



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)
www.ijepr.com



DINAMISME KEPIMPINAN GURU: KONSEP DAN PERSPEKTIF

DYNAMISM OF TEACHER LEADERSHIP: CONCEPTS AND PERSPECTIVES

Zuana Sulaiman^{1*}, Mahaliza Mansor², Khalip Musa³

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: zuana_sulaiman@yahoo.com

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: mahaliza@fpe.upsi.edu.my

³ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: khalid@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 01.05.2024

Revised date: 13.05.2024

Accepted date: 15.06.2024

Published date: 30.06.2024

To cite this document:

Sulaiman, Z., Mansor, M., & Musa, K. (2024). Dinamisme Kepimpinan Guru: Konsep dan Perspektif. *International Journal of Education Psychology and Counseling*, 9 (54), 672-683.

DOI: 10.35631/IJEPC.954052

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Dinamisme dalam sistem pendidikan yang berlaku secara meluas telah meningkatkan keperluan amalan kepimpinan di kalangan guru. Kepimpinan guru telah menjadi salah satu konsep yang penting di sekolah dalam usaha meningkatkan keberhasilan pelajar dan pencapaian sekolah. Guru merupakan sosok penting yang memberi impak positif dalam kecemerlangan pelajar. Guru juga merupakan sumber pengetahuan dan pengalaman dalam membangunkan dan mewujudkan kolaborasi di antara guru dan persekitarannya dengan produktif. Namun, terdapat cabaran yang perlu ditangani oleh guru dalam usaha mempersiapkan diri sebagai pemimpin guru. Kertas konsep ini mengupas tentang perspektif dan cabaran tentang kepimpinan guru dalam usaha memupuk budaya kepemimpinan dalam kalangan guru. Tinjauan literatur memperlihatkan sesetengah guru masih kabur berkenaan peranan dan tanggungjawab mereka sebagai pemimpin guru. Justeru, pengetua dan pentadbir harus memainkan peranan dalam memupuk budaya kepemimpinan dan menyedarkan guru-guru tentang peranan mereka dalam kepimpinan guru. Ini merupakan satu usaha yang penting bagi pembangunan sekolah dan keberhasilan pelajar. Adalah juga diharapkan kertas konsep ini dapat memberikan beberapa pandangan baharu kepada pengkaji amalan kepimpinan guru pada masa depan.

Kata Kunci:

Kepimpinan Guru, Pembangunan Sekolah, Keberhasilan Pelajar.

Abstract:

The evolving dynamism of the educational system has raised the need for leadership practice among teachers. Teacher leadership has become one of the important concepts in schools to improve student outcomes and school achievement. Teachers are important figures who have a positive impact on student excellence. Teachers are also a source of knowledge and experience in developing and realizing collaboration between teachers and their environment productively. However, there are challenges that teachers need to address in preparing themselves to be teacher leaders. This concept paper explores the perspectives and challenges of teacher leadership to foster a leadership culture among teachers. A literature review shows that some teachers are still vague about their roles and responsibilities as teacher leaders. Therefore, principals and administrators should play a role in fostering a leadership culture and making teachers aware of their role in teacher leadership. This is an important effort for school development and student outcomes. It is also hoped that this concept paper can provide some new insights to researchers of teacher leadership practices in the future.

Keywords:

Teacher Leadership, School Development, Student Outcomes.

Pendahuluan

Mutakhir ini, salah satu tanggungjawab penting yang disandarkan kepada guru adalah kepimpinan. Dalam konteks Malaysia, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013-2015) merupakan nadi transformasi pendidikan di seluruh Malaysia. Di antara aspek yang dititikberatkan dalam PPPM termasuklah kepimpinan guru. Ia penting untuk keberhasilan murid selaras dengan kemahiran abad ke 21 dan kompetensi yang memenuhi keperluan revolusi industri 4.0. Salah satu anjakan dalam PPPM iaitu anjakan kelima adalah bagi memastikan setiap guru mempunyai kualiti kepimpinan supaya dapat memainkan peranan yang signifikan kepada sistem pendidikan negara. Kepimpinan guru dapat mendorong kemenjadian pelajar dan seterusnya turut meningkatkan prestasi sekolah. Guru yang mempunyai kepimpinan yang baik berupaya memberi sumbangan dan nilai tambah kepada keberhasilan dan kecemerlangan pendidikan negara. Ini disokong oleh Poekert, Alexandrou dan Shannon (2016) yang menyatakan sekiranya guru-guru yang diberi peluang untuk menjadi pemimpin, mereka boleh memainkan peranan penting dalam meningkatkan pencapaian pelajar dan kemajuan sekolah.

