

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL
GURU BESAR DAN PENGURUSAN
PENGETAHUAN TERHADAP TINGKAH LAKU
KREATIF DAN INOVATIF PENGAJARAN GURU
SEKOLAH KEBANGSAAN**

AHMAD AZEYIZWADI BIN ABDUL WAHAB

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2019

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL
GURU BESAR DAN PENGURUSAN
PENGETAHUAN TERHADAP TINGKAH LAKU
KREATIF DAN INOVATIF PENGAJARAN
GURU SEKOLAH KEBANGSAAN**

oleh

AHMAD AZEYIZWADI BIN ABDUL WAHAB

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

Ogos 2019

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim. Alhamdulillah, bersyukur kepada hadrat Ilahi kerana dengan izin-Nya dan rahmat-Nya, saya dapat menyiapkan penyelidikan untuk memenuhi keperluan bagi Ijazah Kedoktoran Falsafah. Tidak lupa jutaan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada mentor yang saya hormati lagi kagumi Profesor Dr. Haji Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah, selaku penyelia utama yang begitu banyak memberi bimbingan, tunjuk ajar dan motivasi. Begitu juga kepada Dr. Jalil bin Ali selaku penyelia bersama, jutaan terima kasih dan sekalung penghargaan atas segala khidmat nasihat yang telah diberikan selama ini. Seterusnya ucapan terima kasih kepada pemeriksa dalaman dan pemeriksa luar yang turut sama memberikan nasihat dan bimbingan kepada saya dalam menyelesaikan kajian penyelidikan ini

Ucapan yang tidak terhingga turut dirakamkan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah memberikan peluang kepada saya melanjutkan pengajian ke tahap yang tertinggi ini dengan menaja sepenuhnya sepanjang pengajian saya ini. Penghargaan juga ditujukan kepada EPRD, KPM, Jabatan Pendidikan Negeri Kedah dan Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang yang telah memberikan kebenaran untuk menjalankan kajian ini. Seterusnya kepada sekolah-sekolah kebangsaan di Pulau Pinang, khususnya guru besar dan guru-guru, ucapan terima kasih atas kerjasama yang diberikan sewaktu menjawab soal selidik dan sesi temu bual yang dijalankan. Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada rakan-rakan sepengajian yang turut memberikan buah fikiran dan pandangan serta motivasi sepanjang tempoh pengajian saya berlangsung ini.

Akhir sekali penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terucap buat ahli keluarga tersayang yang sentiasa percaya akan kebolehan dan keupayaan saya dengan sentiasa mendoakan kejayaan saya terutama kepada arwah abah, Haji Abdul Wahab bin Che Ya, emak, Hajah Siti Ashah binti Mahmood serta ahli-ahli keluarga saya. Tidak lupa juga kepada ***unsung hero*** saya yang tidak pernah putus mendoakan, membantu, memberi semangat dan menjadi tulang belakang saya selama ini. Jasa kalian tidak pernah saya lupakan. Budi dan jasa baik kalian akan dikenang sehingga ke akhir hayat. **THANK YOU MY UNSUNG HEROES.**

SENARAI KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
SENARAI KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN KATA	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xviii

BAB 1 - PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian.....	5
1.2.1	Peranan dan Cabaran Kepimpinan Instruksional di Malaysia.....	5
1.2.2	Pengurusan Pengetahuan dalam Pendidikan	11
1.2.3	Kreativiti dan Inovatif dalam Pendidikan.....	13
1.3	Penyataan Masalah.....	16
1.4	Objektif Kajian.....	18
1.5	Soalan Kajian	20
1.6	Hipotesis Kajian	21
1.7	Kepentingan Kajian.....	22
1.7.1	Kepentingan Kajian dari Aspek Teori	22
1.7.2	Kepentingan Kajian dari Aspek Praktikal	23
1.8	Limitasi Kajian.....	25
1.9	Demilitasi Kajian	25
1.10	Definisi Operasional.....	26
1.10.1	Kepimpinan Instruksional.....	26

1.10.2	Pengurusan Pengetahuan Organisasi	27
1.10.3	Tingkah laku Inovatif Pengajaran Guru	28
1.10.4	Tingkah laku Kreatif Pengajaran Guru.....	30
1.11	Rumusan.....	30

BAB 2 - SOROTAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	32
2.2	Kepimpinan	32
2.3	Kepimpinan Sekolah	34
2.4	Kepimpinan Instruksional	38
2.5	Kepimpinan Instruksional dan Pengajaran dan Pembelajaran	41
2.6	Model-model Kepimpinan Instruksional	43
2.6.1	Model Hallinger dan Murphy (1985)	43
2.6.2	Model Murphy (1990)	46
2.6.3	Model Weber (1996)	49
2.6.4	Model Hussein (1993)	52
2.6.5	Kerangka Kepimpinan Instruksional Sekolah	52
2.7	Pengurusan Pengetahuan.....	63
2.8	Kepentingan Pengurusan Pengetahuan Organisasi	64
2.9	Model Pengurusan Pengetahuan SECI.....	66
2.10	Kepentingan Kreativiti	75
2.11	Pengertian Kreativiti	76
2.12	Pengertian Inovatif	78
2.13	Kreativiti dalam Pendidikan.....	78
2.14	Kerangka Teori Kajian	83
2.15	Teori Pertukaran Pemimpin - Pengikut (LMX)	83
2.16	Kerangka Konseptual Kajian	87

2.17	Rumusan.....	90
------	--------------	----

BAB 3 - METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	91
3.2	Reka Bentuk Kajian	91
3.3	Variabel Kajian	94
3.3.1	Variabel Bebas.....	94
3.3.2	Variabel Mediator.....	94
3.3.3	Variabel bersandar	95
3.4	Populasi Kajian	95
3.5	Pensampelan Kajian	95
3.5.1	Pensampelan bagi Kaedah Soal Selidik.....	95
3.5.2	Pensampelan bagi Kaedah Temu Bual Separa Berstruktur	99
3.6	Instrumen Kajian.....	99
3.6.1	Kaedah Kuantitatif.....	100
3.6.2	Instrumen Kajian Kualitatif.....	103
3.7	Kajian Rintis	104
3.8	Kesahan Kandungan Soal Selidik Kuantitatif.....	105
3.9	Kebolehpercayaan Instrumen.....	106
3.10	Kesahan Kandungan Soalan dan Maklumat Kualitatif	108
3.11	Akses dan Kebenaran.....	110
3.12	Prosedur Pengumpulan Data	111
3.13	Analisis Data Kuantitatif.....	113
3.14	Analisis Data Kualitatif.....	117
3.15	Rumusan.....	117

BAB 4 - DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	118
4.2	Dapatan Kajian Kuantitatif	118
4.2.1	Kadar Responden.....	119
4.2.2	Taburan Demografi Responden.....	119
4.2.3	Analisis Deskriptif Dimensi untuk Kepimpinan Instruksional, Pengurusan Pengetahuan, Tingkah Laku Kreatif dan Tingkah Laku Inovatif	120
4.2.4	Ujian Normaliti.....	121
4.2.5	Common Method Bias (CMB)	123
4.3	Pengujian Model Menggunakan PLS-SEM	126
4.3.1	Model Pengukuran PLS-SEM	127
4.3.1(a)	Kebolehpercayaan Dalaman (Internal Consistency)	127
4.3.1(b)	Kesahan Menumpu (Convergent Validity)	129
4.3.1(c)	Kesahan Pembeza (Discriminant Validity).....	131
4.4	Model Struktur PLS-SEM.....	137
4.4.1	Pengujian Kolineariti	138
4.4.2	Pengujian Kesignifikan (<i>Significance and Relevance of the Structural Model</i>).....	138
4.4.3	Pengujian Tahap Pekali Penentuan (R^2)	144
4.4.4	Pengujian Saiz Kesan (f^2)	146
4.4.5	Pengujian Kebolehamalan (<i>Predictive Relevance</i>) Q^2	148
4.5	Pengujian Mediator	149
4.6	Dapatan Kajian Kualitatif	151
4.6.1	Latar Belakang Peserta dan Sekolah Kajian.....	153
4.6.2	Dapatan Kajian Berdasarkan Analisis Tema.	154
4.6.3	Dapatan Kajian Berdasarkan Analisis Tema (Guru Besar)	159
4.6.3(a)	Kepimpinan Instruksional	159

