

**KESAN KESEJAHTERAAN, SOKONGAN
ORGANISASI DAN KEPIMPINAN PENGAGIHAN
INSTRUKSIONAL TERHADAP SIKAP
OPTIMISTIK AKADEMIK GURU DAN
KESEDARAN ORGANISASI SEKOLAH**

YING YEN YEN

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA
2016**

**KESAN KESEJAHTERAAN, SOKONGAN
ORGANISASI DAN KEPIMPINAN PENGAGIHAN
INSTRUKSIONAL TERHADAP SIKAP
OPTIMISTIK AKADEMIK GURU DAN
KESEDARAN ORGANISASI SEKOLAH**

oleh

YING YEN YEN

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

JULAI 2016

PENGHARGAAN

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada penyelia utama saya, Prof. Dato' Dr. Abdul Rashid Bin Mohamed atas bimbingan, bantuan, nasihat dan dorongan yang diberi sepanjang tempoh pengajian saya. Tidak lupa juga ucapan penghargaan ditujukan kepada penyelia bersama, Prof. Madya Dr. Melissa Ng Lee Yen bt. Abdullah yang banyak memberikan cadangan untuk membolehkan saya menyempurnakan kajian ini.

Saya juga ingin merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada pihak Bahagian Tajaan, Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah menawarkan cuti belajar bergaji penuh tanpa biasiswa kepada saya selama tiga tahun setengah. Jasa baik dan kerjasama daripada pelbagai pihak yang terlibat secara langsung dan secara tidak langsung termasuklah Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis yang memberikan kebenaran untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah Zon Utara Semenanjung Malaysia amatlah dihargai. Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada pengetua dan guru di sekolah kajian kerana tanpa kerjasama mereka kajian ini tidak akan berjaya.

Akhir sekali saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada ahli keluarga terutamanya suami tersayang, Chen Siew Ping yang banyak berkorban dan memberi sokongan untuk menyemarakkan semangat saya bagi menyempurnakan kajian ini.

Sesungguhnya segala budi dan jasa kalian tidak terbalas dengan kata-kata. Semoga kalian dilimpahi kurnia Tuhan dan menerima pembalasan atas segala sumbangan dan pengorbanan yang telah diberikan.

ISI KANDUNGAN

Muka Surat

PENGHARGAAN.....	ii
ISI KANDUNGAN.....	iii
SENARAI JADUAL.....	x
SENARAI RAJAH.....	xv
SENARAI LAMPIRAN.....	xvii
SENARAI KATA SINGKATAN.....	xviii
ABSTRAK.....	xx
ABSTRACT.....	xxii

BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	5
1.2.1 Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	5
1.2.2 Sikap Optimistik Akademik Guru	8
1.2.3 Kesedaran Organisasi Sekolah.....	8
1.2.4 Kesejahteraan Organisasi.....	9
1.2.5 Tanggapan Sokongan Organisasi.....	10
1.3 Pernyataan Masalah.....	11
1.4 Objektif Kajian.....	18
1.5 Soalan Kajian.....	19
1.6 Kepentingan Kajian.....	20
1.7 Batasan Kajian.....	24

1.8	Definisi Konseptual.....	26
1.8.1	Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	26
1.8.2	Kesejahteraan Organisasi.....	29
1.8.3	Sikap Optimistik Akademik Guru	31
1.8.4	Kesedaran Organisasi Sekolah.....	32
1.8.5	Tanggapan Sokongan Organisasi.....	33
1.9	Rumusan.....	33

BAB 2 : SOROTAN LITERATUR

2.1	Pengenalan.....	35
2.2	Senario Pentadbiran Pendidikan di Malaysia.....	35
2.3	Konsep dan Definisi Kepimpinan.....	37
2.4	Kepimpinan dan Pengurusan.....	39
2.5	Kepimpinan Instruksional.....	42
2.6	Kepimpinan Pengagihan.....	45
2.6.1	Definisi Konseptual Kepimpinan Pengagihan.....	47
2.6.2	Model Kepimpinan Pengagihan.....	48
2.6.3	Kepimpinan Pengagihan dalam Pendidikan.....	53
2.7	Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	60
2.7.1	Konsep dan Definisi Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	61
2.7.2	Model Kepimpinan Pengagihan Instruksional CSDE (2003).....	63
2.7.3	Model Kepimpinan Pengagihan Instruksional Gordon (2005).....	70
2.8	Kesejahteraan Organisasi.....	73

2.8.1	Konsep dan Definisi Kesejahteraan Organisasi.....	76
2.8.2	Model Kesejahteraan Organisasi Hoy, Tarter & Kottkamp (1991).....	79
2.8.3	Kesejahteraan Organisasi Sekolah sebagai Variabel Mediator.....	88
2.9	Tanggapan Sokongan Organisasi.....	90
2.9.1	Konsep dan Definisi Tanggapan Sokongan Organisasi.....	92
2.9.2	Teori Sokongan Organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).....	94
2.9.3	Latar belakang dan Peramal untuk Tanggapan Sokongan Organisasi.....	98
2.10	Sikap Optimistik Akademik Guru	101
2.10.1	Konsep dan Definisi Sikap Optimistik Akademik Guru.....	102
2.10.2	Teori Asas Sikap Optimistik Akademik Guru	104
2.11	Kesedaran Organisasi Sekolah.....	117
2.11.1	Kesedaran Individu (Langer, 1989 & 1992).....	119
2.11.2	Kesedaran Organisasi (Weick & Sutcliffe, 2001).....	121
2.11.3	Kesedaran Organisasi Sekolah (Hoy, 2003; Hoy, Gage, dan Tarter, 2004).....	132
2.12	Kajian-kajian Lepas.....	137
2.12.1	Kajian-kajian Lepas tentang Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	137
2.12.2	Kajian-kajian Lepas tentang Kesejahteraan Organisasi.....	147
2.12.3	Kajian-kajian Lepas tentang Tanggapan Sokongan Organisasi.....	156
2.12.4	Kajian-kajian Lepas tentang Sikap Optimistik Akademik Guru	161
2.12.5	Kajian-kajian Lepas tentang Kesedaran Organisasi Sekolah.....	167

2.13	Kerangka Teori.....	172
2.14	Rumusan.....	182

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan.....	184
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	184
3.3	Lokasi Kajian.....	185
3.4	Populasi dan Persampelan.....	186
3.4.1	Persampelan Sekolah.....	187
3.4.2	Persampelan Guru.....	190
3.5	Kerangka Kajian.....	190
3.6	Variabel Kajian.....	191
3.6.1	Variabel Bersandar.....	191
3.6.2	Variabel Bebas.....	192
3.6.3	Variabel Mediator.....	192
3.6.4	Variabel Moderator.....	192
3.6.5	Variabel Kawalan.....	192
3.7	Instrumen Kajian.....	193
3.7.1	Bahagian A: Demografi Responden.....	194
3.7.2	Bahagian B: Sikap Optimistik Akademik Guru.....	195
3.7.3	Bahagian C: Kesedaran Organisasi Sekolah.....	196
3.7.4	Bahagian D: Kepimpinan Pengagihan Instruksional di Sekolah.....	198
3.7.5	Bahagian E: Kesejahteraan Organisasi di Sekolah.....	200
3.7.6	Bahagian F: Tanggapan Sokongan Organisasi di Sekolah.....	202

3.8	Kajian Rintis.....	204
3.8.1	Kesahan.....	205
3.8.2	Kebolehpercayaan.....	209
3.9	Prosedur Pengumpulan Data.....	212
3.10	Prosedur Penganalisan Data.....	214
3.10.1	Analisis Data Penerokaan (<i>Exploratory Data Analysis</i>).....	215
3.10.2	Analisis Faktor Pengesahan.....	220
3.10.3	Analisis Skala Pengukuran.....	221
3.10.4	Analisis Statistik Deskriptif.....	236
3.10.5	Analisis Statistik Inferensi.....	237
3.10.6	Analisis Fungsi Mediator.....	239
3.10.7	Analisis Fungsi Moderator.....	243
3.11	Rumusan.....	245

BAB 4 : DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan.....	247
4.2	Kadar Respons Kajian.....	247
4.3	Profil Responden.....	248
4.4	Analisis Statistik Deskriptif.....	249
4.4.1	Tahap Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	249
4.4.2	Tahap Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	250
4.4.3	Tahap Tanggapan Sokongan Organisasi	251
4.4.4	Tahap Sikap Optimistik Akademik Guru	251
4.4.5	Tahap Kesedaran Organisasi Sekolah.....	252