Dinamisme dalam sistem pendidikan telah meningkatkan keperluan amalan kepimpinan dalam kalangan guru. Guru perlu memiliki kesedaran bahawa kepimpinan sekolah tidak terhad kepada pengetua sahaja (Tahir et al., 2020). Ini disokong dengan Norashikin, Ramli and Nurnazahiah (2013) yang menyatakan usaha penambahbaikan sekolah bukan sahaja bergantung kepada kepimpinan pengetua, tetapi juga kepada kepimpinan guru. Shen et al. (2020) menambah bahawa mengupayakan sekolah adalah tugas yang pelbagai dan bergantung semata-mata kepada pengetua tidak mencukupi untuk mencapai dan memantapkan tahap penambahbaikan sekolah seperti yang dikehendaki. Guru harus melangkah ke hadapan dan menerima peranan kepimpinan dalam usaha memupuk kecemerlangan pendidikan (Nurulain, Mohd Asri & Hamidah, 2016; Sandanasamy Paul, 2023). Oleh itu, dengan mengamalkan perspektif kepimpinan guru, guru dapat mengambil peranan penting dalam mempengaruhi

dinamika pendidikan, menggalakkan pertumbuhan dan pembangunan, serta meningkatkan keberhasilan pelajar (Ghamrawi 2013). Jelaslah bahawa kebolehan kepimpinan guru semakin dikenali sebagai faktor pertumbuhan profesional dan kualiti pendidikan (Amirul Fahmie, Muhamad Faizal & Norfariza, 2024). Ini kerana terdapat kesedaran di mana peranan guru amat diperlukan dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah dan kemenjadian prestasi pelajar. Ini selari dengan Katzenmeyer dan Moller (2009) yang menyatakan bahawa kepimpinan guru adalah tanggungjawab yang besar kerana guru perlu sentiasa berusaha untuk membuat penambahbaikan yang bertujuan untuk mengekalkan kualiti guru.

Tinjauan Literatur

Dalam membincangkan kepimpinan guru, terdapat pengkaji yang memberikan definisi yang pelbagai untuk menjelaskan konsep ini. Walaupun begitu, sesetengah sarjana berpendapat sukar menentukan definisi kepimpinan guru kerana makna dan fungsinya berubah-ubah bergantung kepada keadaan (Shah, 2016) dan konteks. Walau bagaimanapun, Cooper et al. (2016) menyatakan walaupun peranan pemimpin guru adalah berbeza-beza bergantung kepada konteks sekolah, namun sarjana bersetuju bahawa kepimpinan guru berlaku di dalam dan di luar bilik darjah serta mempengaruhi amalan pengajaran di seluruh sekolah. Justeru, peranan dan fungsi guru di luar pengajaran adalah sama penting dengan peranannya dalam pengajaran dan pembelajaran.

Dalam konteks kepimpinan guru, York-Barr dan Duke (2004) mentakrifkan kepimpinan guru sebagai proses di mana guru, secara individu atau kolektif, mempengaruhi rakan sekerja, pengetua, dan ahli-ahli komuniti sekolah yang lain untuk meningkatkan amalan pengajaran dan pembelajaran dengan tujuan meningkatkan pembelajaran dan pencapaian pelajar. Sementara itu, Katzenmeyer and Moller (2009) mentakrifkan kepimpinan guru sebagai guru yang boleh memimpin di dalam dan di luar bilik darjah. Ini termasuklah menyumbang kepada komuniti guru dan pemimpin, memotivasi orang lain untuk meningkatkan amalan pengajaran mereka dan menerima tanggungjawab sebagai pemimpin untuk mencapai hasil kepimpinan. Berdasarkan definisi kepimpinan guru memperlihatkan peranan guru menjadi lebih dinamik dan bukan hanya berkisar berdasarkan peranan tradisional yang hanya tertumpu dalam persekitaran bilik darjah. Ia telah memberi dimensi baru dalam skop tugas dan tanggungjawab seorang guru di sekolah.