4.6.3(a)(i)	Peningkatan Prestasi Akademik Sekolah	159
4.6.3(a)(ii)	Perkongsian Visi dan Misi dalam Kalangan Warga Sekolah	161
4.6.3(a)(iii)	Sokongan kepada Guru dalam Melaksanakan Tugas	163
4.6.3(a)(iv)	Pelaksanaan Pemantauan PdP di Sekolah	165
4.6.3(a)(v)	Penguasaan Kemahiran PdP Secara Berkesan dalam kalangan Guru	167
4.6.3(a)(vi)	Galakan dan Dorongan kepada Guru Bekerja Sepasukan dalam Meningkatkan Kualiti PdP.....	170
4.6.3(a)(vii)	Rumusan Kepimpinan Instruksional	173
4.6.3(b)	Pengurusan Pengetahuan.....	179
4.6.3(b)(i)	Pelaksanaan Pemerolehan Pengetahuan di Sekolah	181
4.6.3(b)(ii)	Peranan Pihak Sekolah Terhadap Guru Baharu dalam Penyesuaian Diri dengan Iklim Sekolah.....	182
4.6.3(b)(iii)	Pengekalan dan Penggiliran Jawatan dan Tugas Guru dalam Panitia	184
4.6.3(b)(iv)	Pengaplikasian Pengetahuan dalam Meningkatkan Kualiti PdP.....	186
4.6.3(b)(v)	Rumusan Pengurusan Pengetahuan	189
4.6.3(c)	Tingkah Laku Pengajaran Guru	193
4.6.3(b)(i)	Kreatif dan Inovatif dalam kalangan Guru di Sekolah	196
4.6.3(b)(ii)	Perkongsian Idea Kreatif dan Inovatif dalam kalangan para Guru	199
4.6.3(b)(iii)	Pengaplikasian Kreatif dan Inovatif dalam PdP	201
4.6.3(b)(iv)	Impak Tingkah Laku Kreatif dan Inovatif Guru dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah.....	202
4.6.3(b)(v)	Rumusan Tingkah Laku Pengajaran Guru	205

4.6.4	Dapatan Kajian Berdasarkan Analisis Tema(Guru)	207
4.6.4(a)	Kepimpinan Instruksional	207
4.6.4(a)(i)	Peranan Guru Besar dalam Merealisasikan Visi dan Misi Sekolah	208
4.6.4(a)(ii)	Pemantauan oleh Guru Besar Memberi Impak dalam Peningkatan Kualiti PdP Guru	210
4.6.4(a)(iii)	Penglibatan Guru-guru dalam Membuat Keputusan di Peringkat Sekolah.....	213
4.6.4(a)(vii)	Rumusan Kepimpinan Instruksional	216
4.6.4(b)	Pengurusan pengetahuan.....	220
4.6.4(b)(i)	Pelaksanaan pemerolehan pengetahuan di sekolah.....	220
4.6.4(b)(ii)	Pementoran Guru Baharu Memberi Impak dalam Peningkatan prestasi sekolah	222
4.6.4(b)(iii)	Penglibatan Guru-guru dengan Pihak Pentadbir dalam Membincangkan Sesuatu Hal atau Isu yang Berbangkit.....	225
4.6.4(b)(iv)	Pengaplikasian Pengetahuan yang Diperoleh dalam Meningkatkan Pencapaian Akademik Murid	227
4.6.3(b)(vii)	Rumusan Pengurusan Pengetahuan	231
4.6.4(c)	Tingkah Laku Kreatif dan Tingkah Laku Inovatif Guru	236
4.6.4(c)(i)	Galakan dan Dorongan Guru Besar kepada Guru dalam Pelaksanaan Kreatif dan Inovatif dalam PdP	236
4.6.4(c)(ii)	Pelaksanaan Kreatif dan Inovatif dalam PdP dan Impaknya dalam Pengajaran Guru	239
4.6.4(c)(iii)	Penerimaan dalam Kalangan Guru Berkenaan Perkongsian Idea Kreatif dan Inovatif.....	242
4.6.4(c)(iv)	Kekerapan Pelaksanaan Kreatif dan Inovatif dalam PdP dan Impak Pengajaran terhadap Murid.....	245

4.6.3(c)(vii)	Rumusan Tingkah Laku Kreatif dan Inovatif.....	250
4.7	Rumusan.....	256

BAB 5 - PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	258
5.2	Rumusan Dapatan Kajian.....	258
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	262
5.3.1	Pengaruh Kepimpinan Instruksional Guru Besar Terhadap Tingkah Laku Inovatif dan Tingkah Laku Kreatif Pengajaran dalam kalangan Guru.....	262
5.3.2	Pengaruh Kepimpinan Instruksional Guru Besar Terhadap Pengurusan Pengetahuan	263
5.3.3	Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Terhadap Tingkah Laku Inovatif dan Tingkah Laku Kreatif Pengajaran dalam Kalangan Guru.....	265
5.3.4	Pengurusan Pengetahuan Berpengaruh sebagai Mediator Terhadap Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Tingkah Laku Inovatif dan Tingkah Laku Kreatif Pengajaran dalam Kalangan Guru	266
5.3.5	Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dalam Menambah Baik Tingkah Laku Kreatif dan Inovatif Pengajaran dalam Kalangan Guru.....	268
5.3.5(a)	Peningkatan Prestasi Akademik Sekolah	268
5.3.5(b)	Perkongsian Visi dan Misi dalam Kalangan Warga Sekolah	269
5.3.5(c)	Sokongan Kepada Guru dalam Melaksanakan Tugas....	270
5.3.5(d)	Pelaksanaan Pemantauan PdP di Sekolah	271
5.3.5(e)	Penguasaan Kemahiran PdP Secara Berkesan dalam kalangan Guru	273
5.3.5(f)	Galakan dan Dorongan kepada Guru Bekerja sebagai Satu Pasukan dalam Meningkatkan Kualiti PdP	274

5.3.6	Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Menambah Baik Tingkah Laku Kreatif dan Inovatif Pengajaran dalam Kalangan Guru.....	276
5.3.6(a)	Pelaksanaan Pemerolehan Pengetahuan.....	276
5.3.6(b)	Pengekalan dan Penggiliran Jawatan dalam Panitia	277
5.3.6(c)	Peranan Sekolah Terhadap Penyesuaian Diri Guru Baharu	279
5.3.6(d)	Pengaplikasian Pengetahuan dalam Meningkatkan Kualiti PdP	280
5.4.	Implikasi Kajian.....	282
5.4.1	Implikasi Teoretikal.....	283
5.4.2	Implikasi Praktikal.....	285
5.4.2(a)	Amalan Terbaik Kepimpinan Instruksional Guru Besar dalam Meningkatkan Tingkah Laku Kreatif dan Inovatif melalui Pengurusan Pengetahuan.....	285
5.4.2(b)	Implikasi Praktikal Guru	287
5.4.2(c)	Implikasi Praktikal Pemegang Taruh (<i>stakeholders</i>).....	288
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	290
5.6	Kesimpulan	292
BIBLIOGRAFI.....		294
LAMPIRAN		

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 1.1 Kepimpinan Instruksional Model Hallinger dan Murphy (1985).....	6
Jadual 3.1 Bilangan Sekolah Kebangsaan Mengikut Strata	98
Jadual 3.2 Rumusan Daripada Pengesahan Instrumen Kajian oleh Pensyarah USM	106
Jadual 3.3 Kebolehpercayaan Cronbach Alpha Instrumen Kepimpinan Instruksional, Pengurusan Pengetahuan, Tingkah Laku Kreatif Guru dan Tingkah Laku Inovatif Guru.	107
Jadual 4.1 Taburan Demografi Responden	120
Jadual 4.2 Analisis Berdasarkan Dimensi	121
Jadual 4.3 Analisis Ujian Normaliti	122
Jadual 4.4 Analisis Common Method Bias	124
Jadual 4.5 Nilai Composite Reliability & Cronbach Alpha	128
Jadual 4.6 Nilai Outer Loading & AVE	129
Jadual 4.7 Nilai Cross Loading	132
Jadual 4.8 Nilai Fornell-Larcker Criterion	136
Jadual 4.9 Rumusan Hubungan antara Konstruk	142
Jadual 4.10 Nilai Path Coefficient	146
Jadual 4.11 Keputusan R^2	146
Jadual 4.12 Keputusan f^2	147
Jadual 4.13 Nilai Q^2	149
Jadual 4.14 Rumusan Pengujian Mediator	150
Jadual 4.15 Analisis Responden Kualitatif	154
Jadual 4.16 Contoh Subtema dan Dimensi Temu Bual Guru-Guru	155
Jadual 4.17 Rumusan Kepimpinan Instruksional	173
Jadual 4.18 Rumusan Pengurusan Pengetahuan	189