4.5	Analisis Statistik Inferensi.....	253
4.5.1	Regresi antara Variabel Kajian.....	253
4.6	Analisis Fungsi Mediator.....	263
4.6.1	Analisis Fungsi Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap hubungan antara Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Sikap Optimistik Akademik Guru	264
4.6.2	Analisis Fungsi Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap hubungan antara Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesedaran Organisasi Sekolah.....	293
4.6.3	Ringkasan Analisis Fungsi Mediator.....	312
4.7	Analisis Fungsi Moderator.....	314
4.7.1	Analisis Fungsi Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Kepimpinan Pengagihan Instruksional (Keseluruhan) dengan Kesejahteraan Organisasi Sekolah (Keseluruhan).....	314
4.7.2	Analisis Fungsi Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesejahteraan Organisasi Sekolah (Keseluruhan).....	316
4.7.3	Analisis Fungsi Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesejahteraan Organisasi Sekolah (berdasarkan dimensi).....	318
4.7.4	Ringkasan Analisis Fungsi Moderator.....	331
4.8	Ringkasan Dapatan Kajian.....	331
4.9	Rumusan.....	333

BAB 5 : KESIMPULAN

5.1	Pengenalan.....	334
5.2	Ringkasan Kajian.....	334

5.3	Perbincangan.....	339
5.3.1	Tahap tentang Variabel-variabel Kajian.....	339
5.3.2	Kesan-kesan antara Variabel Kajian.....	345
5.3.3	Kesan Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap hubungan antara Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Sikap Optimistik Akademik Guru dan Kesedaran Organisasi Sekolah.....	350
5.3.4	Kesan Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	361
5.4	Implikasi.....	367
5.5	Cadangan Kajian.....	376
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan.....	381
5.7	Penutup.....	385
	Rujukan.....	386
	Lampiran.....	422

SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 2.1	Perbandingan Model <i>CSDE</i> (2003) dan Model Gordon (2005).....	71
Jadual 2.2	Kerangka Kerja Kesejahteraan Organisasi Parsons et al. (1953).....	80
Jadual 2.3	Model <i>OHI</i> Hoy et al. (1991).....	82
Jadual 3.1	Taburan Guru dan Sekolah Menengah Biasa di Zon Utara Semenanjung Malaysia.....	187
Jadual 3.2	Taburan Responden Mengikut Negeri dan Sekolah Kajian.....	190
Jadual 3.3	Bilangan dan Taburan Item bagi Skala Sikap Optimistik Akademik Guru.....	195
Jadual 3.4	Kajian-kajian Menggunakan Skala <i>TAOS-S</i>	196
Jadual 3.5	Bilangan dan Taburan Item bagi Skala Kesedaran Organisasi Sekolah.....	197
Jadual 3.6	Kajian-kajian Menggunakan Skala <i>M-scale</i>	197
Jadual 3.7	Bilangan dan Taburan Item bagi Skala Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	199
Jadual 3.8	Kajian-Kajian Menggunakan Instrumen <i>DLRS</i>	200
Jadual 3.9	Bilangan dan Taburan Item bagi Inventori Kesejahteraan Organisasi.....	201
Jadual 3.10	Kajian-kajian Menggunakan Instrumen <i>OHI-S</i>	202
Jadual 3.11	Bilangan dan Taburan Item bagi Skala Tanggapan Sokongan Organisasi.....	203
Jadual 3.12	Kajian-Kajian Menggunakan Instrumen <i>POS</i>	203
Jadual 3.13	Ringkasan dan Taburan Item Instrumen Kajian.....	204
Jadual 3.14	Nilai Koefisien <i>Cronbach</i> Alfa Berdasarkan Sekaran (2006).....	211

Jadual 3.15	Rumusan Skala Kebolehpercayaan.....	211
Jadual 3.16	Keputusan Analisis Diagnosis <i>Outliers</i>	218
Jadual 3.17	Keputusan Analisis Normaliti.....	220
Jadual 3.18	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Skala Sikap Optimistik Akademik Guru.....	223
Jadual 3.19	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Skala Kesedaran Organisasi Sekolah.....	225
Jadual 3.20	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Skala Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	229
Jadual 3.21	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Skala Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	234
Jadual 3.22	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Skala Tanggapan Sokongan Organisasi.....	235
Jadual 3.23	Penentuan Tahap.....	237
Jadual 3.24	Ringkasan Analisis Statistik.....	245
Jadual 4.1	Demografi Responden Kajian.....	249
Jadual 4.2	Tahap Kepimpinan Pengagihan Instruksional.....	250
Jadual 4.3	Tahap Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	251
Jadual 4.4	Tahap Tanggapan Sokongan Organisasi.....	251
Jadual 4.5	Tahap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	252
Jadual 4.6	Tahap Kesedaran Organisasi Sekolah.....	252
Jadual 4.7	Regresi Linear Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	254
Jadual 4.8	Regresi Berganda Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	256
Jadual 4.9	Regresi Linear Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Kesedaran Organisasi Sekolah.....	259

Jadual 4.10	Regresi Berganda Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Kesedaran Organisasi Sekolah.....	260
Jadual 4.11	Regresi Berganda Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	269
Jadual 4.12	Regresi Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru	270
Jadual 4.13	Senarai Pasangan-pasangan Dimensi dalam Variabel Sikap Optimistik Akademik Guru dan Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	273
Jadual 4.14	Kesan Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	274
Jadual 4.15	Kesan Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru.....	275
Jadual 4.16	Senarai Model Kesan Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap Hubungan antara Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Sikap Optimistik Akademik Guru	276
Jadual 4.17	Regresi Dimensi Semangat terhadap Dimensi Efikasi Kendiri Secara Kolektif.....	277
Jadual 4.18	Regresi Dimensi Semangat terhadap Dimensi Kepercayaan Kolektif.....	280
Jadual 4.19	Regresi Dimensi Semangat terhadap Dimensi Penekanan Akademik.....	284
Jadual 4.20	Regresi Dimensi Penegasan Akademik terhadap Dimensi Kepercayaan Kolektif.....	287
Jadual 4.21	Regresi Dimensi Penegasan Akademik terhadap Dimensi Penekanan Akademik.....	291
Jadual 4.22	Regresi Berganda Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Kesedaran Organisasi Sekolah.....	296
Jadual 4.23	Analisis Regresi Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap Kesedaran Organisasi Sekolah.....	297

Jadual 4.24	Senarai Pasangan-pasangan Dimensi dalam Variabel Kesedaran Organisasi Sekolah dan Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	300
Jadual 4.25	Kesan Kepimpinan Pengagihan Instruksional terhadap Kesedaran Organisasi Sekolah.....	301
Jadual 4.26	Senarai Model Kesan Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap Hubungan antara Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesedaran Organisasi Sekolah.....	302
Jadual 4.27	Regresi Dimensi Integriti Sekolah terhadap Dimensi Kesedaran Pengetua.....	303
Jadual 4.28	Regresi Dimensi Konsiderasi terhadap Dimensi Kesedaran Guru.....	305
Jadual 4.29	Regresi Dimensi Konsiderasi terhadap Dimensi Kesedaran Pengetua.....	307
Jadual 4.30	Regresi Dimensi Semangat terhadap Dimensi Kesedaran Pengetua.....	309
Jadual 4.31	Ringkasan Dapatan Analisis Mediator	313
Jadual 4.32	Analisis Kesan Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap Kesan Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	315
Jadual 4.33	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki bagi Kesan Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	317
Jadual 4.34	Model-model Moderasi Mengikut Setiap Dimensi Kesejahteraan Organisasi Sekolah.....	319
Jadual 4.35	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki bagi Kesan Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Integriti Sekolah.....	321
Jadual 4.36	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki bagi Kesan Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Dimensi Kepimpinan	

	Pengagihan Instruksional dengan Konsiderasi.....	324
Jadual 4.37	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki bagi Kesan Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Pengaruh Pengetua.....	327
Jadual 4.38	Keputusan Analisis Regresi Berganda Berhierarki bagi Kesan Moderator Tanggapan Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Dimensi Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Semangat.....	330
Jadual 4.39	Ringkasan Analisis Fungsi Moderator.....	331

SENARAI RAJAH

Muka Surat

Rajah 2.1	Model Kepemimpinan Pengagihan Sherer.....	52
Rajah 2.2	Hubungan Timbal Balas Antara Tiga Elemen dalam Sikap Optimistik Akademik Guru.....	107
Rajah 2.3	Kerangka Teori.....	182
Rajah 3.1	Proses Persampelan Rawak Berstrata Berkadaran.....	188
Rajah 3.2	Kerangka Kajian.....	191
Rajah 3.3	Model Mediator.....	240
Rajah 3.4	Jenis-jenis Mediator.....	242
Rajah 3.5	Model Moderator.....	244
Rajah 4.1	Analisis Kesan Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap Kepimpinan Pengagihan Instruksional dan Sikap Optimistik Akademik Guru.....	266
Rajah 4.2	Analisis Kesan Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dan Sikap Optimistik Akademik Guru.....	272
Rajah 4.3	Analisis Kesan Mediator Semangat terhadap Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dan Efikasi Kendiri Secara Kolektif.....	278
Rajah 4.4	Analisis Kesan Mediator Semangat antara Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah, Budaya Sekolah dan Amalan Kepimpinan dengan Kepercayaan Kolektif.....	282
Rajah 4.5	Analisis Kesan Mediator Semangat terhadap Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dan Penekanan Akademik.....	286
Rajah 4.6	Analisis Kesan Mediator Penegasan Akademik antara Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Kepercayaan Kolektif.....	289