Sebagai tambahan, Ghamrawi (2023) mentakrifkan kepimpinan guru merujuk kepada keupayaan guru untuk mengambil peranan kepimpinan di luar bilik darjah, yang mempunyai kesan positif terhadap pembelajaran pelajar, amalan pengajaran, dan usaha untuk meningkatkan prestasi sekolah. Seterusnya, Grimm (2020) merumuskan bahawa kepimpinan guru dapat difahami sebagai peranan memimpin pelajar di dalam bilik darjah dan memimpin rakan guru di luar bilik darjah. Dalam konteks ini, keberkesanan fungsi guru bukan berasaskan kepada aspek padagogi sahaja, malah guru perlu mempunyai kemahiran sosial yang lebih baik khususnya dengan rakan sekerja. Kompetensi sosial ini penting untuk mewujudkan persekitaran yang lebih harmoni khususnya dalam aspek hubungan guru bukan sahaja dengan murid malah hubungan guru dengan pihak berkepentingan yang lain. Untuk itu, Nor Lizana, Khalip dan Zahari (2020) menjelaskan kepimpinan guru merangkumi konsep kuasa dan pengaruh. Seseorang guru yang mempunyai kepimpinan guru yang baik akan mempunyai modal sosial yang memudahkannya untuk berinteraksi dengan persekitarannya dengan lebih berkesan. Guru yang mempunyai kepimpinan guru akan digemari bukan sahaja oleh pelajar, malah juga akan digemari oleh rakan sekerja, ibubapa dan persekitaran sosialnya.

Istilah kepemimpinan guru juga merujuk kepada kemahiran yang ditunjukkan oleh guru-guru yang mengajar pelajarinya tetapi pada masa yang sama mempunyai pengaruh yang melangkaui bilik darjah mereka sama ada kepada guru-guru lain di dalam sekolah tersebut atau di tempat-tempat lain (Danielson, 2006). Jelasnya, guru sering bermula dengan memberi tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah mereka sendiri dan kemudian berpindah ke bidang kepimpinan lain di mana mereka bekerjasama dan mempengaruhi rakan sekerja dan pihak berkepentingan lain pada skala yang lebih luas (Fairman & Mackenzie, 2012). Jelasnya, kepimpinan guru ditakrifkan sebagai keupayaan guru untuk mempengaruhi pelajar dalam mencapai objektif pembelajaran di samping berperanan secara aktif dan secara langsung dengan ekosistem pendidikan (Abdul Rahim, 2021).

Sesetengah pengkaji telah memberikan definisi kepimpinan guru yang menonjolkan perbezaan dari pendekatan kepimpinan tradisional. Sebagai contoh, Wasley (1991) mentakrifkan kepimpinan guru, sebagai keupayaan untuk menggalakkan rakan sekerja berubah iaitu untuk melakukan perkara yang biasanya tidak mereka pertimbangkan tanpa pengaruh pemimpin. Pandangan ini disokong oleh Lambert (1998) yang mentakrifkan peranan pemimpin guru sebagai pembina kapasiti iaitu penglibatan yang bermakna dalam tugas-tugas kepimpinan. Ini penting untuk memperkukuhkan kapasiti sistem pendidikan. Dalam konteks ini guru yang mempunyai daya kepimpinan yang tinggi berupaya menggerakkan inisiatif kepada pembangunan sekolah yang lebih holistik. Sebagai tambahan Boles dan Troen (1992), menyarankan guru yang mempunyai keupayaan kepimpinan yang baik berperanan sebagai kolaborator untuk memupuk perkongsian kepakaran dan bekerjasama dengan rakan sekerja. Dalam konteks ini, sekolah yang menyokong kepimpinan guru melihat pemimpin guru sebagai sumber utama kepada pencapaian pelajar dan kecemerlangan sekolah (Childs-Bowen, Moller, & Scrivner, 2000).

Beberapa peranan telah dicadangkan dalam mentakrifkan ciri-ciri khas usaha kepimpinan guru. Gehrke (1991) telah mencadangkan beberapa peranan dan menyenaraikan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin guru. Di antaranya adalah meningkatkan pengajaran bilik darjah mereka sendiri; menganjurkan dan menyelia ulasan polisi sekolah; menyediakan pengetahuan dalam pembangunan kurikulum; mengambil bahagian dalam pembuatan keputusan sekolah; menyediakan rakan sekerja dengan latihan dalam perkhidmatan; dan mengambil bahagian dalam penilaian prestasi guru.

