dan bekerja berpasukan dalam kalangan pemimpin-pemimpin instruksional.

Selain itu, kajian oleh McLeskey dan Waldron (2010), juga menunjukkan budaya kolaboratif dalam kalangan profesional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan amalan PdP dalam bilik darjah.

5.6 Implikasi kepada perkembangan teori

Bahagian ini membincangkan empat perkara iaitu implikasi kajian terhadap teori, amalan kepemimpinan, kajian lanjutan berdasarkan hasil kajian dan literatur yang telah dibentangkan dalam Bab Dua dan implikasi serta cadangan kajian .

5.6.1 Implikasi kepada teori (model kajian)

Perbincangan bahagian ini adalah menjurus kepada hubungan antara model konseptual yang digunakan dalam kajian ini dengan dapatan kajian bagi menjelaskan fenomena kajian. Fokus kajian adalah untuk memahami pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif dari amalan kepemimpinan dan strategi yang digunakan untuk memperkasa Matematik sekolah rendah berdasarkan model Spillane(2007) dan model kepemimpinan kolaboratif Rubin (2009).

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini mendedahkan perbezaan dari segi pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif dengan teori kepemimpinan kolaboratif yang dikemukakan oleh Rubin (2009) dan model yang dikemukakan oleh Spillane(2007). Kedua-dua model ini tidak dapat diaplikasikan sepenuhnya dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia. Justeru, kajian ini menghasilkan **penemuan baharu** yang

dapat membantu pembuat dasar mengkaji fenomena baharu ini. Beberapa kelemahan yang wujud dalam kepemimpinan di Malaysia antaranya adalah disebabkan oleh pemilihan pemimpin-pemimpin tertinggi seperti guru besar dan penolong kanan masih mengikut kekananan seseorang pegawai atau guru. Atas dasar inilah ada diantara pemimpin-pemimpin sekolah yang tidak kompeten dan tidak cekap mengurus dan memimpin sekolah sebagaimana kehendak dan dasar KPM.

Dapatan kajian ini telah memperlihatkan aspek '*leader plus*' dengan merujuk kepada elemen interaksi keadaan dan interaksi sosial sebagaimana yang dibincangkan sebelum ini. Kesamaan yang wujud adalah dari aspek persekitaran sekolah yang memperlihatkan persekitaran yang kondusif dan sesuai untuk aktiviti pengajaran & pembelajaran. Manakala perbezaan yang amat ketara adalah budaya berkongsi ilmu dalam kalangan pemimpin instruksional masih di tahap rendah. Ini bermakna, budaya komuniti pembelajaran profesional masih tidak dapat diimplementasikan sepenuhnya di ketiga-tiga sekolah ini. Ini mungkin disebabkan tiada arahan daripada pembuat dasar untuk melaksanakan kepemimpinan kolaboratif ini. Walaupun demikian, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 jelas menunjukkan kehendak dan hasrat kerajaan untuk melihat amalan kolaboratif berlaku di sekolah-sekolah melalui kepemimpinan yang efisien.

Aspek amalan pula merujuk kepada amalan-amalan yang termaktub dalam *Panduan Tugas Staf Sekolah Rendah (2003)* diterima oleh Panitia Matematik mengenai tatacara pelaksanaan pengurusan panitia. Atas dasar inilah, pemimpin-pemimpin instruksional hanya menurut arahan yang terdapat dalam buku panduan ini dan pekeliling-pekeliling yang dikeluarkan oleh KPM dari masa ke semasa. Sebagaimana disebutkan sebelum ini, SKPM juga menjadi panduan kepada kepimpinan guru dalam melaksanakan pengurusan kurikulum di sekolah. Disamping itu, tugas-tugas pemimpin instruksional di ketiga-tiga sekolah juga termaktub di dalam *Buku Panduan Staf (1996)*

dan juga SKPM 2010. Pemimpin instruksional perlu menghayati dokumen dalam SKPM ni kerana ianya dapat membantu mereka melaksanakan kepemimpinan kolaboratif dengan lebih efisien.

Manakala Rubin (2009) juga menggariskan dua faktor iaitu faktor pengurusan perhubungan dan pembinaan perhubungan. Bagi aspek pengurusan perhubungan dan pembinaan perhubungan yang digariskan oleh Rubin (2009), penyelidik telah memfokuskan kepada beberapa elemen berkaitan kedua-dua aspek ini sebagaimana yang telah dibincangkan dalam bahagian ringkasan hasil kajian. Kesemua elemen yang dikemukakan oleh penyelidik memaparkan amalan yang memang biasa dilaksanakan di sekolah-sekolah rendah. Sekolah-sekolah juga terikat dengan KPI Kementerian Pendidikan Malaysia yang tertumpu kepada bidang keberhasilan utama negara (NKRA) iaitu salah satunya ialah meluaskan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan.

Dengan ini di bawah NKRA Pendidikan, guru-guru telah diberikan tanggungjawab yang berat bagi meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia terutamanya dalam matematik.

Pada pendapat penyelidik perkara ini berlaku kerana sistem pendidikan di sini masih lagi dipengaruhi oleh sistem berpusat dan impak politik semasa juga memainkan peranan yang besar dalam sistem pendidikan. Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan banyak proses kepemimpinan kolaboratif berlaku secara informal di sekolah-sekolah.

5.6.2 Implikasi kepada metodologi kajian

Penyelidik berhasrat untuk meneruskan kajian ini menggunakan Pendekatan kaedah bercampur supaya impak kajian ini dapat menghasilkan satu konsep yang dapat digeneralisasikan menjadi model yang boleh digunakan oleh semua peringkat sama ada dalam pendidikan mahupun di luar bidang pendidikan. Sebagaimana dalam Creswell

(2005) menyatakan bahawa kaedah bercampur dapat mendorong kepada dapatan yang lebih komprehensif lagi bagi memberikan kefahaman yang mendalam terhadap fenomena yang dikaji.

5.6.3 Implikasi kepada amalan kepemimpinan

Dengan ini penyelidik dapat mengkonseptualisasikan kepemimpinan kolaboratif mengikut model yang telah dilaksanakan oleh SC. Penyelidik juga mendapati bahawa di SC, dokumentasi bagi projek pengajaran berpasukan tidak dibuat dengan teliti. Idea pengajaran berpasukan ini timbul hasil daripada kursus yang dihadiri oleh beliau di Institut Aminudin Baki , Genting Highlands yang kemudiannya ditransformasikan di SC. Walau bagaimanapun, seperti yang telah dinyatakan di awal perbincangan bahawa sekolah menghadapi masalah kekangan masa dan kekurangan tenaga pengajar. Walau bagaimanapun, dengan adanya sebuah badan seperti Yayasan AMIR yang sedang membantu sekolah-sekolah seperti SC mencapai matlamat transformasi pendidikan Malaysia.

Kualiti kepimpinan sekolah telah menjadi salah satu elemen penting dalam teras kelima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025. Peningkatan kualiti pemimpin sekolah akan dapat meningkatkan kualiti pendidikan negara (Abdul Rahman et al, 2014). Selain itu, Abdul Rahman et al;2014) juga menjelaskan bahawa corak kepimpinan dan pengurusan sekolah perlu dimantapkan kerana masih ramai lagi pemimpin sekolah yang kurang memberikan pemberatan terhadap kepimpinan instruksional dan secara tidak langsung dapat mempraktikkan amalan kepemimpinan kolaboratif. Tambahan lagi, kepimpinan berkualiti menjadi tonggak keenam dalam Transformasi Pendidikan Berkualiti. Antara faktor utama yang telah menyumbang kepada kejayaan ini adalah keupayaan sekolah menjaga kebajikan murid, persekitaran sekolah yang kondusif untuk pembelajaran, budaya sekolah yang positif dan prinsip

sekolah yang mementingkan kasih sayang, keselesaan dan kesamarataan untuk semua murid-muridnya (Malaty,2009).

Selain itu perubahan juga berlaku terhadap kesedaran perkongsian antara sekolah-sekolah bagi memaksimumkan sumber yang ada dan juga agar dapat mengurangkan beban kerajaan dalam mengagihkan sumber supaya perbelanjaan kerajaan dapat dikurangkan.