Rajah 4.7	Analisis Kesan Mediator Penegasan Akademik antara Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dan Perkongsian Tanggungjawab dengan Penekanan Akademik.....	292
Rajah 4.8	Analisis Kesan Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah terhadap Kepimpinan Pengagihan Instruksional dengan Kesedaran Organisasi Sekolah.....	295
Rajah 4.9	Analisis Kesan Mediator Kesejahteraan Organisasi Sekolah antara Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Kesedaran Organisasi Sekolah.....	299
Rajah 4.10	Analisis Kesan Mediator Integriti Sekolah terhadap Budaya Sekolah dan Kesedaran Pengetua.....	304
Rajah 4.11	Analisis Kesan Mediator Konsiderasi terhadap Budaya Sekolah dan Kesedaran Guru.....	306
Rajah 4.12	Analisis Kesan Mediator Konsiderasi terhadap Budaya Sekolah dan Kesedaran Pengetua.....	308
Rajah 4.13	Analisis Kesan Mediator Semangat antara Penetapan dan Pekongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Kesedaran Pengetua.....	311

SENARAI LAMPIRAN

Muka Surat

LAMPIRAN A	Surat Kebenaran Menggunakan Soal Selidik <i>DLRS</i>	422
LAMPIRAN B	Surat Kebenaran Menggunakan Soal Selidik <i>OHI, SM, TAOS</i>	423
LAMPIRAN C	Soal Selidik.....	424
LAMPIRAN D	Rumusan Keputusan Penilaian Panel Pakar Terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Kajian.....	437
LAMPIRAN E	Cadangan dan Maklum Balas daripada Panel Pakar Penilaian Kandungan.....	440
LAMPIRAN F	Surat Kebenaran KPM (<i>EPRD</i>).....	443
LAMPIRAN G	Surat Kebenaran JPN Kedah.....	444
LAMPIRAN H	Surat Kebenaran JPN Pulau Pinang.....	445
LAMPIRAN I	Surat Kebenaran JPN Perlis.....	446
LAMPIRAN J	Surat Kebenaran JPN Perak.....	447

SENARAI KATA SINGKATAN

<i>CSDE</i>	<i>Connecticut State Department of Education</i>
DIL	Pengagihan Kepemimpinan Instruksional
DIL1	Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah
DIL2	Budaya Sekolah
DIL3	Perkongsian Tanggungjawab
DIL4	Amalan Kepemimpinan
<i>DLRS</i>	<i>Distributed Leadership Readiness Scale</i>
<i>EPRD</i>	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan
<i>ITC</i>	<i>International Test Commission</i>
<i>KMO</i>	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
OHI1	Integriti
OHI2	Penstrukturan
OHI3	Konsiderasi
OHI4	Pengaruh Pengetua
OHI5	Sokongan Sumber
OHI6	Semangat
OHI7	Penegasan Akademik
<i>OHI-S</i>	<i>Organizational Health Inventory</i> (Kesejahteraan Organisasi)
<i>POS</i>	<i>Perceived Organizational Support</i> (Tanggapan Sokongan Organisasi)
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
<i>SAELP</i>	<i>State Action for Educational Leadership Project</i>
SM1	Kesedaran Guru

SM2	Kesedaran Pengetua
SMJK	Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TAO-S	<i>Teachers Sense of Academic Optimism</i>
TAOS1	Efikasi Kendiri
TAOS2	Kepercayaan Kolektif
TAOS3	Penekanan Akademik
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

**KESAN KESEJAHTERAAN, SOKONGAN ORGANISASI DAN
KEPIMPINAN PENGAGIHAN INSTRUKSIONAL TERHADAP SIKAP
OPTIMISTIK AKADEMIK GURU DAN KESEDARAN ORGANISASI
SEKOLAH**

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji kesan kepemimpinan pengagihan instruksional pengetua terhadap sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah serta mengkaji kesan kesejahteraan organisasi sekolah sebagai mediator dan tanggapan sokongan organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara variabel tersebut. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti tahap antara variabel kajian. Data bagi kajian keratan rentas ini dikutip daripada 1043 orang guru dari 210 buah sekolah menengah biasa di negeri Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis menggunakan teknik persampelan secara rawak berstrata berkadaran. Data diperoleh melalui soal selidik dwibahasa yang terbahagi kepada enam bahagian iaitu demografi responden, sikap optimistik akademik guru, kesedaran organisasi sekolah, kepemimpinan pengagihan instruksional, kesejahteraan organisasi sekolah dan tanggapan sokongan organisasi. Data yang dikutip dianalisis berdasarkan unit analisis sekolah dan menggunakan perisian *SPSS* versi 18.0. Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur regresi linear, regresi berganda dan regresi berganda berhierarki. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan pengagihan instruksional pengetua, kesejahteraan organisasi sekolah dan sikap optimistik akademik guru berada pada tahap tinggi. Manakala tanggapan sokongan organisasi dan kesedaran organisasi sekolah pula berada pada tahap sederhana. Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa pengagihan kepemimpinan instruksional ialah peramal yang signifikan terhadap sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah. Kesan kepemimpinan pengagihan instruksional lebih kuat terhadap

kesedaran organisasi sekolah berbanding dengan sikap optimistik akademik guru. Ujian kesan pengantara mendapati bahawa kesejahteraan organisasi sekolah berfungsi sebagai mediator penuh dalam hubungan antara kepemimpinan pengagihan instruksional dengan sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah. Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan tanggapan sokongan organisasi gagal menjadi moderator terhadap kesan kepemimpinan pengagihan instruksional dengan kesejahteraan organisasi sekolah tetapi berfungsi sebagai moderator antara pengagihan kepemimpinan instruksional dengan beberapa dimensi kesejahteraan organisasi sekolah iaitu integriti sekolah, konsiderasi, pengaruh pengetua dan semangat. Kajian ini dapat digunakan oleh pihak pengurusan sebagai rujukan dalam merancang program bagi meningkatkan kepemimpinan pengagihan instruksional, kesejahteraan organisasi sekolah dan tanggapan sokongan organisasi yang mampu membawa peningkatan dalam sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah. Akhirnya, cadangan berdasarkan dapatan kajian dan cadangan kajian lanjutan turut dibincangkan.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL HEALTH, SUPPORT AND
DISTRIBUTED INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ON TEACHER'S
ACADEMIC OPTIMISM AND SCHOOL MINDFULNESS

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the effects of distributed instructional leadership of the school principals on teachers' academic optimism and school mindfulness as well as to examine the role of organizational health as mediator and the role of perceived organizational support as moderator in the relationship between the variables. The research was carried out to identify the level of the variables. The data for this cross-sectional research was collected from 1043 teachers from 210 ordinary secondary schools in Perak, Penang, Kedah and Perlis by applying proportionate stratified random sampling method. The data was collected using a set of bilingual questionnaires comprises demographic characteristics, teachers' academic optimism, school mindfulness, distributed instructional leadership, organizational health and perceived organizational support. The collected data were analyzed by using school as unit of analysis and SPSS version 18.0 was utilized to analyze the collected data. The hypothesis was tested using linear regression, multiple regression and multiple hierarchical regression. Finding revealed a high level of distributed instructional leadership, teachers' academic optimism and organizational health. However, school mindfulness and perceived organizational support only revealed a moderate level. Besides, findings revealed that distributed instructional leadership was a significant predictor of teachers' academic optimism and school mindfulness. The effect of distributed instructional leadership was stronger on school mindfulness than teachers' academic optimism. The mediation test revealed that organizational health served as a full mediator in the relationship between distributed instructional leadership with school

mindfulness. Results also showed that perceived organizational support failed to be the moderator between distributed instructional leadership with organizational health but was served as a moderator between distributed instructional leadership with some of the dimensions of organizational health such as institutional integrity, consideration, principal influence and morale. This research can be used by the management as a reference to plan their programmes to establish the distributed instructional leadership, organizational health and perceived organizational support that are able to maintain a good level of teachers' academic optimism and school mindfulness. Finally, recommendations based on the results and suggestions for future research were discussed.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Minat global dalam reformasi pendidikan yang berpusatkan pembelajaran murid telah menjadikan kepimpinan sekolah secara amnya dan kepimpinan instruksional secara khasnya menjadi tumpuan semula (Gewertz, 2003; Hunter Foundation, 2005; Stricherz, 2001a, 2001b; Virginia Department of Education, 2004). Namun Spillane, Diamond dan Jita (2001) mencadangkan ahli profesional yang lain terutamanya guru supaya memainkan peranan penting dalam kepimpinan instruksional. Ini bermakna, tugas memimpin sekolah bukan lagi menjadi tanggungjawab pengetua semata-mata sebaliknya kepimpinan mesti diagihkan. Hall dan Lord (2001) menegaskan bahawa dalam mencapai kejayaan untuk reformasi di sekolah, pengetua tidak dapat melakukannya sendirian. Para pengkaji lain juga menegaskan bahawa penambahbaikan sekolah yang mampan mesti disokong oleh kepimpinan yang diagihkan dan dikongsi antara *stakeholdersnya* (Day, Gronn & Sales, 2006; Fullan, 2001, 2006; Gronn, 2002, 2009; Hall & Lord, 2001; Harris, 2003; Lambert, 2003; Elmore, 2002; Marks & Printy, 2003; Spillane, 2006; dan Lashway, 2006).