Berdasarkan takrifan yang diberikan oleh sarjana, konsep kepimpinan guru boleh dibahagikan kepada dua kategori. Yang pertama adalah berkaitan dengan kedudukan dan kewajipan guru sebagai pendidik, manakala yang kedua adalah kerjasama guru dengan persekitarannya. Guru juga mempunyai tugas dan tanggungjawab di luar bilik darjah. Mereka boleh menyumbang kepada kejayaan dan kecemerlangan sekolah. Apabila membincangkan tentang kerja berpasukan, pendidik boleh memberi inspirasi dan membimbing rakan sekerja mereka untuk mencipta inovasi dalam pengajaran, pemudahcaraan, dan kemajuan kerjaya. Kepimpinan guru tidak terhad kepada kerjasama antara rakan sekerja; Ia juga termasuk kerjasama dengan sekolah lain, ibu bapa, dan masyarakat. Jelaslah bahawa bahawa konsep kepimpinan guru adalah penting untuk memajukan sistem pendidikan yang bersifat dinamik dan lebih mencabar pada hari ini.

Peranan dan Amalan dalam Kepimpinan Guru

Kepimpinan guru dapat dilihat dari perspektif peranan formal dan tidak formal. Peranan formal merupakan tanggungjawab kepimpinan secara tradisional. Ini termasuklah tugas dalam pengajaran, penilaian pelajar dan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan akademik dan kokurikulum. Norashikin, Ramli dan Fooi (2015) menyatakan peranan guru sebagai pemimpin formal adalah seorang guru yang dilantik dengan suatu jawatan yang terlibat secara langsung dengan pengurusan dan pentadbiran sekolah. Ini termasuklah peranan dan tanggungjawab kepimpinan konvensional seperti guru besar, jurulatih rakan sebaya dan mentor.

Peranan tidak formal pula dikaitkan dengan pengaruh guru-guru terhadap rakan guru dan persekitarannya. Ia melibatkan interaksi guru dengan rakan sekerja, pelajar, komuniti ibu bapa dan semua pihak yang berkepentingan dalam sistem persekitaran sekolah. Peranan tidak formal akan menjadi pelengkap kepada peranan formal guru. Peranan tidak formal dikaitkan dengan peranan dan tanggungjawab yang tidak melibatkan kedudukan kepimpinan konvensional tetapi merujuk kepada kemungkinan mempengaruhi guru lain. Norashikin et al. (2015) menjelaskan seorang pemimpin tidak formal adalah seorang guru yang secara sukarela mengajak rakan guru lain dan berjaya mempengaruhi mereka untuk bersama-sama melakukan perubahan yang positif dan inovasi dalam amalan pengajaran mereka. Dalam peranan tidak formal, simbiosis guru dengan persekitaran memberi nilai tambah dan sinergi yang akan memberi kesan yang positif kepada guru, pelajar dan sekolah. Dalam persekitaran sistem pendidikan yang dinamik pada hari ini, peranan tidak formal berupaya menggerakkan inisiatif kepada sistem pendidikan yang lebih holistik. Ini dicapai melalui kolaborasi antara pelbagai pihak berkepentingan dengan pihak sekolah. Dalam konteks ini, pihak sekolah mengoptimalkan komuniti untuk menjadi pelengkap kepada sistem pendidikan melalui penyertaan dalam membantu sekolah untuk memainkan peranan dengan lebih berkesan. Dalam konteks Malaysia, guru bukan saja berperanan mengajar tetapi lebih kepada mendidik yang mencakupi aspek akademik dan pembangunan sahsiah seperti nilai dan akhlak.

Menurut Harrison dan Killion (2007), peranan formal merupakan ahli yang membuat keputusan berkaitan sekolah manakala peranan tidak formal pula bertindak sebagai mentor. Walau bagaimanapun, sama ada peranan formal atau tidak formal, kedua-duanya memberi impak kepada penambahbaikan dalam pendidikan. Katzenmeyer dan Moller (2001) menyatakan sama ada berperanan formal atau tidak formal, kepimpinan guru berkaitan dengan kepimpinan di dalam dan di luar bilik darjah dan mempengaruhi orang lain ke arah meningkatkan amalan pendidikan. Ini disokong oleh dapatan Norashikin et al. (2015) yang berpendapat pemimpin guru yang berkesan sama ada formal atau tidak formal, mempamerkan nilai, pembawaan dan kemahiran serta sentiasa mengajak orang lain untuk bertindak demi penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Jelasnya, sama ada peranan formal atau tidak formal, objektif utama kepimpinan guru adalah untuk mewujudkan suasana yang menyokong pembangunan strategi pengajaran dan penambahbaikan sekolah.