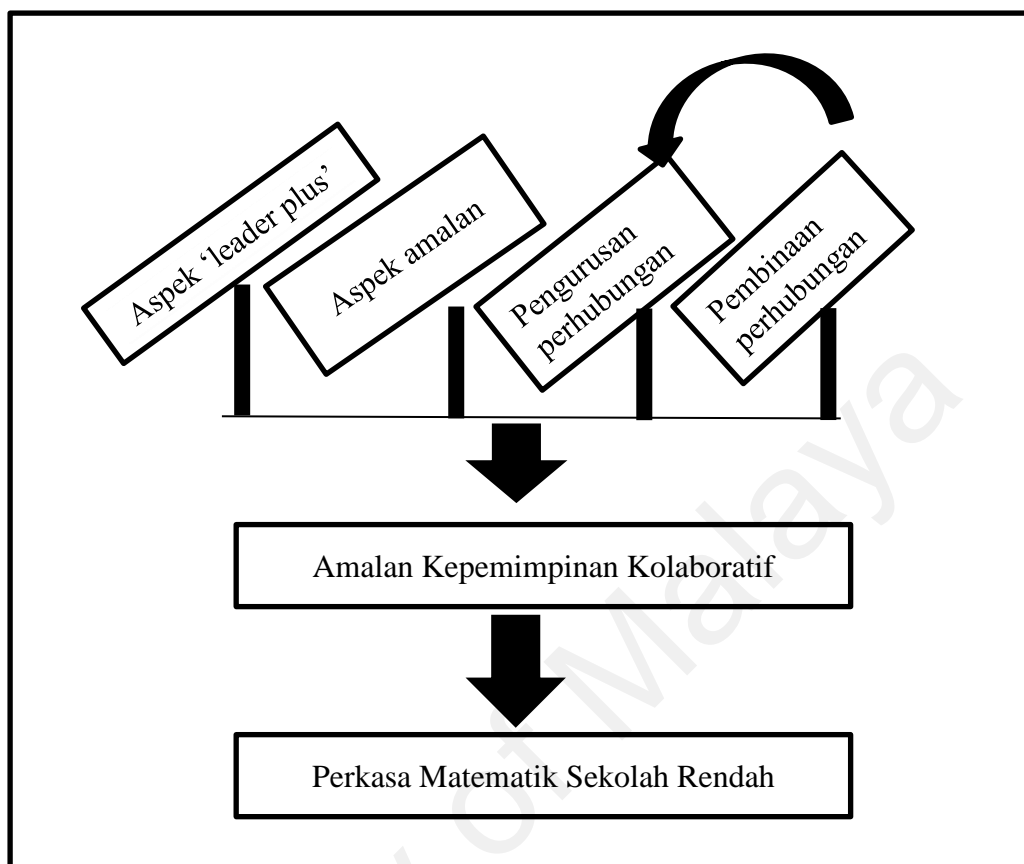
5.6.4 Implikasi kepada kajian lanjutan

Pertama sekali penyelidik ingin mencadangkan kurikulum NPQEL dibina berdasarkan kepemimpinan distributif / kepemimpinan kolaboratif agar ramai guru besar mendapat manfaat daripada teori-teori yang dipelajari dan seterusnya mengaplikasikan dalam kepimpinan sekolah. Banyak kajian-kajian luar negara yang telah membuktikan keberkesanan kepemimpinan kolaboratif dalam pencapaian murid-murid di sekolah.

Selain itu, pengkaji berharap kajian yang lebih komprehensif dapat dilaksanakan di sekolah-sekolah supaya konsep kepemimpinan kolaboratif menjadi fokus utama dalam kepemimpinan pendidikan abad ke 21. Sebagaimana yang telah disebut di awal bab tesis ini, pemimpin-pemimpin sekolah tidak boleh bekerja bersendirian tetapi harus bekerjasama dan berkongsi dalam segala hal pentadbiran dan dalam proses membuat keputusan.

Penyelidik juga mencadangkan supaya kajian lanjutan terhadap sejauhmana kepemimpinan kolaboratif dapat memberikan impak kepada mata pelajaran matematik perlu dilakukan.

5.7 Cadangan Kajian



Rajah 5.6 : Pelaksanaan Amalan Kepemimpinan Kolaboratif

Pelaksanaan yang disarankan dalam Rajah 5.6 ini mengikut aliran input – proses – output iaitu input terdiri daripada aspek '*leader plus*' dan pengurusan perhubungan. Berdasarkan profil ini, penyelidik mendapati aspek amalan yang disarankan oleh Spillane tidak menjadi dimensi yang penting dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia. Ini adalah kerana aspek amalan di Malaysia banyak melibatkan tugas-tugas guru, ketua panitia, penolong kanan akademik dan juga tugas guru besar yang telah ditetapkan oleh KPM kepada semua staf warga pendidik di semua sekolah rendah. Tugas-tugas dan tanggungjawab warga sekolah adalah tertakluk kepada pekeling iktisas yang dikeluarkan oleh KPM dari masa ke semasa atas arahan Menteri Pendidikan sebagai orang yang memberi kuasa. Kuasa ini kemudiannya diturunkan

mengikut hairaki sehinggalah kepada guru besar sekolah. Selain daripada pekeliling iktisas, kepimpinan sekolah juga tertakluk kepada prosedur kualiti (PK) SPSK.

Begitu juga dengan dimensi pembinaan perhubungan boleh diterapkan ke dalam pengurusan perhubungan. Ini adalah kerana dengan adanya pengurusan perhubungan yang cekap secara tidak langsung akan dapat membina perhubungan yang baik dalam kalangan pemimpin-pemimpin instruksional serta semua warga sekolah dan ibu bapa. Ini sesuai dengan kajian Epsein & Sheldon (2002) dan kajian oleh Trusty (1999) sepertimana dinyatakan dalam bab dua kajian ini. Begitu juga dengan kajian Wynn, Meyer & Richards-Schuster (2000; seperti dalam Ferguson, 2005) serta Sanders (1998)

Kepemimpinan kolaboratif perlu dilihat juga dari segi kompetensi pemimpin-pemimpin instruksional. Kompetensi yang dimaksudkan ini adalah kompetensi atau keupayaan pemimpin-pemimpin instruksional dalam pelaksanaan PdP dalam bilik darjah. Pihak sekolah juga perlu melaksanakan semakan semula terhadap strategi penambahbaikan sekolah bersama-sama dengan pihak PIBG, PPD dan juga dalam mesyuarat Majlis Guru Besar Zon P.

5.8 Penutup

Perubahan dalam dasar pendidikan sentiasa dinamik bergantung kepada keperluan negara dan matlamat pendidikan di Malaysia. Untuk menggalakkan pembelajaran yang bermakna berlaku, pemimpin-pemimpin sekolah perlu merancang dan menggunakan pendekatan yang berbeza untuk membina konsep, budaya dan motivasi dalam kalangan murid-murid.

Para pemimpin sekolah juga perlu menggalakkan guru-guru melaksanakan kolaboratif dan memahami bagaimana interaksi dan perkongsian PdP dapat membantu meningkatkan pencapaian murid-murid sekolah terutama dalam matematik yang sentiasa menjadi igauan mereka. Selain itu, kepentingan kolaboratif dengan guru-guru

lain untuk membuat perancangan PdP, penilaian dan pentaksiran serta kolaboratif dengan pihak PIBG supaya dapat membantu murid-murid meneruskan pembelajaran di rumah juga patut digalakkan.

Akhirnya, perubahan pendidikan abad ke 21 banyak bergantung kepada kreativiti guru-guru dan pemimpin sekolah. Kerajaan juga harus mewujudkan peluang pembelajaran dalam kalangan guru-guru dan pemimpin sekolah supaya amalan-amalan kolaboratif dapat dipelajari dan dipraktikkan dalam himpunan pekerjaan mereka. Menurut Wagner (2010), keperluan pasaran pekerjaan abad ke 21 lebih mementingkan kepada keupayaan pekerja yang boleh berfikir secara kritis dan kritikal. Pemimpin instruksional harus meneroka strategi PDP yang membolehkan murid-murid mendapat kemahiran ini di sekolah. Dengan ini, kualiti kepimpinan dan seterusnya kualiti PDP dapat dipertingkatkan selaras dengan hasrat KPM untuk menjadikan Malaysia sebagai hub pendidikan bertaraf dunia.

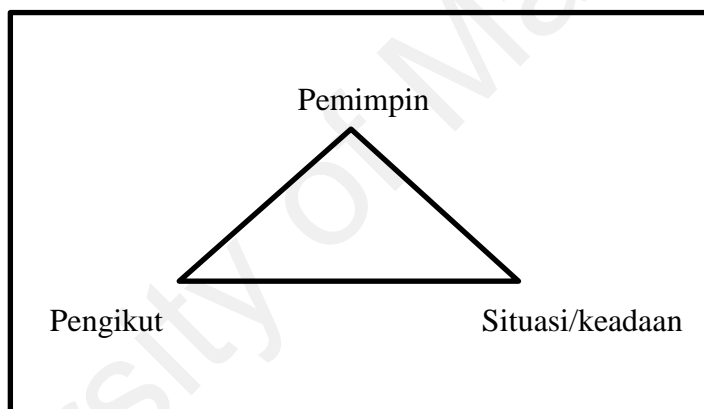
Pendapat Bolden (2011) berkaitan kepemimpinan distributif dan konsep yang berkait rapat dengannya seperti kepemimpinan kolaboratif jelas menyatakan bahawa terdapat perbezaan antara negara dan sektor swasta.