Jadual 4.19	Rumusan Tingkah Laku Pengajaran Guru	205
Jadual 4.20	Rumusan Kepimpinan Instruksional	216
Jadual 4.21	Rumusan Pengurusan Pengetahuan	231
Jadual 4.22	Rumusan Tingkah Laku Kreatif dan Inovatif	250

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1	Kerangka Model Hallinger dan Murphy (1985) 44
Rajah 2.2	Kerangka Model Murphy (1990) 48
Rajah 2.3	Kerangka Model Weber (1996) 51
Rajah 2.4	Kerangka Kepimpinan Instruksional Sekolah (2012)..... 55
Rajah 2.5	Nonaka dan Takeuchi (1995) Teori Pengetahuan Penciptaan 74
Rajah 2.6	Teori Leader- Member Exchange (LMX)..... 84
Rajah 2.7	Kerangka konseptual kajian 89
Rajah 3.1	Reka bentuk kaedah gabungan penerangan 93
Rajah 3.2	Saiz sampel kajian diukur menggunakan formula Krejcie dan Morgan (1970) 97
Rajah 4.1	Pengujian hipotesis – model struktur 140
Rajah 4.2	Keputusan R^2 145
Rajah 4.3	Keputusan Q^2 148
Rajah 4.4	Dimensi kepimpinan instruksional 158
Rajah 4.5	Dimensi pengurusan pengetahuan 180
Rajah 4.6	Dimensi tingkah laku kreatif & inovatif 195
Rajah 5.1	Kerangka kajian 283
Rajah 5.2	Hubungan kepimpinan instruksional dengan tingkah laku kreatif dan inovatif melalui pengurusan pengetahuan 285

SENARAI SINGKATAN KATA

IAB	Institut Aminuddin Baki
ICT	<i>Information, Communication and Technology</i>
JNS	Jabatan Nazir Sekolah
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
KBKK	Kemahiran Berfikir Kritis dan Kreatif
KBSM	Kurikulum Baru Sekolah Menengah
KBSR	Kurikulum Baru Sekolah Rendah
KLSR	Kurikulum Lama Sekolah Rendah
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPP	Komuniti Pembelajaran Profesional
LDP	Latihan Dalam Perkhidmatan
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
NPQEL	<i>National Profesional Qualification for Education Leaders</i>
NUTP	<i>National Union of the Teaching Profession</i>
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PLC	<i>Professional Learning Community</i>
PLS SEM	<i>Partial Less Square – Structured Equation Method</i>
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SECI	<i>Socialization, Externalization, Combination and Internalization</i>
SKKSM	Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
TALIS	<i>Teaching and Learning International Survey</i>

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL GURU BESAR DAN
PENGURUSAN PENGETAHUAN TERHADAP TINGKAH LAKU KREATIF
DAN INOVATIF PENGAJARAN GURU
SEKOLAH KEBANGSAAN**

ABSTRAK

Kepimpinan instruksional dan pengurusan pengetahuan dilihat mampu memberikan pengaruh kepada tingkah laku kreatif dan inovatif pengajaran guru. Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan instruksional guru besar terhadap tingkah laku kreatif dan inovatif pengajaran guru serta peranan pengurusan pengetahuan sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan tingkah laku kreatif dan inovatif pengajaran guru. Kajian ini menggunakan gabungan dua kaedah penyelidikan kuantitatif dan kualitatif. Data bagi kaedah kuantitatif diperoleh daripada 450 orang guru yang dipilih secara rawak dari 35 sekolah kebangsaan di Pulau Pinang. Manakala soal selidik yang digunakan dalam kajian ini merupakan instrumen terjemahan amalan kepemimpinan instruksional oleh Hallinger dan Lee (2013), pengurusan pengetahuan oleh Turyasingura (2011) dan tingkah laku inovatif oleh Hsiao, Tu, Chang dan Chen (2011) dan tingkah laku kreatif pengajaran guru oleh Zahrana (2016). Manakala kaedah kualitatif pula, 2 orang guru besar dan 6 orang dari dua buah sekolah telah ditemu bual. Kaedah PLS-SEM digunakan untuk menganalisis soal selidik dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan guru besar terhadap tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran guru. Manakala dapatan kajian menunjukkan wujud hubungan yang signifikan kepemimpinan instruksional dengan pengurusan pengetahuan serta pengurusan pengetahuan dengan

tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif. Dapatan juga menunjukkan pengurusan pengetahuan berperanan sebagai mediator dalam hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan tingkah laku kreatif dan inovatif pengajaran guru. Seterusnya dapatan kajian kualitatif mendapati guru besar sememangnya mengamalkan kepimpinan instruksional yang berpaksikan Model Hallinger dan Murphy (1985). walaupun kepimpinan instruksional diamalkan, tetapi pengaruh kepimpinan instruksional hanya berhubung secara tidak langsung melalui pengurusan pengetahuan dalam usaha meningkatkan tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran guru. Oleh itu pengurusan pengetahuan tidak boleh dikesampingkan kerana terbukti kerelevanannya dan guru besar perlu cakna dan memperkasakan pengurusan pengetahuan kerana pengurusan pengetahuan dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru melalui tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif dalam kalangan guru. Justeru, pihak berkepentingan seperti KPM, JPN, PPD dan guru besar harus memanipulasikan pengurusan pengetahuan melalui amalan kepimpinan instruksional yang berkesan bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru selaras dengan tuntutan PA21.

**THE INFLUENCE OF HEADMASTER`S INSTRUCTIONAL LEADERSHIP
STYLE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON TEACHER`S CREATIVE
AND INNOVATIVE BEHAVIOUR IN NATIONAL TYPE PRIMARY
SCHOOL**

ABSTRACT

Instructional leadership and knowledge management can influence the creative and innovative behaviour of teachers' teaching. The purpose of this study is to examine the influence of headmasters' instructional leadership on the creative and innovative behaviour of teachers' teaching as well as the role of knowledge management as the mediator on the relationship between instructional leadership and creative and innovative behavioural teaching. This study uses a mixed method, quantitative and qualitative research methods. Data for quantitative methods were obtained from 450 teachers randomly selected from 35 primary schools in Penang. The questionnaires used in this study were Instructional Leadership by Hallinger and Lee (2013), Knowledge Management by Turyasingura (2011), Teachers' Innovative Behavior by Hsiao, Tu, Chang and Chen (2011) and Creative Teaching Behaviours by Zahrana (2016). Data from the quantitative study were analysed by using PLS-SEM. Whilst for the qualitative study it involved 2 headmasters and 6 teachers from two schools were interviewed. The quantitative findings showed that there was no significant influence of the headmasters' instructional leadership on creative behaviour and innovative behaviours of teacher teaching. The next findings showed that there was a significant relationship between instructional leadership and knowledge management as well as knowledge management with creative behaviour and innovative behaviours. The findings also indicated that knowledge management played the role of mediator in the

relationship between the headmasters' instructional leadership and creative and innovative behavioural teaching of teachers. Furthermore, the findings of the qualitative study found that the instructional leadership practised by the headmasters were based on the Hallinger and Murphy Models (1985).. Although instructional leadership is practiced, the influence of instructional leadership is only indirectly through knowledge management in an effort to enhance the creative and innovative behavior of teacher teaching. Therefore, knowledge management cannot be overlooked because it is proven to be flexible and the headmasters needs to practice and strengthen knowledge management as knowledge management can improve the quality of teaching and learning through creative and innovative behaviors among teachers. Thus, stakeholders such as the Ministry of Education, State Education Department, District Educational Office and headmasters should manipulate knowledge management through effective instructional leadership practices to enhance the quality of teaching and learning in line with PA21's demands.