Kepimpinan yang diagihkan atau kepimpinan pengagihan dapat menyediakan perubahan organisasi ke arah yang lebih mantap dan berdaya saing (Gronn, 2002). Kepimpinan pengagihan instruksional ini diharapkan bakal menjadi wadah dalam pembangunan pendidikan negara pada masa akan datang memandangkan dalam konteks semasa reformasi pendidikan global, kepimpinan

pengagihan telah menjadi anjakan paradigma baru dalam abad ke-21 (Hallinger, 2009). Justeru, pengetua harus mengagihkan kepimpinan instruksionalnya untuk menggerakkan sikap dan cara berfikir guru di bawah pimpinan demi mencapai visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan.

Kini, pengetua sekolah telah diarahkan untuk memikul tanggungjawab yang lebih selain memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dalam usaha menambahbaik kualiti pendidikan negara dan mencuba sedaya upaya untuk meningkatkan kemenjadian murid. Menerusi Pelan Hala Tuju Program Transformasi Kerajaan (PEMANDU, 2010), pengetua sekolah digesa agar menyahut saranan kerajaan untuk membangunkan 100 buah sekolah berprestasi tinggi menjelang tahun 2012. Oleh itu, tugas pengetua termasuk, tetapi tidak terhad kepada pengurusan sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, membina hubungan komuniti-sekolah dan bertindak sebagai agen perubahan (Karyn, 2008).

Memasuki era ke-21 pula telah menjadikan sistem pendidikan di Malaysia bergerak sejajar dengan keperluan semasa dan reformasi yang dibawa oleh arus pemodenan dan globalisasi. Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (2012), menunjukkan keperluan untuk mengukuhkan kualiti guru dan pemimpin sekolah dalam sistem pendidikan kerana guru dan pemimpin sekolah yang baik merupakan tunjang utama kepada sistem pendidikan. Kajian antarabangsa tentang kepimpinan sekolah menunjukkan bahawa pengetua yang cemerlang, iaitu yang memberi tumpuan kepada kepimpinan instruksional dan bukannya kepimpinan pentadbiran, dapat meningkatkan keberhasilan murid sebanyak 20 peratus (Laporan Awal PPPM 2012-2025, 2012).

Namun cara maklumat diproses dan perubahan dilaksanakan adalah berbeza antara individu dan antara sekolah. Hal ini disebabkan populasi sekolah adalah

berbeza antara daerah dan antara sekolah. Usaha untuk menemui jalan yang sama melalui platform yang pelbagai telah menimbulkan kekeliruan. Dalam persekitaran sedemikian, terdapat banyak usaha yang boleh dilakukan untuk meningkatkan fungsi pengetua dan guru serta penambahbaikan sekolah. Oleh itu, pengetua perlu mempunyai kemahiran kepimpinan yang mantap untuk melaksanakan setiap reformasi yang dihasratkan oleh kerajaan.

Tambahan pula, penglibatan guru dalam kepimpinan instruksional mestilah disokong dengan personaliti guru yang perlu diperkembangkan bagi mewujudkan pertalian yang dapat meyakinkan pihak sekolah dan staf dan kebolehan mewujudkan kepercayaan dan amanah (Abdul Ghani, 2009). Oleh itu, sikap keterbukaan guru untuk menerima perubahan dan reformasi adalah perlu. Kajian Mascall, Leithwood, Straus dan Sacks (2008) mendapati bahawa sikap optimistik akademik guru boleh menjadi kesan kepada pembangunan kepelbagaian corak kepimpinan distributif. Apabila guru mempunyai tahap optimistik yang tinggi, guru lebih mudah untuk melibatkan diri secara terbuka dengan rakan sekerja dalam usaha untuk melaksanakan tugas kepimpinan yang diagihkan kepada mereka (Mascall et al., 2008). Oleh itu, kepimpinan sekolah memainkan peranan penting untuk membantu guru menjadi lebih optimis, berhati-hati dan berkesan dalam menjalankan tugas kepimpinan instruksional di dalam kelas dan di sekolah.

Seterusnya kesedaran organisasi sekolah bagi kedua-dua pihak pengetua dan guru mempunyai kesan yang kuat terhadap daya tahan dan reformasi (Tomas, 2011). Organisasi yang mempunyai kesedaran dapat merebut setiap peluang, tetapi organisasi yang kurang kesedaran boleh terlepas daripada reformasi, mendapati diri mereka tidak menyenangkan, terkejut dan terperangkap oleh perkara yang tidak diduga (Hoy, Tarter & Woolfolk Hoy, 2006a). Ini bermakna, pengurusan yang

mengaplikasikan kesedaran organisasi sering bersedia untuk menyahut amaran awal daripada masalah dan perubahan yang tidak diduga. Secara ringkas, kesedaran organisasi membolehkan pengetua dan guru prihatin terhadap reformasi dan amalan pemikiran untuk mengimbangi perubahan yang mungkin menimbulkan masalah dengan meningkatkan daya tahan (Hoy, Tarter & Woolfolk Hoy, 2006b).

Selain faktor kepimpinan dan guru, pengetua juga perlu memastikan bahawa suasana dan persekitaran organisasi sekolah bersedia untuk menyokong sebarang reformasi. Menurut Fisher (2007), satu pendekatan untuk menghadapi cabaran kompleks seperti mencapai keberkesanan, meningkatkan keupayaan dan sustainabiliti dalam organisasi adalah melalui kesejahteraan organisasi. Kesejahteraan organisasi membantu pemimpin untuk meningkatkan kepimpinan dan keberkesanan organisasi (Henderson, 2007). Kesejahteraan organisasi ialah keupayaan organisasi mencapai matlamatnya berdasarkan persekitaran yang meningkatkan prestasi organisasi dan menyokong kesejahteraan pekerjaannya iaitu kepuasan dan kesejahteraan pekerja dipenuhi (Michael & Alaba, 2011). Dengan itu dikatakan sekolah yang sejahtera ialah sekolah yang hidup dalam persekitarannya dan mampu mengadaptasi dalam jangka masa panjang serta terus berkembang (Hoy & Miskel, 1996).

Tidak dapat dinafikan bahawa, pemimpin mempunyai kesan yang kuat terhadap pengikutnya. Persepsi guru terhadap pengetua dapat memberi kesan terhadap sikap guru di sekolah. Hal ini disebabkan organisasi yang memberikan sokongan dan prihatin terhadap pekerja dapat meningkatkan perilaku positif pekerja (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Tanggapan sokongan organisasi adalah penilaian pekerja terhadap keprihatinan organisasi dalam menjaga kebajikan dan memenuhi keperluan mereka (Eisenberger et.al., 1986). Seterusnya

pekerja akan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasi sebagai balasan (Eisenberger, Fasolo & LaMastro, 1990). Maka, kepemimpinan pengagihan instruksional harus dimantapkan dengan kesan tanggapan sokongan organisasi yang positif daripada guru dengan harapan guru akan kekal berkhidmat dan setia akan organisasi serta sanggup menerima sebarang reformasi yang mendatang.

Sebagai kesimpulan, kepemimpinan pengagihan instruksional merupakan aspek penting dalam reformasi pendidikan dan penambahbaikan sekolah. Kepimpinan pengagihan instruksional pengetua dilihat sebagai faktor yang dapat memberi kesan terhadap sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah yang seterusnya memberi kesan positif terhadap reformasi dan penambahbaikan sekolah. Manakala, kesejahteraan organisasi sekolah dan tanggapan sokongan organisasi pula dilihat sebagai pemangkin kepada hubungan antara pengetua dengan guru dan menjadi penggalak kepada sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah.

1.2 Latar Belakang Kajian

Latar belakang kajian ini adalah berdasarkan konsep kepemimpinan pengagihan instruksional, sikap optimistik akademik guru, kesedaran organisasi sekolah, konsep kesejahteraan organisasi sekolah dan tanggapan sokongan organisasi.

1.2.1 Kepimpinan Pengagihan Instruksional

Peranan kepemimpinan instruksional pengetua dalam penambahbaikan sekolah telah dibincangkan secara meluas dalam kajian lepas. Kepimpinan instruksional membentuk kepimpinan yang kuat untuk pengajaran dan pembelajaran dan mampu bertindak terhadap arus reformasi yang deras dan menghadapi pelbagai cabaran di sekolah pada hari ini (Asariah, 2009). Namun Spillane et al. (2001) telah mengkritik

kepimpinan instruksional yang terlalu menekankan kepemimpinan ke atas seseorang individu lalu mencadangkan agar kepemimpinan pendidikan diagihkan terutamanya untuk kecemerlangan instruksional. Selain itu, Murphy dan Datnow (2002) mendapati pengetua berjaya memenuhi permintaan yang semakin meningkat dengan membentuk organisasi yang mengamalkan kepemimpinan pengagihan.