Perubahan dalam dasar pendidikan sentiasa dinamik bergantung kepada keperluan negara dan matlamat pendidikan di Malaysia. Untuk menggalakkan pembelajaran yang bermakna berlaku, pemimpin-pemimpin sekolah perlu merancang dan menggunakan pendekatan yang berbeza untuk membina konsep, budaya dan motivasi dalam kalangan murid-murid.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Glanz (2006) dalam buku beliau iaitu seseorang pemimpin kolaboratif menyedari bahawa proses membuat keputusan tidak boleh dibuat secara perseorangan. Perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan di Malaysia telah tidak memungkinkan seseorang pemimpin sekolah mentadbir dan menguruskan sekolah dalam keadaan terpencil (*'isolation'*).

Pelan Pembangunan Pendidikan (2013 – 2025) juga menyatakan bahawa KPM akan berganjak ke arah model kepimpinan distributif (*'distributed leadership'*), yang melaluinya amalan kepimpinan sekolah yang berkesan dan berkualiti tinggi tersebar dalam setiap peringkat organisasi di semua sekolah. Sehubungan ini, guru besar perlu memimpin guru-guru supaya bersedia untuk mengamalkan kolaboratif dengan rakan-rakan sejawat agar selari dengan amalan terbaik pada peringkat antarabangsa (KPM, 2013)

Dalam konteks kajian ini, interaksi difokuskan kepada hubungan antara pemimpin dan pengikut. Menurut Spillane (2007) , amalan kepemimpinan dibina atas dasar interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi mereka.



Rajah 5.7 : Interaksi Kepemimpinan Kolaboratif
(Adaptasi daripada Spillane, 2007)

Berdasarkan Rajah 5.7 di atas, ketiga-tiga elemen dalam interaksi ini adalah saling berhubungan. Pemimpin berinteraksi dengan pengikut mengikut keadaan/situasi yang dihadapi. Oleh kerana amalan sistem pendidikan di Malaysia adalah berpusat, maka semua arahan bersifat hierarki atas ke bawah. Pentadbir sekolah perlu mematuhi arahan-arahan yang diterima dari peringkat atasan dan kemudiannya akan disampaikan kepada pengikut melalui memo dalaman , surat arahan, surat pekeliling dan sebagainya. Dengan ini, kepemimpinan kolaboratif dalam kajian ini memaparkan proses kepemimpinan yang berbeza daripada proses kepemimpinan yang lain.

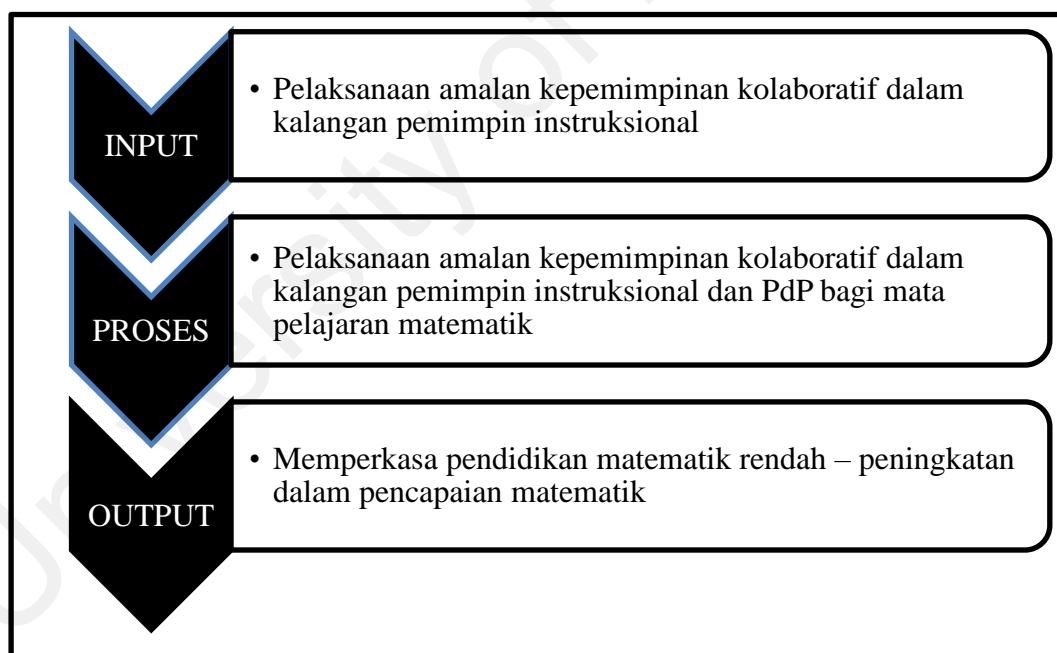
Dalam bidang pengurusan, Broom et al (2000) telah mendefinisikan pengurusan perhubungan sebagai suatu pola atau corak interaksi, transaksi, pertukaran dan pertalian antara organisasi dan orang awam. Dalam konteks kajian ini, penyelidik telah menggunakan definisi ini untuk meneroka pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional.

Walaupun pengaruh kepemimpinan guru besar tidak memberikan impak yang tinggi terhadap pencapaian murid dalam matematik tetapi Harris, Leithwood dan Hopkins (2008, dalam Shin, Seon-Hi & Slater, Charles L. (2010) menyatakan bahawa empat elemen utama dalam amalan kepemimpinan berkesan adalah membina visi, kemajuan staf, mereka bentuk semula organisasi dan pengurusan PdP. Begitu juga dengan Day, Leithwood dan Sammons (2008) (dalam Shin, Seon-Hi & Slater, Charles L. (2010) menghubungkan kejayaan pencapaian murid-murid dengan tanggungjawab guru besar/ pengetua sekolah yang mempunyai sifat kejelekitan (*'collegiality'*), sentiasa memperbaiki hubungan baik dengan guru-guru dan staf sekolah dan saling mempercayai antara satu sama lain. Husein (2008) juga sependapat dengan Day, Leithwood dan Sammons ini bahawa guru besar perlu menanamkan sifat saling percaya dan menyemai hubungan yang baik dengan semua pihak yang berkepentingan.

Husein (2008) juga telah menyatakan bahawa pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan nasib pelaksanaan sebarang perubahan yang dicadangkan. Seharusnya kedua-dua pihak iaitu guru dan murid-murid boleh dilibatkan sama secara kolaboratif dalam menentukan corak PdP di bilik darjah supaya dapat memberikan kepuasan kepada mereka (Husein, 2008). Apa yang jelas, guru besar sekolah perlu bekerjasama dengan orang lain termasuklah ibubapa dan masyarakat setempat (Husein, 2008). Saranan ini boleh direalisasikan melalui pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif.

Dengan ini penyelidik menyarankan supaya guru besar melaksanakan amalan kepemimpinan kolaboratif untuk mendapatkan hasil yang cemerlang dan juga dapat menyumbang kepada perubahan yang positif serta berinovasi. Keberkesanan kepemimpinan kolaboratif dapat dilihat dari tiga perspektif yang dinyatakan iaitu (i) perspektif pengurusan perhubungan, (ii) perspektif pembinaan perhubungan, (iii) perspektif amalan kepemimpinan. Kajian ini juga mendapati bahawa pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif yang berkesan perlu membina budaya kerjasama dalam kalangan semua pemimpin instruksional sekolah.

Secara ringkasnya kedua-dua model Spillane (2007) dan model Rubin (2009) dapat diadaptasikan ke dalam pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif kerana ianya mengemukakan tingkah laku rutin pemimpin instruksional seperti Rajah 5.8 berikut:



Rajah 5.8 : Proses pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif

Pemeriksaan pendidikan matematik rendah ini dapat dicapai dengan adanya komitmen pemimpin instruksional terhadap mata pelajaran matematik. Penyelidik menyarankan supaya guru besar boleh menggabungkan model-model

kepemimpinan distributif (Spillane, 2007), kepemimpinan kolaboratif (Rubin, 2009) dan juga model sekolah maju yang telah dikemukakan oleh Husein (2008).

Dalam agenda negara juga, KPM khususnya telah menyenaraikan lima aspirasi negara dan aspirasi sistem yang perlu dijadikan panduan kepada warga pendidik di sekolah-sekolah terutamanya pihak pentadbir sekolah. Keperihatinan terhadap keperluan murid-murid mesti diutamakan untuk membantu murid-murid mencapai kecemerlangan dalam mata pelajaran matematik dan seterusnya dapat menikmati kesaksamaan dalam pendidikan sebagaimana yang termaktub dalam PPPM 2013 – 2025.