BAB 1

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Sekolah merupakan sebuah institusi yang menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada masyarakat sesebuah negara. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab sekolah menyediakan pendidikan yang berkualiti kepada masyarakat. Justeru, isu pendidikan berkualiti sering kali diperkatakan oleh semua pihak. Oleh yang demikian, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sentiasa merangka, merancang dan melakukan penambahbaikan sistem pendidikan di Malaysia seperti Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP, 2006-2010) dan yang terkini Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Kedua-dua pelan pembangunan ini dirancang untuk melonjakkan lagi mutu pendidikan di Malaysia sejajar dengan kehendak global iaitu menghasilkan sumber manusia yang berdaya saing dan mempunyai nilai pasaran yang tinggi. Justeru, kewujudan PPPM (2013-2025) ini merupakan satu platform kepada satu pelan transformasi pendidikan yang menjurus ke arah pendidikan abad ke-21 yang mana perubahan ini perlu dilaksanakan agar pemimpin sekolah dapat menyediakan pendidikan abad ke-21 kepada murid-murid seterusnya transformasi pendidikan negara dapat direalisasikan dengan jayanya.

Umum mengetahui bahawa sesebuah sekolah ditadbir oleh guru besar. Oleh itu kejayaan dan prestasi sekolah dipertanggungjawabkan kepada guru besar. Kenyataan ini turut disokong Abdullah Sani (2005) yang menyatakan pengetua merupakan nadi penggerak kepada kecemerlangan dan kejatuhan prestasi sekolah.

Hal ini demikian adalah kerana pemimpin pendidikan adalah bertanggungjawab dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sekolah (Fatanah, 2010; Muhammad Faizal & Shahril, 2010; Zuraidah, 2010; Sergiovanni, 1995). Sehubungan dengan itu, guru besar bertanggungjawab dalam menentukan matlamat dan visi sekolah dapat direalisasikan. Justeru, guru besar seharusnya berkeupayaan dalam mentadbir sekolah dengan baik dan berkesan melalui kebolehan menyampaikan visi dan misi, memastikan guru-guru memahami visi dan misi serta mampu memastikan guru-guru mengikut matlamat yang ditetapkan. Seterusnya menjadi suatu ikon atau *role model* yang penting di mata pengikutnya (Bruce & Patterson, 2006). Sebagai pentadbir yang berwibawa dan berketerampilan, guru besar seharusnya mempunyai ilmu pengetahuan dalam mentadbir sebuah organisasi. Hal ini penting kerana dengan ilmu pengetahuan yang ada sudah tentu mampu untuk mengendalikan sekolah dengan lancar dan berkesan.

Oleh itu, guru besar yang efektif dan efisien berupaya membawa kejayaan kepada sekolah dan memberikan penumpuan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pengajaran di bilik darjah ke tahap maksimum (Horng & Loeb, 2010; Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2004; Christie, 2000). Hal ini selaras dengan hasrat KPM untuk memastikan setiap sekolah mempunyai pengetua atau guru besar yang berprestasi tinggi serta sentiasa gigih dalam meningkatkan keberhasilan murid dari segi akademik dan bukan akademik (KPM, 2013a). Manakala, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) (2010) menggariskan bahawa guru besar di sekolah seharusnya berperanan sebagai pemimpin instruksional yang menjadi peneraju dalam pelaksanaan kurikulum dan pencerapan dijalankan terhadap guru serta menggunakan maklum balas pencerapan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Justeru, guru besar perlu melaksanakan tugas-tugas seperti : (a) menentukan matlamat dan ketetapan yang jelas, tepat dan berfokus mengenai pelaksanaan kurikulum sekolah, (b) mengajar sejumlah waktu yang ditetapkan, (c) menjadi rujukan berkaitan teori pembelajaran, pedagogi dan memimpin pelaksanaan pengajaran secara berkesan di samping menyebarkan amalan terbaik pengajaran dan pembelajaran kepada gurunya pada peringkat sekolah, (d) mencerap pengajaran dan pembelajaran semua guru di mana guru besar menggunakan maklum balas pencerapan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, (e) menyelia hasil kerja dan pencapaian murid secara sistematik dan berterusan, (f) menyelia perancangan pengajaran dan semua hasil kerja guru berkaitan pengajaran dan pembelajaran secara tekak, (g) mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif secara menyeluruh untuk menyokong pengajaran dan pembelajaran yang berkesan untuk meningkatkan pencapaian akademik dan sahsiah murid dan (h) mewujudkan budaya belajar yang dapat diperlihatkan oleh hampir keseluruhan warga sekolah.

Berdasarkan pelbagai peranan guru besar yang terdapat dalam SKPM (2010) secara tuntasnya menunjukkan sebagai pemimpin instruksional perlu memikul tanggungjawab yang besar dalam memastikan keberhasilan pencapaian sekolah dari segi akademik dan bukan akademik terlaksana. Walau bagaimanapun, peningkatan pencapaian murid tidak hanya terletak sepenuhnya kepada guru besar semata-mata (Loke, Gurr & Drysdale, 2016). Melalui kajian-kajian yang dijalankan oleh Guskey (1988 & 1981), Fredriksson (2004), Nurhanani, Norshidah dan Aini, (2013) dan Chesnut dan Burley (2015) telah membuktikan keupayaan guru mengendalikan proses pengajaran dan pembelajaran dengan berkesan di dalam bilik darjah memberi impak positif kepada kejayaan murid serta mempunyai pengaruh terhadap kualiti pendidikan

yang disediakan di sekolah. Sikap guru-guru yang mempunyai komitmen yang tinggi secara tidak langsung turut mempunyai kemahiran mengajar yang tinggi di bilik darjah serta berkeupayaan mengurus bilik darjah dengan baik dan berkesan (Nurhanani et al., 2013). Sehubungan dengan itu, aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang dirancang harus dapat mencungkil minda murid dan mendorongnya untuk berfikir agar mereka dapat mengkonsepsikan, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Hal ini kerana pembangunan kreativiti merangsangkan murid berfikir secara mencapah dan berfikir di luar paradigma (*think out of the box*). Oleh itu, guru perlu kreatif dan inovatif bagi menghasilkan pembelajaran yang berkesan agar murid memperoleh ilmu pengetahuan, menguasai kemahiran dan mengamalkan sikap serta dapat mengembangkan daya kreativiti dan inovasi mereka (Nor Hayati, 2013).

Secara rumusannya dapat disimpulkan bahawa kemantapan kepimpinan sekolah dilihat sebagai pemacu ke arah penghasilan pendidikan yang berkualiti. Oleh itu, dalam abad ke- 21 ini amalan kepimpinan instruksional masih relevan dan dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah (Hallinger, 2005; Jabatan Perdana Menteri, 2010). Malah, keberkesanan amalan kepimpinan instruksional turut dinyatakan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (KPM, 2007) dan Jabatan Perdana Menteri (2010). Hal ini demikian adalah bertepatan dengan definisi kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang merujuk kepada segala tingkah laku pengetua yang dilaksanakan dengan tujuan memajukan dan menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah yang melibatkan guru, murid, ibu bapa, perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber dan budaya sekolah. Justeru, guru besar selaku ketua jabatan di sekolah perlu menjalankan peranan yang dipertanggungjawabkan untuk merealisasikan aspirasi dan

pembangunan pendidikan negara (Abas Awang & Balasandran, 2002). Seterusnya pemimpin instruksional perlu memantapkan diri dengan ilmu kepimpinan dan pentadbiran agar hala tuju, visi dan misi sekolah tercapai dan peningkatan prestasi sekolah dapat direalisasikan.

Berdasarkan huraian-huraian tersebut, kajian ini ingin mengkaji pengaruh kepimpinan instruksional guru besar dan pengurusan pengetahuan terhadap tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah.