Berdasarkan model Gordon (2005) kepemimpinan pengagihan dibahagikan ke dalam empat dimensi utama dalam kepemimpinan instruksional iaitu penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Model Gordon ini adalah berasaskan kajian longititudinal ke atas kepemimpinan pengagihan yang diadakan oleh Elmore (2003) di bawah Jabatan Pelajaran Negeri Connecticut (*CSDE*) yang menggunakan *Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS)*. Elmore (2003) mempercayai bahawa amalan kepimpinan pengagihan membolehkan sekolah berkeupayaan untuk membuat penambahbaikan yang berterusan dalam pencapaian murid dan memberikan hasil yang saksama untuk semua murid seperti yang dimandatkan.

Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah dalam kepemimpinan pengagihan adalah penting kerana sekolah terdiri daripada guru-guru dan warga sekolah lain. Mereka perlu mendukung usaha menjayakan misi sekolah demi mencapai visi yang dihasratkan. Menurut Gordon (2005), misi, visi dan matlamat sekolah hanya akan berkesan jika semua warga sekolah mengetahuinya dan mengalami tumpuan padu merentasi setiap anggota sekolah. Oleh itu, misi, visi dan matlamat sekolah haruslah jelas, bermakna, berguna dan terkini serta mencerminkan nilai-nilai penting yang menyokong hala tuju pendidikan negara dan dikongsi antara warga sekolah.

Seterusnya dimensi budaya sekolah menjelaskan ciri-ciri sekolah yang memberi kesan terhadap pencapaian murid, organisasi yang mementingkan kolaborasi dan mengutamakan komuniti pembelajaran profesional (Gordon, 2005). Budaya terbentuk melalui sejarah sekolah. Budaya kolaborasi menyediakan satu medium yang berdaya maju untuk mengawal dan memberi makna kepada situasi baru (Gordon, 2005). Hasil daripada budaya kolaborasi termasuklah semangat yang tinggi, komitmen untuk mengajar dipertingkatkan dan pencapaian murid yang tinggi.

Dimensi ketiga iaitu perkongsian tanggungjawab termasuklah membuat keputusan secara kolaboratif, penilaian prestasi dan pembangunan profesional (Gordon, 2005). Membuat keputusan secara kolaboratif penting untuk menentukan kelemahan dan kekuatan dalam pengetahuan murid atau kemahiran dan menyediakan panduan untuk menentukan cara amalan pengajaran yang perlu diubah (Gordon, 2005). Seterusnya penilaian dan pembangunan profesional berkaitan secara langsung untuk pembangunan dan penilaian kakitangan sekolah.

Amalan kepimpinan iaitu dimensi keempat menegaskan cara pemimpin sekolah menentukan, membentang dan menjalankan interaksi pengetua dengan orang lain dalam proses memimpin (Gordon, 2005). Ini bermakna amalan kepimpinan perlu diagihkan dalam kalangan pemimpin formal dan tidak formal. Gordon (2005) berpendapat bahawa walaupun peranan pengetua telah berubah, pengetua masih memainkan peranan penting dalam membina keupayaan kepimpinan di sekolah. Dengan itu, pengetua masih memainkan peranan untuk mempengaruhi, mempermudah, membimbing dan menjadi mentor agar dapat bekerja secara baik dengan orang lain.

1.2.2 Sikap Optimistik Akademik Guru

Ciri keunggulan kepemimpinan ialah interaksi sesama manusia sehingga tidak menimbulkan masalah (Abdul Rashid, 2001). Kesemua situasi kepemimpinan melibatkan manusia dan berkait rapat dengan soal-soal kemanusiaan. Maka, soal kemanusiaan yang menarik minat pengkaji ialah sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah. Kajian Bandura (1993), Hoy et al. (2006a) dan Hoy, Gage dan Tarter (2004) berpendapat bahawa keberkesanan sekolah boleh diramalkan melalui sikap optimistik untuk akademik dan kesedaran organisasi sekolah.

Fahy, Wu dan Hoy (2010) menjelaskan bahawa sikap optimistik akademik guru terdiri daripada tiga elemen iaitu kepercayaan guru terhadap murid dan ibu bapa, efikasi sendiri guru dan penekanan guru terhadap akademik yang menjadi asas kepada penggubalan skala *Teachers Sense of Academic Optimism* (TAO-S) oleh Fahy et al. (2010). Sikap optimistik akademik guru merangkumi kepercayaan positif guru terhadap diri, murid, ibu bapa dan arahan (Hoy et al., 2006a). Sikap optimistik akademik guru mestilah bertepatan dengan penghasilan dan penyelenggaraan bilik darjah yang berkesan apabila guru meletakkan kepentingan utama kepada murid dan komuniti. Matlamat yang jelas dan boleh dicapai telah ditetapkan dan dikenal pasti oleh seluruh warga sekolah dan komuniti iaitu semua orang tahu akan peranan diri dan melakukan seperti yang diharapkan. Oleh itu, dalam usaha mengagihkan kepemimpinan instruksional, faktor guru perlu diberi perhatian terutamanya dari aspek sikap optimistik akademik guru.

1.2.3 Kesedaran Organisasi Sekolah

Hoy et al., (2004) berpendapat bahawa kesedaran organisasi sekolah dapat mengubah peluang kepada sesuatu yang mungkin membawa kebaikan. Kesedaran

organisasi sekolah mempunyai beberapa ciri utama iaitu sejauh mana guru-guru dan pentadbir sekolah sentiasa mengenal pasti masalah dengan teliti dan mencegah masalah daripada menjadi krisis, berasa keberatan untuk memandang remeh terhadap sesuatu perkara, menumpukan pengajaran dan pembelajaran, berdaya tahan kepada masalah dan merujuk kepada pakar (Hoy, 2003; Weick & Sutcliffe, 2006). Ciri-ciri ini telah diguna untuk menggubal skala kesedaran organisasi yang dinamakan *M-Scale* oleh Hoy dan Gage (2003).

Kajian Ivey (2012) menunjukkan bahawa amalan kesedaran dapat diimplementasikan dengan jayanya jika diimplementasikan secara strategik, kepimpinan yang supportif dan penglibatan aktif daripada pihak guru. Menurut Ramsey (2012), kesedaran organisasi bukan sahaja mampu memerangi unsur-unsur yang melemahkan organisasi malah meningkatkan kepuasan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behaviors*).

1.2.4 Kesejahteraan Organisasi

Ciri-ciri penting organisasi yang sejahtera adalah wajar diambil kira dalam menilai kualiti sesebuah sekolah (Miles, 1969). Feldman dan Hoy (2000) menjelaskan bahawa sesebuah organisasi yang sejahtera perlu mengutamakan ciri-ciri seperti integriti sekolah, penstrukturan, pertimbangan, pengaruh pengetua, sokongan sumber, semangat dan penegasan akademik. *Organizational Health Inventory (OHI-S)* yang dihasilkan oleh Feldman dan Hoy (2000) telah digunakan untuk menilai tahap kesejahteraan organisasi di sekolah menengah. Sesebuah organisasi yang sejahtera juga diterangkan sebagai organisasi yang berjaya menumpukan perhatian pada gangguan kesan luaran dan memastikan organisasi sekolah bergerak ke arah pencapaian objektifnya (Hoy & Miskel, 1996). Seterusnya

Henderson (2007) menjelaskan bahawa kesejahteraan organisasi boleh membantu pemimpin untuk meningkatkan kepimpinan mereka dan keberkesanan organisasi.

Beberapa kajian dalam pendidikan menunjukkan bahawa personel sekolah terutamanya pengetua dan guru tidak mempunyai kesan secara langsung ke atas pencapaian murid tetapi mempunyai kesan secara tidak langsung dengan faktor kesejahteraan organisasi sebagai mediator (Bossert, Dwyer, Rowan, & Lee, 1982; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Witziers, Bosker & Kruger, 2003). Namun kesan kesejahteraan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan dan sikap optimistik untuk akademik dan kesedaran organisasi masih belum mendapat perhatian daripada golongan penyelidik terutamanya dalam konteks pendidikan di Malaysia.

1.2.5 Tanggapan Sokongan Organisasi

Di samping amalan pengagihan kepemimpinan instruksional dalam organisasi yang sejahtera, organisasi perlu memberikan sokongan kepada pekerja. Teori sokongan organisasi menegaskan bahawa pekerja membentuk kepercayaan mengenai sejauh mana organisasi mengambil berat tentang mereka dan menghargai sumbangan mereka kepada organisasi (Eisenberger et al., 1986; & Rhoades & Eisenberger, 2002). Seterusnya pekerja yang menganggap organisasi menghargai sumbangan mereka dan prihatin terhadap keperluan mereka akan membalas jasa organisasi dengan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasi (Eisenberger, Fasolo & LaMastro, 1990).