Dalam kajian Aliakbari dan Sadeghi (2014), penemuan menunjukkan fungsi kepimpinan guru sangat penting di sekolah khususnya dalam membuat keputusan mengenai pembangunan sekolah dan kecemerlangan pelajar. Struyve, Meredith dan Gielen (2014) melaporkan bahawa pemimpin guru yang berperanan sebagai penyelaras diberi tanggungjawab seperti menyediakan penjagaan keperluan khas murid, membimbing guru cara menangani murid-murid di dalam bilik darjah. Selain itu pemimpin guru juga terlibat dalam menganjurkan dan mengetuai mesyuarat guru, dan memberikan sokongan pentadbiran seperti menyediakan jadual

sekolah, peraturan sekolah dan penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi di sekolah. Ini membuktikan pemimpin guru berperanan melaksanakan pelbagai tugas pengurusan di sekolah. Ini diperkukuhkan lagi dengan kajian Grant et al. (2010) yang melaporkan bahawa guru berkeyakinan dalam melakukan peranan mereka sebagai pemimpin guru, sentiasa mengemaskini pengetahuan dan kemahiran pedagogi mereka bagi pengajaran bilik darjah, berkongsi kepakaran dan membimbing rakan sekerja mereka. Pandangan ini disokong oleh Lai dan Cheung (2015) yang mengaitkan pemimpin guru yang aktif menghadiri latihan pembangunan profesional yang memberi kesan kepada pelaksanaan kurikulum. Sebagai contoh, pemimpin guru ini terlibat dalam pemurnian mata pelajaran dan penghasilan jadual waktu di sekolah. Dapatan-dapatan di atas menunjukkan guru sebagai pemimpin bukan sahaja mendidik tetapi turut terlibat dan memainkan peranan yang signifikan dalam membantu pengurusan sekolah dengan berkesan (Hasifah & Muhammad Faizal, 2022). Jelaslah bahawa guru merupakan penggerak dan mempunyai kepelbagaian peranan yang memerlukan nilai kepimpinan yang berkesan dalam diri mereka (Kamarulshahrizat & Khalip, 2024).

Siddiqui et al. (2021) mentafsirkan bahawa amalan pemimpin guru merangkumi elemen pentadbiran dan akademik. Mereka melaksanakan pelbagai peranan ini dan berfungsi dengan baik di sekolah. Kepelbagaian amalan pemimpin guru ini menandakan pemimpin guru sangat diperlukan bagi mengendalikan sekolah dengan cekap dan berkesan. Harrison dan Killion (2007) mendapati guru memainkan peranan sebagai pakar pengajaran dan pakar kurikulum dalam kepimpinan boleh menyumbang kepada kejayaan sekolah. Selain itu, Nor Asma Sheirnowati et al. (2015) mencadangkan amalan kepimpinan guru sangat penting kepada keberhasilan pelajar. Jelasnya, hubungan dan interaksi guru dengan pelajar serta penglibatan guru dalam hal-hal pengurusan sekolah menyumbang kepada penerimaan konsep kepimpinan guru.

Cabaran dalam Kepimpinan Guru

Jacobs, Gordon dan Solis, (2016) menjalankan kajian untuk mengenal pasti halangan kepada kepimpinan guru. Dapatan menunjukkan bahawa beban kerja yang berat, kekurangan masa, ketahanan guru terhadap perubahan dan kekaburan peranan adalah halangan utama yang berkaitan dengan kepimpinan guru. Jelasnya, guru-guru tidak mahu menerima tanggungjawab yang memberi mereka bebanan tugas, kekangan masa dan tentangan dari rakan-rakan guru yang lain. Johnson and Donaldson (2007) menyatakan walaupun guru mempunyai kemahiran kepimpinan, mereka enggan mengenal pasti diri mereka sebagai pemimpin kerana budaya sekolah yang tidak memberi peluang kepada guru untuk menunjukkan tingkah laku kepimpinan. Balyer (2016) menegaskan walaupun pada hakikatnya profesion guru kelihatan bebas, pemimpin guru tidak diberi fleksibiliti yang mencukupi dan tidak mempunyai masa atau kapasiti untuk memimpin. Selain itu, sindrom *I'm just a teacher* yang menyebabkan guru-guru ini tidak mahu menerima tugas dan tanggungjawab. Mereka berfikiran peranan guru tertumpu dalam persekitaran bilik darjah sahaja. Untuk mengatasi cabaran ini, Helterban (2016) menyarankan langkah pertama yang harus dilakukan adalah menghapuskan pemikiran “hanya seorang guru” dan menggantikannya dengan “pemimpin guru”. Perubahan corak pemikiran ini mampu mengubah seseorang guru memainkan peranan yang lebih berkesan khususnya dalam pembangunan murid dan pencapaian sekolah secara umumnya.