Begitu juga TN50 memberikan impak yang lebih kepada generasi Y dan Z yang akan memimpin negara di masa akan datang. Sehubungan itu, adalah menjadi harapan penyelidik agar kajian amalan kepemimpinan kolaboratif ini dapat dimanfaatkan oleh para pentadbir sekolah amnya dan pemimpin instruksional khususnya untuk membawa sekolah setanding dengan sekolah-sekolah terbaik di dunia sebagaimana yang dihasratkan KPM. Disamping itu, banyak kajian kepemimpinan juga telah menunjukkan wujudnya pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian murid-murid di sekolah dan memberikan impak yang positif walaupun kaedah dan cara yang digunakan mungkin berbeza antara sekolah-sekolah.

Laporan TIMSS dan PISA 2015 juga menunjukkan peningkatan dalam skor purata bagi negara Malaysia. Walaupun pencapaian skornya masih berada di bawah skor purata antarabangsa, namun pencapaian ini jelas menunjukkan usaha yang dilaksanakan oleh KPM dan guru-guru di sekolah juga telah membuahkan hasil yang dapat dibanggakan oleh semua rakyat Malaysia. Peningkatan ini disumbangkan oleh banyak faktor, antaranya adalah faktor kepemimpinan kolaboratif pengetua dan pemimpin instruksional sekolah yang telah memberikan kerjasama yang memberangsangkan kepada pihak luar seperti penglibatan pensyarah-pensyarah

matematik daripada Institut Pendidikan Guru Malaysia yang telah sama-sama menyumbang kepada peningkatan skor ini. Skor ini dapat diringkaskan seperti dalam Jadual 5.2 berikut:

Jadual 5.2 : Peningkatan skor TIMSS 2015 berbanding tahun 2011

Tahun	Tahap rendah	Tahap sederhana	Tahap tinggi	Tahap tertinggi
2015	76%	45%	18%	3%
2011	65%	36%	16%	2%
Peningkatan	11%	9%	2%	1%

Kenaikan sebanyak 11% di tahap rendah dengan skor 400 menunjukkan murid-murid telah mencapai pengetahuan tentang nombor bulat, perpuluhan, operasi dan graf asas. Kenaikan sebanyak 9% di tahap sederhana dengan skor 475 menunjukkan murid boleh mengaplikasi pengetahuan asas matematik dalam pelbagai situasi. Kenaikan sebanyak 6% di tahap tinggi dengan skor 550 menunjukkan murid boleh mengaplikasi pemahaman dan pengetahuan dalam pelbagai situasi yang agak kompleks dan hanya 1% peningkatan di tahap tertinggi menunjukkan murid boleh menaakul dengan maklumat, membuat kesimpulan, membuat generalisasi dan menyelesaikan persamaan linear (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2016)

Kesimpulannya, tahap kognitif murid-murid di Malaysia masih berada dalam lingkungan tahap pengetahuan, kefahaman dan aplikasi. Sehubungan itu, adalah menjadi harapan penyelidik amalan kepemimpinan kolaboratif dapat menjadi amalan terbaik dalam kalangan pemimpin-pemimpin di sekolah-sekolah di negara ini.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof, (2009). Pembangunan modal insan teras pendidikan negara. *Universiti Utara Malaysia: Sintok, Kedah*
- Abdul Ghani Abdullah & Ngang T.K. (2006). Motivasi Guru dan Budaya Pengurusan. *Kuala Lumpur : Jurnal Pendidik 31(ms.97 – 105).*
- Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz & Mohamed Zohir Ahmad (2010). Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan. *Batu Caves, Selangor : PTS Professional Publishing Sdn Bhd..*
- Abdul Ghani Abdullah (2011). Kepimpinan & Penambahbaikan Sekolah. *Kuala Lumpur : PTS Professional.*
- Abdul Rahman Idris, Hussein Ahmad, Sufean Hussin, Simin Ghavifekr & Mohamad Sani Ibrahim (2104). Analisis Strategik Dasar Pendidikan. *Kuala Lumpur : Penerbit Universiti Malaya.*
- Abdul Razak (2010). Tesis PhD yang tidak diterbitkan. *Universiti Sains Malaysia.*
- Ahmad Sarji (2003). Ke Arah Memahami Konsep, Implikasi dan Cabaran Wawasan 2020 Malaysia. *Dalam Wawasan 2020 Malaysia. Petaling Jaya, Selangor : Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.*
- Akta Pendidikan Dan Peraturan-Peraturan (1996). Akta 550. *Pudu, Kuala Lumpur : MDC Publishers Sdn Bhd.*
- Ramaiah A.L.(1999). Kepimpinan Pendidikan:Cabaran Masa Kini. Edisi ke 1. *Kuala Lumpur : IBS Buku Sdn.Bhd.*
- Ramaiah A.L. (2009). Kepimpinan Pendidikan:Cabaran Masa Kini. *Edisi ke 3. Kuala Lumpur : IBS Buku Sdn.Bhd.*
- Alimuddin Mohd Dom (2012, 2 Februari). Menarik minat pelajar ke aliran Sains. Muat turun daripada www.utusan.com.my/utusan/info.asp?.
- Aminuddin Hassim & Sheila Bavanandam (2011). Leadership: In An Environment of Turbulant Change. *National Institute of Public Administration (INTAN). Kuala Lumpur : Public Service Department,*
- Azmy Mohamed (2012, 15 Julai). Penglibatan-ibu-bapa. Muat turun daripada *Utusan Melayu (M) Bhd.*
- Yahya Ibrahim dan Abdul Hair Awang (2010). Pembangunan Modal Insan : Isu dan Cabaran. *Bangi, Malaysia : Universiti Kebangsaan Malaysia.*
- Ayob Jantan (2005). Pengetua Sekolah Yang Efektif. *Pahang : PTS Profesional. Bentong,*

- Aziah Ismail (2011). Accelerating Cluster School Excellence within Guided Autonomy Periphery: A Malaysian Case. Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement, Limassol, Cyprus.
- Azilah Kasim & Hisham Dzakarria (2006). Applying Qualitative Design in Research: Learning by Doing. *Sintok, Kedah.: Penerbit Universiti Utara Malaysia.*
- Azizi Yahaya & Nurfaizah Abd. Majid (2011). Hubungan Antara Budaya Formal Sekolah Dan Gaya Pembelajaran Pelajar Dengan Pencapaian Akademik Pelajar Sekolah Menengah . *Journal of Educational Psychology and Counseling, volume 2, pp. 78-112/ISSN: 2231-735X*
- Azlin Norhaini Mansor dan Roselan Baki (2007). Amalan Pengurusan Pengetua. *Kuala Lumpur : Dewan Bahasa & Pustaka.*
- Bahagian Pembangunan Kurikulum (2013). Kurikulum Standard Sekolah Rendah: Dokumen Standard Kurikulum dan Pentaksiran Tahun Lima. *Putrajaya : Kementerian Pendidikan Malaysia.*
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM (2016). *Laporan PISA 2015. Putrajaya : Kementerian Pendidikan Malaysia.,.*
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM (2016). *Laporan TIMSS 2015. Putrajaya : Kementerian Pendidikan Malaysia.,.*
- Bahagian Sekolah-sekolah, KPM (1986). Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.4/1986. *Putrajaya : Kementerian Pendidikan Malaysia.*
- Barczi's K (2011). Developing Student Involvement In Mathematics Lesson at Birchwood High School, Bishop Stortford. *Teacher Leadership, 2(3), pp.11 – 13.*
- Baharom Mohamad & Mohamad Johdi Salleh (2009). Kepimpinan Pendidikan Dalam Pembangunan Modal Insan. *Prosiding "Seminar Pembangunan Modal Insan 2009". Pengkalan Chepa, Kota Bharu Kelantan.*
- Bazeley, Pat (2007). Qualitative Data Analysis with NVivo. *Thousands Oak, California: Sage Publications, Inc.*
- Bazeley, Pat & Jackson, Kristi (2013). Qualitative Data Analysis with NVivo. @nd Edition. *Thousands Oak, California : Sage Publications, Inc.*
- Bitty Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim (2010). Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 35(2)(2010): 31-41. Bangi, Selangor. Universiti Kebangsaan Malaysia.*
- Bloomberg, L.D. & Volpe, M. (2012). Completing Your Qualitative Dissertation: A Road Map From Beginning to End. 2nd Edition. *Thousand Oaks, California : Sage Publications, Inc.*

- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc..
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Pearson International Edition, Inc.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol.13,251 – 269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Bouthillier, J.L., Bourgoin, R. & Kristmanson, P. (2011). Collaborating For Success: Classroom Teachers and Researchers Coming Together Through Professional Learning Communities. *Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement, Limassol, Cyprus*.
- Buffum, Austin (2008). Trust : The Secret ingredient to successful shared leadership. Dalam Du Four (Ed.), *The Collaborative Administrator : Working together as a professional learning community*. Bloomington, USA: Solution Tree Press.
- Burns, James MacGregor(2010). *Leadership*. Harper Perennial Political Classics. New York.
- Burke, C.S.; Fiore, S.M.;& Salas, E. (2003). *The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability*. Dalam Pearce C.L. & Conger J.A.(Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership(pp.103 – 118)*. Thousand Oaks, CA:Sage Publications, Inc.
- Bush, T. (2007). Educational Leadership And Management: Theory, Policy, And Practice. *South Africa Journal of Education*, 27(3), 391 – 406.
- Bush, T. (2009). *Partnerships and Collaboration in Educational Leadership*. Educational Management Administration & Leadership. London, Los Angeles, New Delhi, Singapore and Washington DC : Sage Publications.
- Bush, T. (2010). *Theories of Educational Leadership & Management*. London : Sage Publications Inc.
- Carcacy, M. (2009). The Research Audit Trail – Enhancing Trustworthiness in Qualitative Inquiry. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 7(1) 2009, (pp11 – 24). Muat turun daripada www.ejbrm.com
- Cardno, C. (2012). *Managing Effective Relationships in Education*. London : Sage Publications Inc.
- Cerbin, B. & Kopp, B. (2006). Lesson study as a model for building pedagogical knowledge and improving teaching. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 18(3), 250-257.
- Chance , P.L. (2009). *Introduction To Educational Leadership & Organizational Behavior*. 2nd ed. Larchmont, New York. Eye On Education.