Terdapat organisasi yang sedar akan keperluan tanggapan sokongan organisasi untuk meningkatkan kesetiaan pekerja dengan membekalkan peluang tambahan atau kelengkapan yang diperlukan untuk menyiapkan tugas tertentu seperti peluang menyertai latihan untuk meningkatkan profesionalisme pekerja

(Eisenberger, Aselage, Sucharski & Jones, 2004). Eisenberger et al. (1990) mencadangkan bahawa sokongan organisasi dikaitkan dengan tahap galakan dan kemampuan sumber berkaitan persekitaran kerja yang diberikan oleh ketua dalam organisasi. Eisenberger et al. (1986) dan Eisenberger et al. (1990) menegaskan bahawa tanggapan pekerja terhadap sokongan organisasi dan tanggapan pekerja terhadap sokongan ketua ialah dua variabel yang serupa. Maka, dalam mengkaji tanggapan guru terhadap kepemimpinan pengagihan instruksional di sekolah, tanggapan terhadap sokongan organisasi juga perlu dikaji.

1.3 Pernyataan Masalah

Kepimpinan pengagihan instruksional perlu menjadi fokus baru dalam dunia kepemimpinan pendidikan di Malaysia pada masa akan datang. Kepimpinan instruksional yang menjadi tumpuan dalam kepemimpinan pendidikan sejak tahun 1980an telah dipersoalkan kemampuannya sebagai konseptual kepemimpinan sekolah yang dominan (Barth, 1986; Cuban, 1988). Namun pada abad ke-21, kepemimpinan instruksional yang telah hilang potensinya sebagai konsep utama dalam kepemimpinan sekolah telah menjadi fokus semula tetapi dikaitkan dengan fungsi pengagihan atau perkongsian dalam kepemimpinan instruksional (Hallinger, 2009). Oleh itu, kajian tentang tahap kepemimpinan pengagihan instruksional harus diberi perhatian dalam usaha reformasi pendidikan.

Pengetua sekolah perlu memberikan perhatian dalam kepemimpinan instruksional selaras dengan reformasi pendidikan yang berpusatkan pembelajaran murid (Gewertz, 2003; Hunter Foundation, 2005; Stricherz, 2001a, 2001b). Namun kepemimpinan instruksional harus mengalami perubahan untuk disesuaikan dengan keperluan semasa di sekolah (Hallinger, 2009). Tambahan pula, amalan kepemimpinan

pengagihan instruksional adalah penting kerana tanpa sokongan warga sekolah, pemimpin instruksional tidak mampu melakukannya seorang diri (James & Balasandran, 2009). Oleh itu, kepimpinan pengagihan instruksional telah menjadi paradigma dan alternatif baru yang harus dipertimbangkan dalam kepimpinan pendidikan untuk meningkatkan prestasi sekolah selaras dengan tuntutan PPPM 2013-2025 (KPM, 2012).

Rangka kerja konseptual terhadap peranan kepimpinan pengetua telah berubah akibat perubahan dalam pengurusan di sekolah dan jangkaan yang kian meningkat untuk pembelajaran murid (Monique, 2009). Maka, Harris (2005) mencadangkan bahawa kepimpinan dari perspektif pengagihan yang diamalkan dapat meningkatkan fungsi instruksional di sekolah. Gordon (2005) berpendapat bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional dengan menggunakan model distributif dapat meningkatkan pencapaian murid di sekolah. Tetapi, kewujudan kajian tentang kepimpinan pengagihan instruksional masih dianggap baru dan asing. Oleh itu, tahap kepimpinan pengagihan instruksional dalam kalangan pengetua perlu dikaji secara terperinci terutamanya dalam konteks sekolah Malaysia.

Kepimpinan tradisional yang menekankan 'kepimpinan solo' tidak lagi sesuai dalam pendidikan semasa yang kompleks dan rumit (Goleman, 2002; Harris, 2004). Kepimpinan kini perlu bergerak daripada kepimpinan *heroic* kepada pendekatan yang menekankan pengagihan kepimpinan antara kumpulan dalam sekolah (Bush & Glover, 2003). Harris et al. (2007) menekankan perlunya kajian untuk menganalisis kesan pengagihan kepimpinan dalam organisasi sekolah. Oleh itu, kajian tentang tahap kepimpinan pengagihan instruksional adalah satu keperluan dalam usaha reformasi pendidikan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia.

Namun terdapat guru yang kurang bersedia untuk menghadapi perubahan dan transformasi dalam pendidikan atau menghadapi sebarang kegagalan yang mungkin berlaku kerana lebih selesa dalam zon keselesaan masing-masing. Menurut Bridget (2012), manusia benar-benar tidak suka berganjak daripada zon keselesaan dan enggan menerima perubahan. Guru sepatutnya mengimbangi kerumitan pengajaran sambil menyesuaikan diri dengan cabaran permintaan multidimensi dalam pengajaran dan pembelajaran. Jika guru kekal dalam zon keselesaan masing-masing, guru akan cuba menafikan peluang dan menghalang diri daripada mencuba prospek baru (Bridget, 2012). Oleh itu, pengetua perlu menyelesaikan masalah zon keselesaan dalam kalangan guru dengan amalan kepimpinan pengagihan instruksional dan peningkatan kesedaran organisasi sekolah dalam kalangan guru dan pengetua. Jika masalah ini berterusan, proses perubahan dan reformasi sekolah pasti terjejas.

Sikap optimistik akademik guru penting dalam menjamin kemenjadian murid selaras dengan PPPM 2013-2025 (KPM, 2013). Wu (2012) mendapati bahawa tanggungjawab kolektif iaitu kesanggupan guru menerima tanggungjawab terhadap pembelajaran murid merupakan faktor penting dalam memupuk sikap optimistik akademik guru di sekolah. Pechura (2001) juga mendapati guru adalah penyumbang yang paling berkesan terhadap kejayaan murid dan guru telah semakin terlibat dalam kepimpinan instruksional serta proses membuat keputusan di sekolah. Oleh itu, jika pengetua gagal meningkatkan sikap optimistik akademik guru kualiti kerja guru dan penglibatan guru dalam kepimpinan pengagihan instruksional pasti terjejas.

Sikap optimistik akademik guru yang rendah boleh merugikan dan menjejaskan masa instruksional di sekolah. Antara faktor gangguan masa instruksional murid di sekolah adalah sikap dan faktor guru iaitu guru lewat sampai

ke sekolah, guru tidak hadir ke sekolah dan kurangnya persediaan pedagogi dalam kalangan guru (Laporan OECD, 2009). Faktor-faktor ini menunjukkan sikap guru terhadap akademik yang rendah dan turut menjejaskan keberkesanan pengajaran serta kompetensi guru. Seterusnya, guru juga sering lewat atau tidak hadir ke dalam kelas tanpa alasan (Laporan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012). Kementerian Pelajaran Malaysia (2012) amat mengambil berat tentang isu melindungi masa instruksional di sekolah bagi mengubah sikap dan pemikiran guru serta budaya organisasi pembelajaran dalam kalangan komuniti sekolah terutamanya guru. Oleh itu, langkah-langkah yang sewajarnya mesti diambil untuk meningkatkan sikap optimistik akademik guru bagi melindungi masa instruksional yang lebih berkualiti.

Sikap optimistik akademik guru menjamin kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Murid yang diajar oleh guru yang lemah hanya mampu menguasai 50 peratus atau kurang daripada kurikulum dalam tahun tertentu. Sebaliknya, murid yang diajar oleh guru yang optimistik dan berkualiti mampu menguasai lebih daripada purata dalam satu tahun (Hanushek & Rivkin, 2010; dan Farr, 2010). Seterusnya, kajian perbandingan sistem pendidikan di beberapa buah negara di peringkat global membuktikan bahawa kualiti sistem pendidikan tidak dapat mengatasi kualiti guru (Mckinsey & Company, 2007). Oleh itu, kualiti guru merupakan penentu utama. Manakala kualiti pengajaran dan pembelajaran murid dapat ditingkatkan dengan kehadiran guru, kesediaan guru dan sokongan pengurusan atasan (Laporan OECD, 2009). Namun, tahap sikap optimistik dan kesediaan guru terhadap akademik hanya dapat dikenal pasti kepentingannya dengan menjalankan suatu kajian empirikal yang berfokus kepada variabel-variabel yang utama dan berkaitan di Malaysia.