Tanggapan dan pengetahuan guru-guru yang agak cetek membuatkan guru-guru ini enggan memainkan peranan kepimpinan yang penting dan aktif di sekolah masing-masing. Maka pendedahan guru-guru ini kepada konsep kepimpinan guru perlu diperluaskan. Kepimpinan

sekolah perlu berperanan besar dalam memudahkan guru membangunkan kemahiran kepimpinan mereka. Ini disokong oleh (Azhar et al., 2016) yang mendakwa pengurusan sekolah dikenalpasti memainkan peranan penting dalam membangunkan kepimpinan di peringkat guru. Malah, Hallinger (2003) juga ada menyatakan tanggungjawab memimpin telah berkembang dari seorang pengetua diturunkan kepada guru yang diistilahkan sebagai perkongsian kepimpinan melalui kepimpinan guru.

Guru kurang cenderung untuk mengambil sebarang peranan kepimpinan melainkan terdapat matlamat organisasi yang jelas untuk dicapai (Sharar & Nawab, 2020). Hala tuju yang kurang jelas membuatkan guru teragak-agak untuk mengambil sebarang inisiatif (Goodwin, 2011; Gunter, 2016). Jelasnya, guru-guru tidak cenderung untuk menjadi pemimpin tanpa mengetahui halatuju, visi dan misi yang ingin dicapai. Menurut Anuratha dan Azlin Norhaini (2021), kepimpinan guru besar memainkan peranan yang penting untuk mempengaruhi guru-guru agar rela berusaha bagi mencapai visi dan misi sekolah. Ini menunjukkan guru-guru sanggup berusaha sekiranya mereka jelas dengan apa yang ingin dicapai. Jelasnya, Angelle dan Teague (2014) merumuskan perkongsian kuasa, perkongsian visi dan falsafah meningkatkan pemahaman guru tentang idea, tindakan dan dasar pentadbiran semuanya dilihat sebagai aspek penting dalam membangunkan potensi kepimpinan guru.

Terdapat juga cabaran yang terpaksa dihadapi oleh pemimpin guru yang datang pengurusan sekolah mereka sendiri. Nicolaidou (2010) mendedahkan bahawa guru-guru kanan memandang rendah peranan guru-guru novis sebagai pemimpin guru walaupun mereka cuba mendapatkan bantuan dan bimbingan dari guru-guru kanan. Pemimpin guru juga perlu menghadapi pemikiran konservatif pengurusan sekolah yang kurang memberikan kerjasama dan sokongan. Grant et al. (2010) mendedahkan bahawa pemimpin guru mengalami halangan seperti struktur hierarki dan autokrasi pengetua. Selain itu, pengetua juga mengamalkan autokrasi yang mengakibatkan halangan yang tidak perlu dalam mengamalkan kepimpinan guru. Tashi (2015) mendedahkan bahawa sesetengah pengetua teragak-agak untuk melibatkan guru dalam membuat keputusan memandangkan penglibatan mereka dianggap sebagai ancaman untuk mengekalkan hierarki dan status *quo*. Ini bermaksud berlaku ketidaksediaan pengetua sekolah untuk berkongsi tanggungjawab dengan guru-guru dan memandang guru-guru sebagai ancaman yang akan mengancam kedudukan pengetua. Jelasnya, pengetua harus bersikap matang dan adil dalam kepimpinannya. Kepimpinan yang baik akan disenangi oleh guru sebaliknya kepimpinan yang kurang baik boleh menyebabkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru-guru. Ini pasti menimbulkan konflik yang berpanjangan antara pemimpin dan guru-guru sehingga menggugat kestabilan dan keharmonian sekolah (Anita & Zuraidah, 2018). Ini disokong oleh penemuan Szeto dan Cheng (2018) yang menjelaskan bahawa guru-guru menghargai peranan pengetua yang berkomunikasi dengan mereka secara formal atau tidak formal mengenai peranan harian mereka. Selain itu, guru-guru juga menghargai peranan pengetua dalam membantu mereka berkaitan pembangunan profesional. Ini memberi isyarat bahawa guru-guru memerlukan sokongan dan bimbingan pengurusan sekolah khususnya pengetua dalam usaha menerima dan menjiwai konsep kepimpinan guru.