1.2 Latar Belakang Kajian

1.2.1 Peranan dan Cabaran Kepimpinan Instruksional di Malaysia.

Kewujudan sistem persekolahan yang terurus dan sistematik mula diperkenalkan di bawah pentadbiran Inggeris pada zaman Negeri-Negeri Melayu Bersekutu dengan pelantikan pengetua sebagai pentadbir (Ramaiah, 1993). Guru besar merupakan individu yang paling penting dalam organisasi sekolah dan dihormati oleh masyarakat dan bertanggungjawab sebagai pemimpin pengajaran yang mana turut melatih guru-guru untuk mengisi kekosongan jawatan di sekolah mereka pada masa tersebut. Namun begitu, menurut Loh (1981) pengetua lebih menumpukan kepada pengajaran berbanding tugas pentadbiran sekolah. Walau bagaimanapun, Ibrahim Saad (1990) menyangkal kenyataan ini dengan menjelaskan bahawa pengetua secara tidak langsung telah bertindak sebagai pengurus yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan dasar dan program kementerian pendidikan dalam bentuk aktiviti pada peringkat sekolah kerana keupayaannya membimbing serta berkeupayaan mempengaruhi warga sekolah yang lain.

Walau bagaimanapun, berdasarkan hasil dapatan Ghazali Othman (1979) dan Laporan Kabinet tentang Pelaksanaan Dasar Kerajaan (1979) mendapati sistem pengurusan di sekolah-sekolah kurang memuaskan kerana guru besar kekurangan pengetahuan dan kemahiran dalam mentadbir dan menguruskan organisasi sekolah. Justeru, Institut Aminuddin Baki (IAB) diwujudkan hasil daripada dapatan kajian yang telah dibuat itu dengan mencadangkan diberikan penekanan terhadap kepimpinan sekolah. Matlamat penubuhan IAB adalah bertujuan memberi latihan kepada pengetua dan guru besar dalam mentadbir dan mengurus sekolah dengan lebih sistematik dan berkesan. Model kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) telah digunakan oleh IAB dalam melatih pengetua dan guru besar dalam mentadbir dan mengurus sekolah. Model kepimpinan instruksional ini mengandungi tiga dimensi dan sebelas fungsi seperti ditunjukkan dalam Jadual 1.1.

Jadual 1.1

Kepimpinan Instruksional Model Hallinger dan Murphy (1985)

Dimensi	Fungsi
mendefinisikan misi sekolah	- merangka matlamat sekolah yang jelas - menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas
menguruskan program instruksional	- menyelia dan menilai pengajaran - menyelaraskan kurikulum - memantau kemajuan murid
membentuk iklim sekolah yang positif	- melindungi masa pengajaran - mempromosi pembangunan profesional - mengekalkan visibiliti yang tinggi - menguatkuasakan piawaian akademik - menyediakan insentif kepada murid - menyediakan insentif pada guru

Menurut Hallinger dan Murphy (1985) kepimpinan instruksional adalah sebarang aktiviti yang dilaksanakan oleh pentadbir sekolah untuk meningkatkan kejayaan proses pengajaran dan pembelajaran serta pembangunan sekolah. Manakala

menurut Abdul Ghani, Abd Rahman dan Zohir (2008) kepemimpinan instruksional atau juga dikenali sebagai kepemimpinan pengajaran didefinisikan sebagai satu proses mereka bentuk dan menterjemahkan wawasan ke dalam kurikulum formal dengan cara mengoptimumkan segala sumber yang ada melalui strategi pendidikan berserta pemerolehan segala pengalaman pengajaran-pembelajaran dan memastikan bahawa rancangan pendidikan dilaksanakan dengan berkesan berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Sekolah adalah institusi pendidikan yang memainkan peranan penting dalam perkembangan intelektual dan peribadi murid. Oleh itu, kepemimpinan sekolah sering diberi tumpuan oleh masyarakat agar kecemerlangan pendidikan dapat direalisasikan. Hal ini menjadikan satu cabaran buat kepemimpinan sekolah untuk membuktikan bahawa sebagai seorang guru besar mampu untuk mengurus dan mentadbir sekolah dengan efektif dan berkesan.

Seterusnya, keberkesanan pengajaran guru juga perlu ditingkatkan dalam usaha untuk menjadikan sekolah sebagai pusat kecemerlangan akademik dan pusat pembentukan sahsiah murid. Namun begitu, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran merupakan elemen yang kurang dilaksanakan (Azlin Norhaini & Roselan, 2015) termasuk kurang memantau kemajuan akademik murid (Hallinger & Walker, 2017; Harris et al., 2017). Sehubungan dengan itu, Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 merupakan arahan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah oleh pengetua dan guru besar serta dinyatakan bahawa penyeliaan pengajaran di bilik darjah merupakan satu tugas yang penting. Oleh itu, aktiviti penyeliaan merupakan salah satu aspek yang mampu menghasilkan pengaruh terhadap penambahbaikan amalan pengajaran di bilik darjah Akkuzu, 2014; Archibong, 2012; Mulder & Ellinger, 2013 (dalam Sabariah & Cellia, 2016). Walau bagaimanapun guru

besar perlu mengambil inisiatif dengan mengadakan sesi perbincangan bersama guru setelah sesi penyeliaan selesai. Sesi perbincangan ini perlu bagi mengenal pasti kelemahan yang dikesan sewaktu PdP dijalankan. Guru besar dan guru berpeluang berbincang untuk mengatasi kelemahan tersebut serta membuat penambahbaikan untuk PdP yang berikutnya. Oleh itu, hasil perbincangan akan dapat memperbaiki dan meningkatkan kualiti PdP guru di bilik darjah.

Dalam menyusuri pendidikan abad ke-21 penekanan terhadap kemahiran berfikir, pemikiran kritis dan penyelesaian masalah, komunikasi, kreativiti dan inovasi, kolaborasi, pembelajaran kontekstual, maklumat dan literasi media dan kemahiran hidup (kepimpinan), hala tuju diri, dan tanggungjawab sosial semakin diberi penekanan (*Partnership for 21st Century Skills*, 2009). Oleh itu, abad ke-21 membawa kepada peningkatan kualiti dalam organisasi yang mana sesebuah organisasi akan menentukan dan menetapkan sesuatu visi pendidikan yang mantap dan berkesan (Bellanca & Brandt, 2010). Malah menurut Wagner (2008) untuk melengkapkan pelajar dalam dunia zaman pengetahuan, kandungan akademik atau silibus perlu disemak dan digubal semula agar kemahiran-kemahiran yang baru diperkenalkan dan boleh digunakan dalam memenuhi keperluan pasaran kerja. Sehubungan dengan itu, penyediaan murid untuk bersaing pada abad ke-21 telah mengubah peranan guru besar daripada pengurus pengajaran pemimpin kepada memimpin murid. Di samping itu, para penyelidik mendefinisikan semula peranan pengetua daripada pemimpin pengajaran kepada memberi tumpuan sebagai pemimpin komuniti pembelajaran profesional dengan menumpukan pada pembelajaran (DuFour, 2002). Malah, sekolah memerlukan kepimpinan daripada pengetua yang memberi tumpuan memajukan pembelajaran pelajar dan kakitangan

serta menetapkan matlamat supaya pengajaran dan pembelajaran berlaku dalam persekitaran sekolah yang positif. Oleh itu, kepimpinan instruksional mampu menjadikan seorang guru besar itu menjadi seorang pentadbir yang ceka dan berkesan dalam mentadbir sekolah. Tambahan pula dalam abad ke-21 ini peranan kepimpinan instruksional masih relevan dan dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah (Hallinger, 2005). Kajian Sahin (2011) menunjukkan kepimpinan instruksional mempunyai impak yang positif terhadap pencapaian pelajar. Hal ini disebabkan oleh guru besar merupakan ketua di sekolah mempunyai pengaruh ke atas guru, kurikulum, teknik mengajar dan disiplin pelajar (Coelli & Green, 2011) serta kepimpinan instruksional melibatkan kemahiran yang berfungsi untuk menggalakkan hasil yang lebih baik untuk kakitangan dan murid. Oleh itu, para pemimpin sekolah perlu menetapkan piawaian yang tinggi untuk kakitangan dan pelajar dan melaksanakan aktiviti-aktiviti seperti menyelia arahan, penilaian dan kemajuan pelajar, menyelaraskan kurikulum sekolah, menggalakkan iklim pembelajaran yang positif dan mewujudkan persekitaran kerja yang positif (Marks & Printy, 2003; Rutherford, 2006). Tambahan pula, kepimpinan instruksional bukan sahaja melibatkan peneraju tetapi juga pengurusan (Hallinger, 2003). Hal ini demikian adalah kerana aktiviti utama di sekolah adalah berbentuk instruksional yang mana pemimpin pengajaran mesti menguasai kemahiran dalam kurikulum, pengajaran dan penilaian untuk mengawasi proses penambahbaikan yang berterusan yang mengukur kemajuan dalam meningkatkan prestasi pelajar (DiPoala & Tschannen-Moran, 2003).