- Chapman, C., & Fullan, M. (2007). Collaboration and Partnership for Equitable Improvement: Towards a Network Learning System? *School Leadership and Management*, 27(3), July 2007, pp.207 – 211. Routledge, Taylors and Francis, Group. UK.
- Chrislip, D. (2002). The Collaborative Leadership Fieldbook : A Guide for Citizens and Civic Leaders. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- Chrislip, D. & Larson, C. (1994). Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- Clark, J.T. (2008). Developing Collaborative Leadership : A Study Of Organizational Change Toward Greater Collaboration and Shared Leadership. *Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Antioch University, Los Angeles, USA*.
- Fernandez, C., Yoshida, M., Sonal Chokshi & Cannon J. (2011). An Overview of Lesson Study . Muat turun daripada www.tc.edu/lessonstudy. USA: Teachers College, Columbia University.
- Conger, J.A. & Pearce C.L.(2003). A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership. In Pearce, CL. & Conger, J.A (Eds). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp.285 - 301). *London:Sage*
- Cox, J., Pearce, C.L., & Monica, P. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process. In Pearce, C.L. & Conger, J.A. (Eds).Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 48-76). *London:Sage*.
- Creswell, J.W (2007). Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches (2nd Ed.). *California. Sage Publications, Inc*.
- Creswell, J.W.(Ed.) (2008). Educational Research: Planning , Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. *Pearson Prentice Hall*.
- Day, C. & Sammons, P. (2013). Successful Leadership: a review of the international literature. *CfBT Education Trust. Reading, UK*.
- De Lima, J.A. (2008). Department networks and distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 28(2), April 2008, pp159 -187. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2008). Strategies of Qualitative Inquiry (3rd ed.). *Thousand Oaks, California. Sage Publication Inc*.
- Denzin, N.K.& Lincoln, Y.S. (2008). Colleting and Interpreting Qualitative Materials (3rd ed.). *Thousand Oaks, California. Sage Publication Inc*.
- DuFour, R. (2002, May). [The learning-centered principal](#). *Educational Leadership*, 59(8), 12–15.

- DuFour, R. (2004). What Is a “Professional Learning Community”? *Educational Leadership*, 61(8) pp6 – 11.
- Dolan, C. (2009). Learning-Centred Leadership : What is the literature saying?. Centre for Development of Teaching & Learning . *National University of Singapore*.
- Drucker, P.(1990). Managing the non-profit organization. *New York: Harper Collins*
- Eckman, E. & Kelber, S.T. (2009). The Co-principalship: An Alternative to the Traditional Principalship. *Planning and Changing*, 40(1/2)pg. 86. *Illinois State University*.
- Edwards, G. & Smit , B (2008). Collaborative leadership as a necessary condition for successful curriculum implementation. *Journal of Education*, No. 44.
- Eng, Ang J. dan Balasundaram (2009 dalam Charil & Faizal, 2010). Kepimpinan Instruksional Di Sekolah Berkesan Dalam Menjana Modal Insan Cemerlang Dalam Kepimpinan Pengetua : Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan). *PTS Professional Publishing Sdn.Bhd. Batu Caves, Selangor*.
- English, F.W.(2005). *The Sage handbook of Educational Leadership: Collaborative Leadership, Community Building and Democracy in Public Education*, pp.68 – 81. *Thousand Oaks, CA ; London : Sage Publications Inc*.
- Epstein, J.L., Sanders, M.G., Sheldon, S., Simon, B.S., Salinas, K.C., Jansom, N.R.,... Williams, K.J. (2002). School, Family and Community Partnerships, *Your Handbook for Action*, 2nd edition. *Corwin Press*.
- Epstein, J. L. & Sheldon, S. B. (2006). Moving forward: Ideas for research on school, family, and community partnerships. In Conrad, C. F. & Serlin, R. (Eds.) . *SAGE Handbook for research in education: Engaging ideas and enriching inquiry*, pp. 117-137. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Fatanah Mohamad (2010). Menjadi Pengetua Berkesan. Dalam Shahril, Rahimah & Hussein(2010). Kepemimpinan Pengetua : Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan. *PTS Professional Publishing Sdn. Bhd. Batu Caves, Selangor*.
- Fatin Aliah Phang et.al (2011). Faktor Penyumbang Kepada Kemerosotan Penyertaan Pelajar Dalam Aliran Sains : Satu Analisis Sorotan Tesis.*Seminar Kebangsaan Pendidikan IPTA. Majlis Dekan 2012, Universiti Teknologi Malaysia*.
- Firas Jalal Shakir, Jinan Hatem Issa, Paiman Omer Mustafa (2011). Perceptions Towards Distributed Leadership in School Improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10); October 2011. *Canadian Center of Science and Education, Canada*.
- Fletcher, J. K. & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In Pearce,C.L. & Conger, J.A. (Eds). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21-42). *Sage:London*.
- Mooi, F.S. & Ngang T.K. (2005). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengurusan Kolaboratif. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, Jil. 20, 81–95, 2005.

- Frank B. Miller (2009). "Situational" Interactions - A Worthwhile Concept ? *Journal of Human Organization*. Volume 17, Number 4/Winter 1959(pg. 37 -47)
- Frances Van Voorhis , S.S.(2004). Principals' Roles In The Development of US Programs of School, Family and Community Partnerships. *International Journal of Educational Research* (41), 16.
- Freedman, B. & Cecco , R.D. (2013). Collaborative School Reviews: How to Shape Schools From the Inside. *Corwin, United States of America*.
- Fink, S. & Markholt, A. (2011) . *Leading for Instructional Improvement : How Successful Leaders Develop Teaching and Learning Expertise*. Jossey Bass. San Francisco, USA.
- Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. *Jossey Bass. San Francisco, USA*.
- Fullan, M. (2012). The Principal: Maximizing Impact . *Teachers College Press. Jossey-Bass*.
- Gall, M.D., Gall, J.P. & Borg, W.R. (2003). Educational Research : An Introduction, Seventh Edition. *Pearson Education Inc. USA*.
- Gellert, L.M.(2008). New Elementary School Teachers and Mathematics : An Investigation Through Participation in a Community of Practice. (*Disertasi PhD yang tidak diterbitkan*). *Graduate Center of the City University of New York, NY*.
- Gellert, L. & Gonzalez, L. (2011). Teacher Collaboration: Implications for New Mathematics Teachers. *Current Issues in Education, 14(1)*. Retrieved from <http://cie.asu.edu/ojs/index.php/cieatasu/article/view/>.
- Gillham,B. (2005, reprinted 2007). Research Interviewing : The range of techniques . *Open University Press, McGraw Hill Education . Berkshire, England*.
- Glanz, J. (2006). What Every Principal Should Know About Collaborative Leadership. *Corwin Press: Sage Publications Inc. Thousand Oaks, California*
- Glickman C.D. (1990). Supervision In Transition : A Developmental Approach. In James
- Goetz,K.(2000).Perspectives on Team Teaching. Retrieved from <http://www.ucalgary.ca/~egallery> on 6.01.2015. 7.42 am.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). The New Leaders : Transforming The Art of Leadership Into The Science of Result. London, UK : Sphere.
- Green, R.L. (2013). Practising The Art Of Leadership : A Problem-based Approach to Implementing The ISLLC Standards. *Fourth Edition. Pearson Education, New Jersey, USA*
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: a new architecture for leadership . *Educational Management & Administration Journal, 28(3)*, pp.317 – 338. DOI : 10.1177/0263211X000283006.

- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), pp. 423–451. Elsevier.
- Growe, R. (2011). Collaborative Leadership in the Era of New Normal. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 29(4).
- Hallinger (2007 , dalam Robertson, 2009). Coaching Educational Leadership Through Partnership. *The London Centre for Leadership in Learning. Institute of Education, University of London*.
- Hallinger, P.& Heck, R.H. (2010). Leadership for Learning : Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement. *Educational Management Administration and Leadership*,38(6), pp.654 – 678. Thousand Oaks, Ca : Sage Publications Ltd.
- Hallinger,P. & Heck, Ronald.H (2010). Collaborative Leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), pp. 95 – 110. Routledge, Taylor and Francis.
- Hamidah, Y.(2007). Trends International Mathematics & Science Study Encyclopedia: A guide to Mathematics and Science Education Around The World. [Encyclopedia]. *TIMSS & PIRLS International Study Centre*(pp.375 – 384).
- Hansen, T.M.(2009). Collaboration : How Leaders Avoid The Traps. Create Unity and Reap Big Results. *Boston, Massachusetts. Harvard Business Press*.
- Hargreaves, A., Boyle, A. & Harris, A. (2014). Uplifting Leadership : How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance. *San Francisco, California : Jossey-Bass*.
- Harris, A. & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6 (9). ISSN 1206-9620. University of Glasgow.
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). What is Leadership Capacity . *Cranfield : National College for School Leadership*.
- Harris, A. & Muijs, D. (2005). Improving Schools Through Teacher Leadership. Professional Learning. *Columbus, England : Open University Press*,
- Harris, A. & Chrispeels, J.H.(2006). Improving Schools and Educational Systems : International Perspectives. *London & New York : Routledge, Taylor & Francis Group*.
- Harris, A. (2008). Distributed School Leadership : Developing tomorrow’s leaders. *London, United kingdom : Routledge*.,
- Hartley dan Allison(2000, seperti dinyatakan dalam National College for School leadership,2003).

- Hisham Dzakaria (2006). Using Interview As A Research Instrument In Qualitative Case Study: A Personal Reflection. *Dalam Azilah Kasim & Hisham Dzakaria (2006). Applying Qualitative Design in Research: Learning by Doing. Penerbit Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.*
- Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity and shared leadership: Rethinking the motivation and structure of knowledge work. *In Pearce, C. & Conger, J. (Eds). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, pp. 217-239. London: Sage.*
- Hong, Shirley T.S (n.a.). Building Successful Teams In A Challenging Environment.
- Houghton, J.D., Neck, C.P. & Manz, C.C. (2003). Self-leadership and SuperLeadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. *In Pearce, C.L. & Conger, J.A. (Eds). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 48-76). London: Sage.*
- Hulphia, H. & Devos, G. (2010). How Distributed Leadership Can Make a Difference in Teachers' Organisational Commitment? *A Qualitative Study. Teaching & Teacher Education, 26, 565 – 57.*
- Huraian Sukatan Pelajaran Matematik KBSR (2002). *Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya.*
- Hussein Ahmad (2012). Mission of Public Education in Malaysia : The Challenge Of Transformation . *Kuala Lumpur. University of Malaya Press.*
- Hussein Mahmud (2008). Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah. Edisi Ke-2. *Kuala Lumpur. Dewan Bahasa & Pustaka.*
- Institute Aminudin Baki (2006). Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (pp.16). *Sri Layang , Genting Highlands, Malaysia.*
- Ismail Noor (2002). Prophet Muhammad 's Leadership : The paragon of excellence – Altruistic Management: A cross-application to modern management and leadership practice (2nd ed.). *Klang, Selangor: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.*
- Cibulka, J., Coursey, S., Nakayama, M., Price, J., & Stewart, S. (2000). Schools as learning organizations: A review of the literature. The creation of high-performance schools through organizational and individual learning (Part 1 of 3). Washington, DC: National Partnership for Excellence and Accountability in Teaching. Retrieved from <http://www.ericsp.org/digests/ProfDevLitRev.htm>
- Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan Putrajaya, JPWP (2015).
- Jamelaa Bibi Abdullah & Janaibee Md Kassim (n.a). Amalan Kepimpinan Instruksional dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang : Satu Kajian Kualitatif. *Bangi, Selangor, Malaysia. : Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.*

- James Ang Jit Eng & Balasandaram Ramiah (2009). *Kepimpinan Instruksional : Satu Panduan Praktikal. PTS Professional Publishing Sdn.Bhd. batu Caves, Selangor.*
- James, C. & Jule, A. (2005). *The collaborative practitioner. Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Glamorgan, 14-17 September 2005.*
- James, C. & Goodhew, C. (2011). *An Analysis of a Subject in an English Secondary School Using the Collaborative Practice Analytical Framework. Educational Management Administration & Leadership 39(3). Sage Publications Inc. Thousands Oak, California.*
- Jemaah Nazir (2007). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia. Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya.*
- Joseph F. Murphy, E.B.G., Xiu C.Cravens, Stephen N.Elliot (2007). *The Vanderbilt Assessment of Leadership in Education : Measuring Learning-Centred Leadership. East China Normal University Journal.*
- Kamus Dewan (2005). *Kamus Bahasa Melayu – Bahasa Inggeris. Dewan Bahasa dan Pustaka. Edisi Keempat. Kuala Lumpur*
- KPM (1988). *Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Kuala Lumpur; Pusat Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan*
- KPM (2002a). *Matlamat Pendidikan Matematik. Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya.*
- KPM (2002b).. *Huraian Sukatan Pelajaran Matematik KBSR, Tahun 1 – Tahun 6, Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya.*
- KPM (2006). *Dalam Nik Azis Nik Pa (2008). Isu-isu kritikal dalam Pendidikan Matematik. Penerbit Universiti Malaya, Kuala Lumpur.*
- Kurikulum Standard Sekolah Rendah (2011). Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia.*
- KPM (2012). *Dasar Pembangunan Pendidikan Kebangsaan. Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia,*
- KPM (2012a). *Dasar Pendidikan Kebangsaan. Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia,*
- KPM (2012b). *Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia,*
- KPM (2013) . *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 – 2025). PADU, Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia.*
- KPM (2013a). *Perangkaan Pendidikan Malaysia 2013 . Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,. Putrajaya, Malaysia.*

- KPM (2013b). Kurikulum Standard Sekolah Rendah : Dokumen Standard Kurikulum dan Prestasi. Matematik Tahun 4. *Bahagian Pembangunan Kurikulum, Putrajaya.*
- Kenichi (2003). Dalam Wawasan 2020 Malaysia : Memahami Konsep, Implikasi dan Cabaran. *Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd. Petaling Jaya, Selangor.*
- Kochan, F.K. & Reed C.J. (2005). Collaborative Leadership, Community Building and Democracy in Public Education., Dalam English, F.W.(Ed), The Sage handbook of Educational Leadership (pp.68 – 81). *Thousand Oaks, California ; London : Sage Publications Inc.*
- Koffer, K. & Fletcher, J.K.(2003). Shared Leadership: Paradox and Possibility. In Pearce,C.L. & Conger, J.A. (Eds). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 21-42). *Sage:London.*
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z.(2007). The Leadership Challenge (4th ed.). *San Francisco, USA. Jossey Bass.*
- Lambert, L. (2000, seperti dirujuk dalam Robertson, 2009). Coaching Educational Leadership Through Partnership. *The London Centre for Leadership in Learning. Institute of Education, University of London*
- Laporan Tahunan 2015, KPM (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025, Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya.*
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. Dalam J. Murphy & K. Seashore-Louis (Eds.), Handbook of research on educational administration (2nd ed., pp. 45–72). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly 2008, 44: 529.*
- Leithwood, K. & Louis, K.S. (2012). Linking Leadership to Student Learning. *San Francisco, USA. Jossey Bass.*
- Leithwood, K. & Jantzi, D.(2012). Collective Leadership. Dalam Leithwood, K. & Louis, K.S. (2012). Linking Leadership to Student Learning., pp.1 – 8. *San Francisco, USA. Jossey Bass.*
- Locke, E.A. (2003). Leadership: Starting at the Top. Dalam Pearce, C.L. & Conger, J.A. (Eds). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp.271 - 281). *London:Sage*
- Lokman Mohd Tahir & M.Muzammil Yassin (2008) . Impak Psikologi Guru Hasil Kepemimpinan Pengetua. *Jurnal Teknologi, 48(E) Jun 2008: 129 – 139. Universiti Teknologi Malaysia. Skudai, Johor.*
- Lumby, J. (2009). Collective Leadership of Local School Systems: Power, Autonomy and Ethics. *Educational Management Administration & Leadership, 37(3), pp.310 – 328. London, Los Angeles, New Delhi, Singapore and Washington DC : Sage Publications.*