Kesedaran organisasi sekolah dalam kalangan guru dan pengetua diperlukan untuk menghadapi reformasi pendidikan. Menurut Sazali, Zurida dan Mustapa (2002), kepercayaan seseorang terhadap kemampuan diri dalam melaksanakan sesuatu tugas merupakan satu bidang yang penting untuk diterokai pada masa akan datang. Namun Eilis (2010) mendapati bahawa tidak semua guru melihat diri mereka sebagai pemimpin walaupun memegang tanggungjawab kepimpinan di sekolah kerana kesedaran organisasi yang rendah. Ellis (2010) berpendapat bahawa kesedaran organisasi sekolah adalah rendah kerana guru tidak menganggap tugas memimpin sebagai tugas guru. Walaupun guru terlibat dalam aktiviti kepimpinan di sekolah, kepimpinan jarang dipaparkan dalam wacana pendidikan mereka. Keadaan ini disebabkan guru kurang jelas dengan peranan guru dan pemimpin apabila mereka tidak memegang jawatan sebagai pengetua atau penolong kanan (Eilis, 2010). Jadi, pengetua perlu memainkan peranan untuk membangkitkan kesedaran tentang kepentingan amalan kepimpinan dalam kalangan guru dengan melibatkan mereka dalam amalan kepimpinan instruksional. Pengetua yang gagal meningkatkan kesedaran organisasi guru boleh menjejaskan keberkesanan kepimpinan pengagihan instruksional dan penambahbaikan sekolah.

Dari segi konsep, kesedaran organisasi sekolah dan sikap optimistik untuk akademik mempunyai hubung kait semula jadi dengan variabel organisasi sekolah yang lain (Hoy & Gage, 2003). Masalahnya, kesedaran organisasi sekolah dan sikap optimistik untuk akademik adalah dua variabel baru yang masih terdapat jurang dalam literatur. Sims (2011) berpendapat bahawa hubungan antara kedua-dua variabel ini perlu difahami sebelum digunakan oleh pentadbir di sekolah. Masih terdapat ruang yang banyak untuk menambah nilai dan memerlukan masa untuk menerokai kedua-dua variabel yang masih baru dalam dunia pengurusan dan

kepemimpinan di sekolah ini. Oleh itu, variabel kesedaran organisasi sekolah dan sikap optimistik akademik guru perlu diterokai untuk memastikan aktiviti yang dirancang di sekolah berjalan dengan sempurna untuk penambahbaikan sekolah.

Kajian-kajian lain juga menunjukkan bahawa kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai kesan ke atas sikap guru (Fook & Sidhu, 2004), kepemimpinan mempunyai kesan ke atas efikasi guru (Keith, 1989; Lubbers, 1990), ke atas komitmen profesional dan kesan kepemimpinan dengan efikasi guru iaitu kepercayaan guru tentang kebolehan membawa kepada pembelajaran murid dan efikasi guru dengan komitmen profesional (Ross & Gray, 2006). Maka, pengetua diharap dapat memainkan peranan untuk meningkatkan sikap optimistik akademik guru yang merangkumi efikasi, kepercayaan dan penekanan akademik. Draper dan Fraser (2000) menyatakan bahawa persepsi guru tentang persekitaran kerja mereka perlu diberi perhatian bagi mewujudkan penambahbaikan pencapaian dan keberkesanan sekolah. Oleh itu, persekitaran organisasi yang sejahtera membolehkan pengetua meningkatkan sikap optimistik akademik guru.

Organisasi yang menunjukkan tahap sokongan yang rendah terhadap pekerja akan menjejaskan persekitaran dan kesejahteraan organisasi. Horng, Loeb dan Mindich (2010) berpendapat bahawa pengurusan organisasi yang kuat mampu memberikan sokongan instruksional bilik darjah bukan sahaja kepada guru secara individu tetapi membangunkan persekitaran kerja yang sejahtera iaitu guru-guru mampu memperoleh sokongan yang diperlukan. Dengan kata lain, fungsi pengetua tidak hanya terhad kepada sumbangan pengetua di dalam bilik darjah tetapi lebih kepada melahirkan guru yang efektif dan menyokong mereka dengan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang lebih berkesan. Oleh itu, sokongan organisasi adalah perlu untuk mengukuhkan kepemimpinan pengagihan instruksional di sekolah.

Hornig dan Loeb (2010) mendapati pengetua yang mengagihkan kepimpinan instruksional tidak menggunakan satu pendekatan sahaja untuk menyokong guru sebaliknya mengekalkan persekitaran yang positif dan kondusif, sentiasa memberi sokongan dan membangunkan struktur organisasi untuk mempertingkatkan fungsi instruksionalnya. Hal ini menunjukkan kepentingan kepimpinan pengagihan instruksional pengetua dalam mengekalkan kesejahteraan organisasi dan memberi sokongan organisasi kepada guru sebagai langkah untuk meningkatkan sikap optimistik akademik guru dan meningkatkan kesedaran dalam kalangan guru. Oleh itu, prestasi kerja guru boleh terjejas jika pengetua gagal mengekalkan kesejahteraan organisasi dan memberi sokongan organisasi.

Tahap kesejahteraan organisasi yang rendah boleh menjejaskan penambahbaikan sekolah kerana kesejahteraan organisasi memberi kesan terhadap kualiti pengurusan sekolah, perilaku dan sikap warga yang berada di sekolah (Hoy & Miskel, 1996). Sukarmin (2010) berpendapat bahawa guru semestinya mendapat perhatian secara positif sama ada tentang pekerjaan atau persekitaran kerja. Dengan itu, adalah penting bagi pengetua mewujudkan kesejahteraan organisasi agar guru dapat menyampaikan pengajaran dan pembelajaran dalam situasi yang lebih selesa. Dalam konteks ini, pengetua harus sentiasa memupuk sikap guru terhadap akademik yang optimistik dan positif. Oleh itu, kegagalan pengetua mewujudkan organisasi yang sejahtera boleh menjadikannya pemimpin yang kurang berkesan dan menghalang guru daripada bersikap optimistik terhadap akademik.

Kesimpulannya, kepimpinan pendidikan perlu mengalami perubahan selaras dengan arus reformasi pendidikan negara. Kepimpinan pengagihan instruksional telah menjadi fokus dan paradigma baru dalam dunia kepimpinan pendidikan serta menjadi satu keperluan dalam usaha penambahbaikan sekolah. Pengetua perlu peka

terhadap perubahan ini kerana kegagalan pengetua menyesuaikan kepimpinannya boleh menjejaskan reformasi pendidikan. Seterusnya guru juga perlu bersedia untuk menghadapi perubahan dan berganjak dari zon keselesaan dengan meningkatkan kesedaran organisasi sekolah. Di samping itu, sikap optimistik akademik guru dapat menjamin pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti dan kesediaan guru dalam usaha pengagihan kepimpinan. Sebaliknya, sikap optimistik akademik guru yang rendah boleh menjejaskan masa instruksional di sekolah. Namun kesedaran organisasi sekolah guru dan sikap optimistik untuk akademik merupakan variabel baru yang memerlukan masa dan ruang untuk diterokai. Kesejahteraan persekitaran organisasi membolehkan pengetua meningkatkan sikap optimistik akademik guru. Di samping itu, sokongan organisasi diperlukan untuk mengukuhkan kepimpinan pengagihan instruksional. Tahap sokongan organisasi yang rendah terhadap pekerja boleh menjejaskan persekitaran dan kesejahteraan organisasi. Prestasi kerja guru dan usaha penambahbaikan sekolah turut terjejas jika sekolah menunjukkan tahap sokongan dan kesejahteraan yang rendah. Kegagalan pengetua mewujudkan organisasi yang sejahtera boleh menjadikannya kurang berkesan dan menghalang guru daripada bersikap optimistik untuk akademik. Oleh itu, pengkaji berpandangan bahawa aspek kepimpinan pengagihan instruksional, sikap optimistik akademik guru, kesedaran organisasi sekolah, kesejahteraan organisasi, tanggapan sokongan organisasi dan hubungan atau kesan antara keempat-empat aspek ini perlu dikaji dalam konteks sekolah di Malaysia.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan mengkaji kesan kepimpinan pengagihan instruksional pengetua ke atas sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah

di samping mengkaji kesan kesejahteraan organisasi sekolah sebagai mediator dan tanggapan sokongan organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara variabel tersebut. Objektif kajian ini adalah:

- 1.4.1 mengenal pasti tahap kepimpinan pengagihan instruksional pengetua, kesejahteraan organisasi, tanggapan sokongan organisasi, sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah
- 1.4.2 mengkaji kesan kepimpinan pengagihan instruksional pengetua (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi) terhadap sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah.
- 1.4.3 mengkaji kesan kesejahteraan organisasi sebagai mediator dalam hubungan kepimpinan pengagihan instruksional pengetua dengan sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah.
- 1.4.4 mengkaji kesan tanggapan sokongan organisasi sebagai moderator dalam hubungan kepimpinan pengagihan instruksional dengan kesejahteraan organisasi sekolah.

1.5 Soalan Kajian

Demi mencapai objektif-objektif yang tersebut di atas, beberapa soalan kajian dihuraikan seperti berikut:

- 1.5.1 Apakah tahap kepimpinan pengagihan instruksional pengetua, kesejahteraan organisasi, tanggapan sokongan organisasi, sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah?
- 1.5.2 Adakah terdapat kesan yang signifikan antara kepimpinan pengagihan instruksional pengetua (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi) terhadap sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah?

- 1.5.3 Adakah kesejahteraan organisasi menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan pengagihan instruksional pengetua dengan sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah?
- 1.5.4 Adakah tanggapan sokongan organisasi menjadi moderator yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan pengagihan instruksional pengetua dengan kesejahteraan organisasi sekolah?