Hassenpflug (2013) turut menyatakan bahawa menjadi pemimpin pengajaran tidak hanya belajar set kemahiran baru, namun turut juga melibatkan perubahan dalam falsafah dan mungkin juga gaya hidup serta pengetahuan mendalam mengenai

kurikulum dan pedagogi. Sehubungan dengan itu, keperluan pengetahuan dalam bidang kepimpinan instruksional kepada guru besar adalah selaras dengan apa yang digariskan dalam PPPM (2013-2025). Anjakan ke-5 dalam PPPM menyatakan bahawa semua pengetua dan guru besar, guru kanan, ketua bidang dan ketua panitia hendaklah bersedia untuk memenuhi keperluan sebagai seorang pemimpin dalam kepimpinan instruksional. KPM memberikan penekanan kepada kepimpinan instruksional kerana mempunyai hasrat untuk menempatkan barisan kepimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah (KPM, 2012). Tambahan pula kepimpinan instruksional merupakan satu bidang kepimpinan yang diakui berkesan dan perlu dipraktikkan di sekolah kerana kepimpinan ini berkait dengan tugas pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, kepimpinan instruksional yang berkesan akan memacu kecemerlangan bukan sahaja kepada murid bahkan kepada warga sekolah secara keseluruhannya.

Walau bagaimanapun, terdapat juga pengetua yang tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin instruksional dengan sempurna (Abdul Rahman, 2003; Ako, 2001; Ahmad Tajuddin, 1989). Selain tugas guru besar yang banyak, terdapat banyak faktor lain yang menyumbang kepada kegagalan guru besar memainkan peranannya sebagai pemimpin instruksional, antaranya peranan guru besar sebagai koordinator dalam memastikan hubungan yang sentiasa baik dengan ibu bapa dan masyarakat sekeliling (Duke, 1998) yang mana hubungan yang baik antara ibu bapa dan masyarakat membolehkan mereka membantu pihak sekolah dalam merealisasikan matlamat dan hala tuju sekolah. (*Maryland Instructional Leadership Framework*, 2005). Selain itu, faktor yang turut mengganggu peranan guru besar sebagai pemimpin instruksional yang berkesan adalah disebabkan proses pendidikan yang semakin

berkembang maju mengikut peredaran zaman dan perkembangan teknologi. Pelbagai inovasi dan pembaharuan telah diaplikasikan di sekolah seperti penggunaan kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) dalam pengajaran dan pembelajaran. Tambahan pula, terdapat pelbagai mata pelajaran yang sering disemak dan diberi penambahbaikan silibusnya. Kesemua ini memberi kesan kepada guru besar selaku pemimpin instruksional. Justeru, guru besar perlu mempunyai pengetahuan dan menguasai kemahiran kepimpinan instruksional khususnya ilmu menganalisis pencapaian akademik setiap murid (*headcount*) di mana guru besar berupaya mengesan dan mengenal pasti kelemahan akademik murid dan seterusnya mengambil langkah-langkah pembetulan serta penambahbaikan yang sewajarnya seperti yang dinyatakan oleh James Ang Jit Eng dan Abdul Razak (2013).

1.2.2 Pengurusan Pengetahuan dalam Pendidikan

Pengurusan pengetahuan buat pertama kali diperkenalkan pada tahun 1960 oleh Drucker dengan istilah pekerja berpengetahuan (Anand & Singh, 2011). Pengurusan pengetahuan merujuk kepada keupayaan untuk memanfaatkan pengetahuan dengan melibatkan manusia, budaya, proses dan teknologi (Trivella & Dimitrios, 2015). Menurut Harrington (2005) pengetahuan terdiri daripada gabungan kemahiran, amalan, nilai dan kepakaran yang berupaya menyediakan satu persekitaran kemahiran dan pengetahuan baharu. Matlamat pengurusan pengetahuan adalah untuk memanfaatkan dan meningkatkan pengetahuan ahli organisasi ke arah pencapaian prestasi organisasi yang lebih baik (Kiessling, Richey, Meng & Dabic, 2009) Hal ini diperkukuhkan pula oleh Fugate, Stank dan Mentzer (2009) yang membuktikan kewujudan positif yang kuat antara proses pengurusan pengetahuan dan prestasi organisasi. Oleh itu, dalam konteks organisasi sekolah, pemimpin sekolah perlu

menyediakan ruang yang secukupnya untuk guru-guru berkongsi pengetahuan dan kemahiran yang mereka kuasai dan mahir supaya pengetahuan dan kemahiran yang mereka ada dapat dikongsi dan di praktik bersama-sama dengan mewujudkan budaya pengurusan pengetahuan di sekolah.

Walau bagaimanapun, organisasi menghadapi cabaran yang hebat dalam usaha membina amalan pengurusan pengetahuan secara sistematik (Kuan & Elaine, 2005). Tumpuan utama dalam pengurusan pengetahuan hanya menjurus kepada sistem maklumat yang wujud dalam organisasi berkenaan sahaja. Namun, fokus kemudiannya telah tertumpu pada pembangunan organisasi, sumber manusia dan pengurusan organisasi yang cekap (Hessam, Mavi & Bayat, 2012; Tuomi, 2002). Menurut Metaxiotis, Ergazakis dan Psarras (2005) serta William dan Sullivan, (2011) semua pengetahuan berkaitan organisasi hanya boleh dibentuk melalui perubahan dalam aktiviti dan amalan seharian dalam organisasi. Hal ini membolehkan organisasi menyesuaikan diri dengan sebarang bentuk perubahan dan menjangkakan pembangunan masa depan yang lebih cemerlang (Sillins & Mulford, 2002). Gilbert (1998) menegaskan untuk meningkatkan kecemerlangan organisasi, keupayaan pengetahuan individu dan sumber-sumber pengetahuan yang lain seperti kemahiran, pengalaman, rutin harian dan teknologi perlu digunakan sebaik-baiknya. Oleh itu, dalam konteks pendidikan, DuFour dan DuFour (2012) menyatakan bahawa perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru akan mempengaruhi prestasi sekolah dengan ini akan meningkatkan prestasi sekolah itu.

1.2.3 Kreativiti dan Inovatif dalam Pendidikan

Kreativiti boleh ditafsirkan sebagai ‘penghasilan idea’. Kebolehan seseorang untuk menghasilkan idea baru atau mengumpul idea adalah kebolehan kreatif. Idea baru ini boleh berupa idea mudah atau kompleks. Oleh itu, kreativiti boleh dikatakan sebagai adalah suatu proses berfikir. Inovasi pula ditakrifkan sebagai pengaplikasian kreativiti. Hal ini bermaksud inovasi adalah mempraktikkan idea yang dihasilkan. Dengan kata lain kreativiti merupakan proses berfikir manakala inovasi pula adalah proses produktif. Inovasi menambah nilai kepada idea yang dihasilkan dan sekiranya idea yang dihasilkan tidak melalui proses inovasi, maka ianya adalah idea semata-mata Yayasan Inovasi Malaysia, (2010) dalam BPK, (2012). Oleh itu, pakar-pakar dalam bidang kreativiti bersepakat bahawa kreativiti memiliki tiga unsur teras iaitu keaslian (sesuatu produk, tindakan atau idea yang kreatif semestinya menyimpang dari kebiasaan), keberkesanan (mencapai tujuan mengapa ianya dihasilkan) dan beretika (istilah kreatif biasanya tidak digunakan untuk menjelaskan tindakan-tindakan yang mementingkan diri sendiri seperti jenayah, tingkah laku destruktif dan sebagainya) Cropley (2001).

Di Malaysia, KPM telah melakukan pelbagai inovasi dalam bidang kurikulum supaya pendidikan dapat berubah seiring dengan perubahan yang berlaku pada peringkat global. Antara inovasi dalam bidang kurikulum yang telah dijalankan ialah penggubalan Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) dalam tahun 1982. Menjelang tahun 1988 semua bilik darjah di sekolah rendah di seluruh negara telah mengikuti kurikulum baru ini (Abdullah Sani Yahaya 2003). Pada tahun 1993, KBSR telah dikaji semula dan dipertingkatkan kualitinya serta diubah namanya kepada Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR). Kemudiannya telah diikuti dengan penggubalan

Kurikulum Baru Sekolah Menengah (KBSM) yang digubal berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (1988) yang turut memberikan penekanan ke arah pemupukan potensi individu secara menyeluruh.