- M.Khata Jabor & Zaipah Ismail (2013). Kepimpinan Berkesan dalam Kalangan Pengetua di Sekolah Adalah Penentu Pendidikan Abad ke 21. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20 2013. *Institut Aminudin Baki, Genting Highlands, Pahang.*
- Machi, L.A & McEvoy, B.T.(2012). *The Literature Review: Six Steps To Success. Corwin. Thousand Oaks. California.*
- Madinah Mohd Yusof (2014). Pelaksanaan Program Transisi Kerjaya Pendidikan Khas Bermasalah Pendengaran. *Tesis(PhD) yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.*
- Malaty, G. (2009). Mathematics and mathematics education development in Finland: The impact of curriculum changes on IEA, IMO and PISA results. *Proceedings of the 10th International Conference of the Mathematics Education into the 21st Century Project: Models in Developing Mathematics Education* (pp. 390–394). *Dresden: University of Applied Sciences.*
- Mary Anne Heng a & Colin J. Marsh b (2009). Understanding middle leaders: a closer look at middle leadership in primary schools in Singapore. *Educational Studies, 35:5, 525-536. Routledge, London*
- Marjoribanks, K. (2004). Families, schools, individual characteristics, and young adults' outcomes: Social and cultural group differences. *International Journal of Educational Research 41* (pg. 10 -23).
- Marohaini Yusoff (2004) . Penyelidikan Kualitatif : Pengalaman Kerja Lapangan Kajian . *Kuala Lumpur. Penerbit Universiti Malaya.*
- Marohaini Yusoff (2013) . Penyelidikan Kualitatif : Pengalaman Kerja Lapangan Kajian . *Penerbit Universiti Malaya , Kuala Lumpur.*
- Maroney, S., Robinson, B. & Schaible, R. (1995). Dalam Day, L. & Hurrell, D. (2012). A teaching team: More than the sum of its parts. *In Creating an inclusive learning environment: Engagement, equity, and retention. Proceedings of the 21st Annual Teaching Learning Forum, 2-3 February 2012. Perth: Murdoch University. <http://otl.curtin.edu.au/tlf/tlf2012/refereed/day.pdf>*
- Martin L. Krovetz, G.A.(2006) . *Collaborative Teacher Leadership : How Teachers Can Foster Equitable Schools. California: Corwin Press. Sage Publications Inc.Thousand Oaks , California.*
- Martinez, R-A., Martinez R. & Perez M.H. (2004). Children's school assessment: Implications for family – school partnerships. *International Journal of Educational Research 41, pg.24 -39. Elsevier Ltd.*
- McEwan, E.K.(2003). Seven Steps To Effective Instructional Leadership. *Corwin Press Inc. Thousand Oaks, California.*
- McGrane, J.(2005). Leading Coaching in School Network . *National College for School Leadership.*

- McLeskey, James & Waldron, Nancy L.(2010). Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20:pg.58 – 74. Taylor & Francis Group.
- Merriam, Sharan B. (2009). *Qualitative Research : A Guide To Design and Implementation* . Jossey Bass , San Francisco.
- Michael Usdane, B.M., Mary Podmostko.(2000). Leadership for Student Learning : Reinventing the Principalship. *Institute for Educational Leadership*.
- Middlewood, David, R.P.J.B.(Ed.) (2005). *Creating Learning School* (195 ed.)
- Miles, M.B & Huberman. A.M.(1994). *Qualitative Data Analysis*.
- Miles, M.B., Huberman,A.M., & Saldana J.(2014). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*. Arizona State University, Third Edition.
- Miller, W.Roger & Miller, Jeffrey P. (2007). Leadership Styles for Success in Collaborative Work. *Paper presented at Association of Leadership Educators 2007 Conference, Fort Worth, Texas. Conference Proceedings*.
- Ming, D.C. (2006). Cabaran Memperkembang Bahasa Melayu Dalam Era Teknologi Maklumat. *Berita Harian*. Rabu 17 Mei 2006.(dr Ding Choo Ming)
- Mohamed Najib Abdul Ghaffar dan Beng T.S. (2011). Kajian Antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia di Daerah Kluang. *Journal of Educational Management Volume 1, March 2011. m.s. 87 – 102*
- Mohd Salleh Bin Mahat (2004). Perkongsian dalam Pendidikan : Fokus di Sekolah. *Jurnal Penyelidikan Maktab Perguruan Batu Lintang*. Sarawak.
- Moidunny, K.(2009). Program Kelayakan Professional Keperguruan Kebangsaan (NPQH): Sejauh manakah keberkesanannya? *Paper presented at the Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 16, 2009. Institut Aminudin Baki, Sri Layang, Genting Highlands, Pahang, Malaysia*.
- Mooi, A.N.Y.(2010). Kepimpinan Instruksional dan Kepimpinan Transformasional Pengetua-pengetua Negeri Perak. *Unpublished Conference. SMK Methodist (ACS), Sitiawan, Perak, Malaysia*.
- Muijs,D (2010). Improving Failing Schools: Towards A Research Based Model. Stating the Problem – what are failing schools. *Paper presented in the International Congress for School Effectiveness and Improvement Conference, Kuala Lumpur*.
- Mumtaz Begum Abd Kadir (2009). Learning Organisation : Membentuk Budaya Belajar Dalam Organisasi. *PTS Professional*.Kuala Lumpur
- Panduan Tugas Staf Sekolah Rendah (2003) . *Usahasama Majlis Buku Kebangsaan Malaysia dan Sutrapadu (M) Sdn. Bhd. Petaling Jaya, Selangor*

- Nahid Golafshani, (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003* 597-607
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>
- National Association of Secondary School Principal (NASSP) & National Association of Elementary School Principal (NAESP) (2013) . Leadership Matters. *Virginia, USA*
- National Council of Teachers of Mathematics. (2000). *Principles and standards for school mathematics*. Reston, VA: Author.
- National College for School Leadership (2011). Annual Reports And Account 2010 – 2011. *The Stationary Office Limited, Nottingham, UK*.
- Nik Azis Nik Pa (2008). Isu-isu Kritikal dalam Pendidikan Matematik. *Penerbit Universiti Malaya, Kuala Lumpur*.
- Nik Azis Nik Pa (2014). Penghasilan Disertasi Berkualiti dalam Pendidikan Matematik. *Penerbit Universiti Malaya, Kuala Lumpur*
- Noraini Idris (2006). Teaching and Learning of Mathematics : Making Sense and Developing Cognitive Abilities. *Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd. Kuala Lumpur*.
- Norazlinda Saad & Surendran Sankaran (2016). Galakan Pengetua Dalam Membuat Keputusan Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Berpencapaian Rendah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan. April 2016, Bil. 3, Isu 2. Universiti Malaya, Kuala Lumpur*.
- Noriah Mohd Ishak & Abu Yazid Abu Bakar (2012). Qualitative data management and analysis using Nvivo: An approach used to examine leadership qualities among student leaders. *Education Research Journal, Vol.2.(3) pp.94 – 103. March 2012*.
- OECD(2014). PISA 2012 Results: What students Know and Can do : Students performance in Mathematics, Reading and Science. *Volume 1, Revisited edition, February 2014. PISA, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201118-en>*
- Othman Lebar (2014). Penyelidikan Kualitatif : Pengenalan Kepada Teori dan Metode. *Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak*.
- P21 (2007). Framework for 21st Century Learning. Partnership for 21st Century Learning. *Massachusetts, Washington, USA. www.P21.org*
- Patton, M.Q. (1990,1980). Qualitative Evaluation And Research Methods. 2nd Edition. *Sage Publications, California*.
- Pearce, C. & Conger, J. (2003). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. *In C.L. Pearce, Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. London: Sage*.

- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, PIPP (2006 -2010). Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya.
- PISA (2009) Assessment Framework - Key Competencies in Reading, Mathematics and Science. *OECD*.
- PISA(2012). What Students Know and Can Do : Students Performance In Mathematics, Science and Reading. *Volume 1. OECD (2014)*
- Rabinowitz, P.(n.d.). Collaborative Leadership. In Renault, V.(n.d.). Retrieved from http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1874.aspx. Date : 11/05/2013. *Community Tool Box*.
- Rancangan Malaysia Ke 10 (2010). *Unit Perancang Ekonomi Negara, Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya*.
- Rancangan Malaysia ke 11 (2016). *Unit Perancang Ekonomi Negara, Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya*.
- Reiser, B.J.,Spillane, J.P. & Steinmuller, F. (2000). Investigating the mutual Adaptation Process in Teachers' Design of Technology-Infused Curricula. *Fourth International Conference of the Learning Science(pp.342-349)*. Mahwah, NJ:Erlbaum.
- Reynolds, D. & Muijs, D. (2016). Leading Effective Pedagogy. Dalam Harris, A. & Jones, M.S. (Eds). *Leading Futures : Global Perspectives on Educational Leadership (pp.205 - 221)*. London:Sage.
- Richards, C.(2010). Learning to Teach in the Primary School. *London and New York. Routledge Taylor and Francis Group*.
- Robertson, J. (2009). Coaching Educational Leadership Through Partnership. *The London Centre for Leadership in Learning. Institute of Education, University of London*
- Roszanirah Abdul Halim & Hussein Ahmad (2015). Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru Di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan. Oktober 2015, Bil.2, Isu 4. Universiti Malaya, Kuala Lumpur*.
- Rosnazirah Abdul Halim & Zulkifli A.Manaf (2009). Prevalens Kepemimpinan Distributif Di Sekolah-sekolah Menengah Terpilih di Malaysia. *Kertas kerja yang dibentang di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke 16, Tahun 2009, Institut Aminudin Baki, Genting Highlands*.
- Rubin, H. (2009). Collaborative Leadership : Developing Effective Partnerships for Communities and Schools (2nd ed.). *California. Corwin Press, American Association of School Administrators, The Institute for Collaborative Leadership*.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S.(2012). Qualitative Interviewing : The Art of Hearing Data (3rd Ed.) . *Thousand Oaks, California. Sage Publications, Inc*.