Perspektif Guru terhadap Kepimpinan Guru

Terdapat beberapa kajian yang mengutarakan pandangan yang berbeza tentang bagaimana guru melihat kepimpinan guru. Hickey and Harris (2005) mendapati guru melihat pembangunan kapasiti serta perkongsian kepakaran dan pengetahuan sebagai sumbangan pemimpin guru. Lieberman dan Miller (2005) pula melihat guru-guru rujukan sebagai individu yang membina

visi sekolah dan ia merupakan salah satu sumbangan terkuat daripada pemimpin guru. Perpektif lain mengenai kepimpinan guru disumbang oleh Dils (2001) yang mengenal pasti pemimpin guru sebagai mentor, merekabentuk dan melaksanakan kurikulum, bekerja bersama guru-guru dalam mencari peluang pembangunan profesional, menguruskan jabatan dan mempengaruhi orang lain melalui kerjasama sebagai fungsi utama pemimpin guru. Simmons (2010) pula menganggap pemimpin guru sebagai agen perubahan, yang mencabar status quo serta merekabentuk dan melaksanakan pelbagai program. Dozier (2007) dalam kajiannya mendapati guru menganggap pemimpin guru sebagai mentor, pembina hubungan serta fasilitator pembangunan profesional dan pembangunan kurikulum (Dozier, 2007).

Sawalhi dan Chaaban (2019) mendedahkan bahawa guru menganggap penilaian lisan dan sokongan dari pengurusan sekolah menjadi faktor kepimpinan guru. Ini bermaksud pujian lisan dan sokongan daripada pihak berkuasa menjadi faktor motivasi bagi guru-guru untuk mengambil bahagian dalam kepimpinan. Chien (2018) pula mendapati bahawa umur guru, pengalaman mengajar dan saiz sekolah mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepimpinan guru. Walau bagaimanapun, Aliakbari dan Sadeghi (2014) mendapati dalam kajian mereka mengenai pemimpin guru bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan dalam persepsi mereka terhadap kepimpinan guru berdasarkan usia dan pengalaman mengajar. Angelle dan Dehart (2011) pula menyatakan perbezaan statistik antara persepsi guru terhadap kepimpinan guru berdasarkan pengalaman, ijazah dan kedudukan. Ini bermaksud persepsi guru bergantung kepada faktor konkrit seperti saiz sekolah dan kedudukan.

Sinha dan Hanuscin (2017) menjalankan kajian bagi melihat proses dan laluan pembangunan kepimpinan guru mendapati bahawa pandangan guru mengenai kepimpinan, identiti dan amalan kepimpinan memainkan peranan penting dalam pembangunan guru sebagai pemimpin guru. Walaupun pada awalnya guru tidak menganggap diri mereka sebagai pemimpin atau berperanan formal, tetapi apabila pandangan mereka tentang kepimpinan berubah seiring dengan pembangunan profesional, mereka mula melihat diri mereka sebagai pemimpin dan seterusnya mengamalkan peranan kepimpinan di luar bilik darjah juga.

Pengetua memainkan peranan penting dalam menyokong persepsi guru tentang diri mereka sebagai pemimpin (Cheng & Szeto, 2016; Harbin, 2021; Mangin, 2007). Cheng dan Szeto (2016) meneroka persepsi guru tentang peranan pengetua dalam pembangunan kepimpinan guru. Mereka mendapati pengetua sentiasa menggalakkan guru berinovasi dalam pengajaran di bilik darjah, sering berkomunikasi bagi menggalakkan guru-guru melibatkan diri dalam komuniti pembelajaran dan melantik guru-guru menjadi pemimpin mata pelajaran formal. Oleh itu, sama ada dengan aktiviti yang diberikan oleh pengetua atau guru memulakan dengan inisiatif sendiri, peranan pemimpin guru tetap berlaku. Jelaslah bahawa kepimpinan guru merupakan tanggungjawab yang signifikan di sekolah. Guru harus bersedia dan bijak mengendalikan kewajipan tambahan yang hadir bersama kepimpinan guru (Zydzianaite, Kontrimiene, Ponomarenko, & Kaminskiene, 2020).