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk memberi pendedahan tentang kepimpinan pengagihan instruksional terutama tentang kepentingannya dalam kalangan pengetua di sekolah-sekolah menengah di Malaysia. Walaupun terdapat banyak teori dan kajian empirikal tentang kepimpinan instruksional telah dijalankan sejak tiga dekad yang lalu, namun kajian tentang kepimpinan pengagihan instruksional dalam pendidikan masih merupakan satu bidang yang baru terutamanya di Malaysia. Harris (2002) menegaskan bahawa kepimpinan harus diagihkan kerana masih kurangnya kajian kuantitatif yang bersifat empirikal dalam bidang ini. Oleh itu, kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan kepada pihak berkenaan dalam usaha memperbaiki dan memodifikasikan kelemahan kepimpinan sedia ada.

Kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah bergantung pada kepimpinan yang berkesan dan diukur berdasarkan pencapaian akademik murid. Oleh itu, diharapkan kajian ini dapat memberikan suatu huraian jelas tentang setakat mana kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah di Malaysia berjaya diagihkan. Kajian ini juga diharapkan dapat meningkatkan kesedaran dalam kalangan pihak pengurusan dan pentadbiran sekolah tentang kepentingan

kepimpinan pengagihan instruksional dalam instistusi pendidikan terutamanya di sekolah menengah.

Selain kepimpinan pengagihan instruksional, kesejahteraan organisasi dan tanggapan sokongan organisasi juga merupakan faktor penting dalam mewujudkan kesejahteraan di organisasi sekolah yang mampu meningkatkan pencapaian sekolah dan pencapaian murid. Namun kajian tentang kedua-dua faktor ini masih perlu didalami dalam konteks negara kita terutama dari segi kesannya sebagai mediator dan moderator. Seterusnya kajian-kajian lepas lebih menumpukan persepsi dan penilaian pengetua terhadap kepimpinan diri mereka selaku pengetua sekolah. Oleh itu, kajian ini diharap dapat memberi input tambahan dalam penyelidikan pengurusan pendidikan sekolah terutama daripada persepsi guru sekolah terhadap sokongan organisasi yang diberikan dan kesejahteraan organisasi yang diwujudkan di sekolah.

Dapatan kajian ini juga diharap dapat memberikan serba sedikit panduan kepada bidang pengurusan tenaga manusia amnya dan dunia ilmu pendidikan khususnya. Dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi asas kepada pihak pengurusan dan pentadbiran dalam mengenal pasti bentuk sokongan yang perlu diberi penekanan dalam menambahbaik pembangunan pekerja di sesebuah organisasi. Kajian-kajian lepas membuktikan bahawa tanggapan sokongan organisasi mampu berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara konflik peranan dan kejemuan (Jawahar, Stone & Kisamore, 2007) dan berperanan sebagai mediator antara keadilan dengan kepercayaan (Stinglhamber & Vandenberghe, 2006). Justeru, kajian ini juga diharapkan dapat memberikan satu bentuk gambaran menyeluruh tentang kepimpinan pengagihan instruksional, sikap optimistik akademik guru, kesedaran organisasi sekolah, kesejahteraan organisasi dan

tanggapan sokongan organisasi kepada pihak pentadbir pendidikan seperti pengetua sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia. Di samping itu, kajian ini dapat membantu dalam merangka dan membentuk program untuk melatih dan membimbing pengetua dan guru bagi meningkatkan kepimpinan, kesejahteraan organisasi, tanggapan sokongan organisasi, sikap optimistik untuk akademik dan kesedaran organisasi mereka melalui program-program yang bersesuaian. Seterusnya diharapkan pihak pengurusan sekolah dapat memberikan bantuan bersesuaian yang difikirkan perlu kepada guru.

Selain itu, mengikut Hoy (2010), sikap optimistik akademik guru, kesedaran organisasi sekolah, kesejahteraan organisasi dan kepimpinan instruksional juga merupakan antara elemen penting di sekolah yang mampu meningkatkan pencapaian murid. Elemen-elemen ini juga sering dijadikan pembolehubah dalam kajian yang bersifat empirikal tentang keberkesanan sekolah. Namun elemen sikap optimistik akademik guru (Wu & Fahy, 2009) dan kesedaran organisasi sekolah (Hoy & Gage, 2003) merupakan elemen yang masih dianggap baru dalam kajian tentang kepimpinan pengagihan instruksional lebih-lebih lagi dalam konteks negara Malaysia. Hal ini disebabkan kajian-kajian lepas lebih tertumpu kepada kajian-kajian di negara barat. Keadaan ini mewujudkan pertembungan antara budaya barat dengan budaya timur di Malaysia. Maka, dapatan kajian di negara barat tidak semestinya sesuai diaplikasikan di Malaysia. Dengan itu, diharapkan kajian ini dapat menambah kepada sorotan kajian tentang kepimpinan pengagihan instruksional, sikap optimistik akademik guru, kesedaran organisasi sekolah, kesejahteraan organisasi dan tanggapan sokongan organisasi dengan memberi fokus kepada aspek-aspek kepimpinan sekolah menengah di Malaysia berdasarkan persepsi guru sekolah.

Maklumat daripada kajian ini dapat digunakan oleh para pentadbir sekolah dan para pendidik untuk menilai kekuatan dan kelemahan diri demi penambahbaikan mutu perkhidmatan mereka. Kajian ini juga memberi kesedaran kepada para pengetua bahawa kepimpinan pengagihan instruksional perlu diamalkan dan diperkembangkan demi meningkatkan sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah. Seterusnya usaha meningkatkan kesejahteraan sekolah dan tanggapan sokongan organisasi perlu dilakukan. Hanya dengan cara ini sahaja kesejahteraan dan kehidupan optimum manusia mampu tercapai secara amnya dan matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan dapat dicapai secara khasnya.

Oleh hal yang demikian, sebelum seseorang pengetua mampu mengurus masalah yang timbul di sekolah, meningkatkan pencapaian murid dan menjadikan sekolah di bawah pimpinan mereka berkesan, adalah perlu bagi seseorang pengetua mengetahui dan menyedari tahap kepimpinan pengagihan instruksional diri mereka mengikut persepsi guru. Seterusnya sikap optimistik akademik guru dan kesedaran organisasi sekolah juga harus dinilai agar langkah proaktif dapat dijalankan bagi membantu guru-guru di bawah pimpinan mereka. Seterusnya pengetua perlu sentiasa menilai dan mengukur tahap kesejahteraan organisasi dan tanggapan sokongan organisasi di bawah pimpinan dan penyeliaan mereka. Laurer (2004) berpendapat bahawa penilaian seharusnya dijadikan amalan berterusan pada setiap peringkat dalam organisasi kerana penilaian dapat memberikan maklum balas berterusan untuk membaiki proses semasa dan meningkatkan keberkesanan kerja pada masa depan. Dengan cara ini sajalah amalan pengurusan dan kepimpinan sekolah yang lebih efektif dan efisien mampu dicapai.

Kesimpulannya, kajian ini diharapkan dapat membentuk modal insan, modal budaya dan modal sosial (Spillane, Hallett & Diamond, 2003) di sekolah. Modal

insan melibatkan pengetahuan, kemahiran dan kepakaran seseorang, modal budaya merujuk kepada cara seseorang bertindak dan gaya berinteraksi dalam sesuatu konteks dan modal sosial merujuk kepada jaringan sosial individu yang menekankan nilai-nilai seperti kepercayaan, kolaborasi dan tanggungjawab moral antara individu dan organisasi. Dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan kepada pengkaji-pengkaji lain yang ingin mendalami bidang kepimpinan pengagihan instruksional. Seterusnya kajian ini juga diharapkan mampu memberi maklum balas kepada pihak institusi pengajian tinggi agar dapatan kajian menjadi asas kepada perbincangan kepentingan kepimpinan pengagihan instruksional dan penyediaan program yang bersesuaian. Pengkaji turut menjangkakan maklumat daripada kajian ini dapat memberikan maklum balas kepada pihak perancang dasar untuk mengemas kini strategi dalam menjadikan semua sekolah sebagai sekolah berprestasi tinggi dengan peningkatan pencapaian murid yang memuaskan. Ini adalah sejajar dengan hasrat untuk meningkatkan potensi individu sebagaimana yang terkandung dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan iaitu melahirkan insan yang seimbang dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani di samping mengejar dunia pemodenan yang dibawa oleh arus globalisasi.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini hanya terfokus pada semua sekolah menengah yang terletak di negeri-negeri sebelah utara Semenanjung Malaysia sahaja iaitu negeri Perak, Kedah, Pulau Pinang, Perlis. Kajian hanya terbatas kepada zon utara Semenanjung Malaysia kerana kekangan masa, kos dan faktor kedudukan geografi. Seramai 1050 orang guru yang dipilih secara rawak mudah bertujuan daripada setiap 210 buah