Salah satu aspek pembaharuan yang diberikan perhatian yang serius dalam KBSR yang membantu ke arah meningkatkan daya pemikiran kreatif pelajar ialah aspek pembaharuan dalam gaya pengajaran guru. Sebagai contoh, dalam KBSR gaya pengajaran guru yang berpusatkan murid adalah ditekankan berbanding KLSR yang lebih berpusatkan guru. Hal ini demikian adalah kerana murid-murid seharusnya diberikan banyak ruang dan peluang untuk mengalami proses pertumbuhan dan perkembangan dengan cara yang sihat (Ikhsan & Norila, 2005).

Walaupun perancangan teliti telah dilakukan oleh KPM, namun terdapat kajian-kajian yang telah dijalankan dan kenyataan-kenyataan yang dikeluarkan menunjukkan bahawa KBSR tidak diikuti dan dilaksanakan sepenuhnya dalam bilik darjah. Sebagai contoh, terdapat sungutan daripada pelbagai pihak bahawa dalam pelaksanaan KBSR terdapat tanda-tanda bahawa teknik pengajaran mulai berpatah balik kepada cara lama iaitu pengajaran secara kelas masih diamalkan sepanjang waktu (Omar Mohd. Hashim, 1991). Dalam memastikan perubahan dalam pengajaran dan pembelajaran berlaku dalam bilik darjah, sehingga Disember 2014, sebanyak 16,123 orang guru mata pelajaran Matematik, 15,768 guru mata pelajaran Sains dan 50,957 orang guru bagi mata pelajaran lain telah dihantar untuk mengikuti latihan berkaitan kaedah pengajaran dan penilaian Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014) dengan elemen-elemen kreativiti dan inovasi yang terkandung dalam PPPM, 2013-2025 merangkumi tujuh aspek iaitu

kurikulum, pedagogi, pentaksiran, sumber, sokongan masyarakat, kokurikulum dan bina upaya guru diberi penekanan (KPM, 2013).

Seterusnya Rabari, Indoshi, dan Okwach, (2011) menjelaskan negara seperti China, Hong Kong, Taiwan, Jepun, Singapura dan tidak ketinggalan Malaysia, telah menyediakan program tertentu dalam sistem pendidikan untuk meningkatkan kreativiti dalam kalangan pelajar. Hasil kajian oleh Volk (2007) menyatakan bahawa Malaysia merupakan sebuah negara kecil tetapi telah memberi komitmen tinggi dalam membangunkan kreativiti dan pemikiran futuristik dalam sistem pendidikannya. Guru merupakan faktor yang paling mempengaruhi kreativiti murid diikuti dengan faktor murid dan persekitaran (Nor Fadila & Nik Mohd Amir, 2010). Oleh sebab itu, kreativiti boleh dipupuk dengan mewujudkan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang aktif. Sekiranya guru gagal untuk menerapkan kreativiti kepada murid maka hasrat negara untuk menghasilkan tenaga mahir yang kreatif dan inovatif tidak akan tercapai. Kegagalan ini juga dilihat mampu menjadi punca kepada masalah ekonomi negara pada masa akan datang kerana Malaysia memerlukan tenaga kerja yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi.

Tambahan pula, Malaysia dikatakan agak jauh ketinggalan dalam penerapan nilai kreatif dalam diri murid (Norhayati, 2009). Sejak dari bangku sekolah lagi, murid tidak dididik dengan elemen kreatif dan inovatif. Akibatnya, murid kurang kreatif dan inovatif dalam memberikan idea dan pandangan malah proses pengajaran dan pembelajaran bergantung sepenuhnya kepada guru dan buku teks. Justeru, elemen kreativiti disarankan supaya diterapkan dari peringkat awal pendidikan agar menjadi satu budaya dan tampak berbeza dengan pembelajaran tradisional (Jabatan Perdana

Menteri, 2010). Menurut Mumford (2002) dan Nemerzitski, Loogma, Heinla dan Eisenschmidt (2013) dalam usaha meningkatkan kecemerlangan sekolah pada masa kini, tingkah laku inovatif amat diperlukan daripada guru-guru. Tingkah laku inovatif dalam kajian ini merujuk kepada inovatif dan kreativiti dalam proses pengajaran guru (Cho & Lee, 2007) yang mana dalam konteks pengajaran dan pembelajaran, tingkah laku ini melibatkan penghasilan dan pengaplikasian pendekatan-pendekatan baharu dalam pengajaran yang mencakupi pelbagai teknik dan strategi (Cropley & Cropley, 2009). Begitu juga kajian-kajian yang dijalankan oleh Angelis dan Fernandes, (2012) dan Shih dan Susanto, (2010) membuktikan bahawa sekolah yang cemerlang mempunyai kaitan rapat dengan tingkah laku guru di sekolah.

1.3 Penyataan Masalah

Dewasa ini sering diperkatakan berkaitan pendidikan abad ke-21. Semua negara memperkatakan berkenaan pendidikan abad ke-21 termasuk Malaysia. Namun begitu, timbul satu persoalan adakah Malaysia khususnya para guru bersedia dengan cabaran dan perubahan yang perlu diharungi dalam pendidikan abad ke-21 ini?. Dalam pendidikan abad ke-21, salah satu elemen yang diberikan penekanan adalah elemen kreativiti dan inovasi. Elemen ni sangat penting kerana dapat mempengaruhi serta memberikan impak dalam kaedah dan teknik pengajaran guru di dalam bilik darjah.

Oleh itu, penyelidik mendapati elemen kreativiti dan inovasi kurang diberi penekanan oleh guru semasa sesi pengajaran dan pembelajaran dijalankan. Hal ini dibuktikan melalui hasil dapatan kajian oleh Muhamad Zaki, Razali Hassan dan Azman Hasan (2013) menunjukkan terdapat amalan pengajaran oleh guru yang tidak jelas tentang cara melaksanakan kreativiti dan inovasi dalam pengajaran dan

pembelajaran. Akibatnya, murid mudah hilang tumpuan semasa pembelajaran disebabkan cara guru menerangkan dan menggunakan bahan pengajaran yang kurang mendapat perhatian murid (Cremin, 2012). Justeru, usaha harus dilakukan agar suasana amalan pengajaran yang lebih kreatif dapat diwujudkan dalam proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah (Samsudin, Zainal, Razali, & Noraini, 2013).

Selain itu, penyelidik turut mendapati faktor kepimpinan instruksional turut mempengaruhi kualiti pengajaran guru di dalam bilik darjah yang mana kajian oleh *Organization for Economic Cooperation and Development*, OECD, TALIS, 2009 mendapati kepimpinan instruksional dari segi pengawasan arahan, menyokong pembangunan profesionalisme guru dan menetapkan hala tuju sekolah adalah kurang di Malaysia berbanding dengan kebanyakan negara lain. Hal ini menunjukkan pemimpin sekolah di Malaysia mempunyai kecenderungan ke arah pentadbiran semata-mata. Manakala, melalui kajian-kajian yang dilakukan oleh Mohd Yusri Ibrahim dan Aziz Amin, (2014); Jamilah Ahmad dan Yusuf Boon, (2011); Horng dan Loeb, (2010); Leithwood, (2005); Marzano, Waters dan McNulty, (2005) menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada pemimpin sekolah yang efektif. Oleh itu jelas menunjukkan kepimpinan instruksional begitu signifikan dan memberikan impak dalam mempengaruhi kejayaan sesebuah sekolah.

Seterusnya, aspek pengurusan pengetahuan turut dilihat sebagai salah satu faktor penyumbang dalam menentukan pencapaian akademik sekolah. Kenyataan ini disokong oleh Dawes, Gharawi dan Burke (2012) yang menjelaskan pengurusan

pengetahuan juga merupakan salah satu aspek yang menjadi penyumbang kepada kecemerlangan sesebuah organisasi. Begitu juga kajian-kajian yang dijalankan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995); Argote, Evily dan Reagans (2003); dan Chen (2004) jelas menunjukkan bahawa pengurusan pengetahuan penting dalam meningkatkan proses dan hasil inovasi. Kenyataan ini turut disokong oleh Kogut dan Zander (1992) yang menyatakan perkongsian pengetahuan yang berlaku dalam kalangan ahli organisasi mampu mencetuskan idea untuk menghasilkan inovasi.