- Runhaar, P. (2008). Promoting Teacher's Professional Development. Print Partners Ipskamp, Enschede.
- Sandmann, L.R. & Vandenberg, L. (1995). A Framework for 21st Century Leadership. *Journal of Extension*. December 1995,33(6).
- Sergiovanni, T. (1994). Building Community in Schools. *San Francisco : Jossey Base*.
- Sergiovanni, T.(2001). The Principalsip : A reflective Practice Perspective.
- Shahril@Charil Marzuki dan Muhammad Faizal A.Ghani (2010). Kepimpinan Instruksional di Sekolah Berkesan Dalam Menjana Modal Insan Cemerlang. Dalam Shahril @ Charil Hj Marzuki, Rahimah Hj Ahmad dan Husein Hj Ahmad (2010). Kepimpinan Pengetua: Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan. *PTS Professional. Batu Caves, Selangor*.
- Shin, Seon-Hi & Slater, C.L. (2010). Principal leadership and mathematics achievement : an international comparative study. *School Leadership and Management*.30(4), September 2010, pp. 317 – 334 . *Routledge, Taylor and Francis*.
- Silverman, D. (2001). Interpreting Qualitative Data : Methods for Analysing Talk, Text and Interaction (2nd Edition). *Thousand Oaks, California : Sage Publication Inc*.
- Siva Rabindarang, W.B.Khuan dan Y.Y.Khoo (2015). The Demands and Influence of Leadership on Educational Changes. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 40(1)(2015): 83 – 88
- Spillane, J.P. (2005a). Distributed Leadership. *Educational Forum, Winter, 69, pp. 143 – 150. Taylors & Francis*.
- Spillane, J.P. (2005b). Primary School Leadership Practice: How the subject matters? *School Leadership and Management, 25(4)*.
- Spillane, J.P. (2006). Distributed Leadership. *San Francisco: Jossey Bass*.
- Spillane, J.P. & Diamond, J.B.(2007). Distributed Leadership Practice. *New York , USA. Teachers College Press*.
- Spillane, J.P. & Healey, K. (2010). Conceptualizing School Leadership And Management From A Distributed Perspective : An Exploration of Some Study Operations and Measures. *The Elementary School Journal. Volume 111, Number 2. University Chicago Press. USA*.
- Spillane, J.P. (n.a). Distributed Leadership : What's All the Hoopla? *Institute for Policy Research, School of Education and Social Policy, Northwestern University. USA*.
- Standard Kompetensi Kepernetuaan Sekolah-sekolah Malaysia (2003). Genting Hioghlands, Pahang : Institut Aminudin Baki.
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (2010). *Versi Oktober 2013*. Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, KPM, Putrajaya.

- Sufean Hussin (2008). Pendidikan di Malaysia: Sejarah, Sistem dan Falsafah (Edisi ke 2). *Dewan Bahasa & Pustaka. Kuala Lumpur.*
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bi.4/1986. *Bahagian Sekolah-Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia. Kuala Lumpur.*
- Suseela Malakoluntu (2008). Teacher Learning in Malaysia : Problems and Possibilities of Reform. *University of Malaya Press, Kuala Lumpur*
- Sheldon, S. & Voorhis, F.V.(2004) . Principals' roles in the development of US programs of school, family, and community partnerships. *International Journal of Educational Research* (pg55 - 70).
- TIMSS (2007). International Mathematics Report: Findings from IEA's Trends in International Mathematics and Science Study at the Fourth and Eighth Grades. *TIMSS & PIRLS International Study Center, Lynch School of Education, Boston College Chestnut Hill, MA, USA and International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA).*
- TIMSS (2011). International Results in Mathematics. Findings from IEA's Trends in International Mathematics and Science Study at the Fourth and Eighth Grades. *TIMSS & PIRLS International Study Center, Lynch School of Education, Boston College Chestnut Hill, MA, USA and International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA)*
- Telford, H. (1996). Transforming Schools through Collaborative Leadership. *London: Falmer Press.*
- Thomas, G. (2011). How to do your Case Study: A Guide for Students and Researchers. *London : Sage Publication Inc.*
- Turning Point (n.a.). Collaborative Leadership: Self-Assessment Questionnaires. *Washington, USA : University of Washington.*
- Turning Point (2001). Transforming Middle Schools. *Boston, USA : National Turning Points Center Center for Collaborative Education.,.*
- Ujian Penilaian Sekolah Rendah (2010). Laporan Analisis Prestasi Matematik. *Putrajaya : Lembaga Peperiksaan Malaysia.*
- Ulrich, D. (2009). What Is An Effective Leader?. The AMA Handbook of [Leadership](#), Edited by Marshall Goldsmith, John Baldoni, and Sarah McArthur. Amacom.
- Universiti Kebangsaan Malaysia (2014). UKM Menerajui Program Pembelajaran STEM. *Bangi. Selangor : Portal UKM,*
- Ungku A.Aziz (2003). Pembangunan Sumber Manusia : Aspek Pendidikan & Latihan. Dalam Ahmad Sarji (Ed.), *Wawasan 2020 Malaysia : Memahami Konsep , Implikasi dan Cabaran* (ms 288 – 319). *Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.*

- Valentine, J. (2006). A Collaborative Culture for School Improvement: Significance, Definition, and Measurement. Middle Level Leadership Centre. Retrieve 6/6/16. mlc.missouri.edu/Upload%20Area.../MLLC%20Culture%20Research%20Summary
- Wagner, E.A.T.(2006). Change Leadership: A Practical Guide to Transforming Our Schools (1st ed.). *United States of America : Jossey Bass.*
- Wagner, T. (2010). The Global Achievement Gap. *New York, USA: Basic Books.*
- Wang, D.B.(2004). Family Background Factors and Mathematics Success: A Comparison of Chinese And US Students . *International Journal of Educational Research (41 pages; pg15)*
- White, P. (2010). What can we learn from a learning community? *Paper Presented at the ACEC2010: Digital Diversity Conference.*
- Woolfolk, A. (2004). Educational Psychology (9th ed.). *United States of America. Pearson Education Inc.*
- Yahya, Aziah & Yaakob (2006). Kepimpinan dan Pembangunan Pelajar Sekolah di Malaysia”.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3rd ed, vol.5). *Thousand Oaks, California. Sage Publication Inc.*
- Yin, R.K. (2009). Case Study Research: Design and Methods (4th ed, vol.5). *Thousand Oaks, California. Sage Publication Inc.*
- Yoshida, M., Sonal Chokshi, & Fernandez, C. (2001). *Lesson Study Research Group.*
- Yukl, G. (1998). Leadership in organizations (4th ed.). *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*
- Yukl, G. (2001). Leadership in organizations. *National College For School Leadership. Prentice Hall.*
- Yulk, G. (2013). Leadership in organizations(8th ed.). *Pearson Education Limited. Essex, England.*
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Fooi, F.S (2003). Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan : Satu Langkah ke Hadapan. *Penerbit Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor.*
- Zuraidah Abdullah (2009). Pembentukan Komuniti Pembelajaran Profesional: Kajian Terhadap Sekolah Menengah Di Malaysia. *Jurnal manajemen Pendidikan NO. 02/Th. V/Oktober/2009. Dimuatnaik pada 30 Mei 2015.*

SENARAI PENERBITAN DAN PEMBENTANGAN KERTAS

1. Profile of Collaborative Leadership Practices Among Instructional Leaders To Enhance Primary Mathematics Education. Pembentangan Kertas, ICSEI, 2014, Yogyakarta.
2. Kefahaman Kepemimpinan Kolaboratif. Pembentangan Kertas. Seminar Kebangsaan Pendidikan , UKM- IPGKPTeknik, AKEPT, Nilai, Negeri Sembilan. 2015
3. Best Practices of Collaborative Leadership among Instructional Leaders: A Case Study. Jurnal Pemimpin, Institut Kepimpinan Pendidikan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya, 2017
4. Kajian kualitatif bagi meneroka pelaksanaan amalan kepemimpinan kolaboratif di sekolah rendah. Jurnal Pemimpin , Institut Kepimpinan Pendidikan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya, 2017

LAMPIRAN

University of Malaya