Oleh sebab wujudnya kelemahan dalam pengaplikasian elemen kreatif dan inovatif pengajaran guru serta peranan kepimpinan instruksional dan pengurusan pengetahuan dalam membantu meningkatkan kemahiran kreatif dan inovatif dalam kalangan guru, maka penyelidik ingin mengkaji pengaruh kepimpinan instruksional guru besar dan pengurusan pengetahuan dalam mempengaruhi tingkah laku kreativiti dan inovatif guru di dalam bilik darjah. Hal ini amat bertepatan dengan inisiatif KPM yang memberi fokus serta penekanan terhadap kualiti dan kecemerlangan pendidikan agar kualiti pendidikan setanding dengan negara luar dan menghasilkan murid-murid yang mampu berdaya saing pada peringkat global.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini dilakukan dalam dua kaedah iaitu kuantitatif dan kualitatif. Berikut adalah objektif bagi kaedah kuantitatif :

- a) Menganalisis pengaruh kepimpinan instruksional guru besar terhadap tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru.

- b) Menganalisis pengaruh kepemimpinan instruksional guru besar terhadap tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru.
- c) Mengkaji pengaruh kepemimpinan instruksional guru besar terhadap pengurusan pengetahuan.
- d) Mengkaji pengaruh pengurusan pengetahuan terhadap tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru.
- e) Mengkaji pengaruh pengurusan pengetahuan terhadap tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru.
- f) Merumuskan sama ada pengaruh pengurusan pengetahuan sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional guru besar dengan tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru.
- g) Merumuskan sama ada pengaruh pengurusan pengetahuan sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru.

Manakala bagi kaedah kualitatif, objektif kajian adalah :

- h) Menaksir amalan-amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan pengurusan pengetahuan dalam menambah baik tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru melalui :

- i) Merumuskan amalan-amalan kepimpinan instruksional dalam meningkatkan kualiti PdP guru.
- ii) Mengaplikasikan pengurusan pengetahuan dalam meningkatkan kualiti PdP guru.
- iii) Memanipulasikan tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif dalam meningkatkan kualiti PdP guru

1.5 Soalan Kajian

Untuk mencapai objektif kajian, penyelidik menjalankan kajian untuk menjawab soalan-soalan kajian berikut :

- a. Adakah terdapat pengaruh kepimpinan instruksional terhadap tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru?
- b. Adakah terdapat pengaruh kepimpinan instruksional terhadap tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru?
- c. Adakah terdapat pengaruh kepimpinan instruksional guru besar terhadap pengurusan pengetahuan?
- d. Adakah terdapat pengaruh pengurusan pengetahuan terhadap tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru?
- e. Adakah terdapat pengaruh pengurusan pengetahuan terhadap tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru?

- f. Adakah pengurusan pengetahuan berpengaruh sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional guru besar dengan tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru sekolah kebangsaan?
- g. Adakah pengurusan pengetahuan berpengaruh sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan instruksional guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru sekolah kebangsaan?
- h. Bagaimanakah amalan-amalan kepemimpinan instruksional dan pengurusan pengetahuan dalam menambah baik tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian, beberapa hipotesis telah dibentuk untuk menguji kebenarannya. Aras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada paras keyakinan $p < .05$

H₀ 1 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan instruksional guru besar terhadap tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru.

H₀ 2 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan instruksional guru besar terhadap tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru.

H₀ 3 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan instruksional guru besar terhadap pengurusan pengetahuan.

H₀ 4 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengurusan pengetahuan terhadap tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru.

H₀ 5 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengurusan pengetahuan terhadap tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru

H₀ 6 : Tidak terdapat pengaruh pengurusan pengetahuan sebagai mediator secara signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan tingkah laku kreatif pengajaran dalam kalangan guru.

H₀ 7 : Tidak terdapat pengaruh pengurusan pengetahuan sebagai mediator secara signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini mempunyai kesignifikan dari segi dua aspek iaitu aspek teori dan praktikal.

1.7.1 Kepentingan Kajian dari Aspek Teori

Daripada aspek teorinya, kajian ini dapat meneroka secara lebih mendalam hubungan antara amalan kepimpinan instruksional, pengurusan pengetahuan dan tingkah laku kreatif dan inovatif pengajaran guru. Kajian ini perlu dilakukan untuk menjelaskan keberkesanan kepimpinan guru besar, pengurusan pengetahuan dan tingkah laku kreatif dan inovatif pengajaran guru. Keberkesanan kepimpinan sekolah

telah menarik minat penyelidik kerana penyelidik mahu melihat sama ada amalan kepimpinan instruksional mempunyai hubungan yang signifikan antara pengurusan pengetahuan dengan tingkah laku kreatif dan inovatif pengajaran guru.

1.7.2 Kepentingan Kajian dari Aspek Praktikal

Menerusi aspek praktikal, penyelidik tertarik untuk mengkaji perkaitan kepimpinan instruksional dengan pengurusan pengetahuan sebagai mediator dalam mempengaruhi tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran guru kerana kajian sebegini belum dilakukan dan tidak diteroka dalam situasi pendidikan di Malaysia. Oleh sebab itu, kajian ini ingin menambahkan kajian literatur tentang kepimpinan instruksional guru besar, pengurusan pengetahuan dan tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran guru. Oleh itu, kajian ini menggabungkan elemen-elemen kepimpinan instruksional model Hallinger dan Murphy (1985), model pengurusan (Nonaka & Takeuchi, 1995) dan tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru.

Seterusnya, kajian ini penting kepada KPM dalam memberikan maklumat tentang amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin sekolah dan pengurusan pengetahuan serta kaitannya dengan tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif dalam kalangan guru. Maklumat ini akan dapat membantu KPM dalam mendapatkan gambaran yang jelas tentang amalan kepimpinan instruksional hubungan pengetahuan pengurusan dan perkaitannya terhadap tingkah laku kreatif dan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru.

Seterusnya, Ibrahim Ahmad Bajunid (1999) menyatakan kajian mengenai pengurusan pendidikan di Malaysia hanya menumpukan pada ciri-ciri keterampilan dan gaya pengurusan pengetua sahaja. Oleh sebab itu, kajian mengenai kepimpinan sekolah perlu diterokai dengan lebih mendalam supaya dapat dijadikan bahan rujukan yang berguna kepada pengamal kepimpinan pada peringkat sekolah. Hasil daripada kajian ini juga diharapkan dapat mewujudkan modal insan, modal budaya dan modal sosial di sekolah yang mana model insan melibatkan pengetahuan, kemahiran dan kepakaran seseorang. Manakala model budaya merujuk kepada cara seseorang bertindak, gaya berinteraksi dalam sesuatu konteks tertentu. Model sosial pula, merujuk kepada jaringan sosial individu yang menekankan nilai-nilai seperti kepercayaan, kolaboratif dan tanggungjawab moral antara individu dalam organisasi (Spillane, Hallet & Daimond, 2003).

Hasil dapatan kajian ini juga, diharapkan dapat dijadikan bahan rujukan kepada KPM dalam merancang, merangka dan mereka bentuk kursus-kursus yang bersesuaian dan berkaitan dengan amalan kepimpinan instruksional dengan pengetahuan pengurusan supaya elemen-elemen ini dapat meningkatkan kecekapan pemimpin serta membantu dalam meningkatkan kreativiti dan inovatif guru di dalam bilik darjah selaras dengan dasar PPPM 2013-2025. Dapatan ini juga diharapkan dapat membantu IAB selaku institusi yang bertanggungjawab dalam memberikan latihan, bimbingan, *coaching* dan *mentoring* kepada semua pemimpin dan bakal pemimpin sekolah di Malaysia. Hal ini selaras dengan hasrat KPM memastikan setiap sekolah mempunyai pengetua dan guru besar berprestasi tinggi yang sentiasa gigih dalam matlamatnya untuk meningkatkan keberhasilan murid dari segi akademik dan bukan akademik (KPM, 2013a).