Kesimpulan

Kepentingan kepimpinan sekolah yang semakin meningkat telah melahirkan konsep kepimpinan yang berbeza yang membawa kepada kebangkitan kepimpinan guru. Guru-guru perlu berperanan sebagai pemimpin bukan saja di dalam bilik darjah, sebaliknya perlu mengambil inisiatif untuk melangkaui ke luar bilik darjah dan luar sekolah. Walaupun konsep kepimpinan guru sering diperkatakan, hasil kajian mendapati sesetengah guru masih kabur

berkenaan peranan dan tanggungjawab mereka sebagai pemimpin guru. Ini membuatkan guru-guru enggan memainkan peranan kepimpinan di sekolah mereka. Langkah utama dalam mempromosikan kepimpinan guru adalah dengan membuka mata dan meluaskan pandangan guru terhadap konsep kepimpinan guru serta memberi kesedaran kepada mereka berkenaan kemungkinan dan peluang mereka untuk memimpin. Sehubungan dengan itu, pengetua haruslah menjadi inspirasi kepada guru dan memupuk budaya kepemimpinan dalam usaha menggalakkan guru-guru mengambil peranan kepimpinan guru. Ini akan menjadi satu strategi yang bermanfaat dalam membangunkan kepimpinan guru di sekolah seterusnya memacu kemenjadian pelajar dan kecemerlangan sekolah.

Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (FPE), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) kerana telah memberi ruang dan peluang dalam menghasilkan penulisan kertas konsep ini. Terima kasih juga diucapkan kepada penyelia utama penulis iaitu Profesor Madya Dr. Mahaliza Mansor di atas tunjuk ajar yang diberikan terutama berkaitan dengan proses penulisan kajian. Penulis juga ingin merakamkan ribuan penghargaan kepada barisan pensyarah dari Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (FPE) di atas sumbangan pengetahuan, pengalaman dan sokongan yang berterusan.

Rujukan

- Abdul Rahim Mansyur. (2021). Wawasan Kepimpinan Guru dan Konsep Guru Penggerak. *Educational and Learning Journal*, Vol 2, No2, p 100-109.
- Aliakbari, M., & Sadeghi, A. (2014). Iranian Teachers' Perceptions of Teacher Leadership Practices in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 576-592.
- Amirul Fahmie, A. R., Muhamad Faizal, A. G., & Norfariza, M. R. (2024). Amalan Kepimpinan Guru Pelatih Institut Pendidikan Guru Malaysia di Zon Tengah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, April 2024, Bil. 11, Isu 2.
- Angelle, P. S., & Dehart, C. A. (2011). Teacher Perceptions of Teacher Leadership: Examining Differences by Experience, Degree, and Position. *NASSP Bulletin*, 95(2), 141-160.
- Angelle, P., & Teague, G. M. (2014). Teacher Leadership and Collective Efficacy: Teacher Perceptions in Three US School Districts. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 738- 753.
- Anita, I. & Zuraidah. A. (2018). Kepemimpinan Instruksional Pengetua Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Julai 2018, Bil. 5, Isu 3.
- Anuratha, M. & Azlin Norhaini, M. (2021). Kertas Kajian: Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Komitmen Guru di Zon Nilai, Negeri Sembilan. *International Conference on Business Studies and Education (ICBE)*.
- Asma Sheirnowani, A. B., Mohd Asri, M. N., Rohaila, Y. & Hamidah, Y. (2015). Kesahan Model Amalan Kepimpinan Guru. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, April 2015, Bil. 3 Isu 2.
- Azhar, H., Ramli, B., Zaidatol Akmaliah, L. P. & Soaib, A. (2016). Hubungan antara Amalan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah. *International Journal of Education and Training (InJET)*, 2(2) November: 1- 13.
- Balyer, A. (2016). Teacher Leaders: A Qualitative Study on Teacher Perceptions. *Primary Education Online*, 15(2), 391-407.

- Boles, K., & Troen, V. (1992). Leadership from the Classroom: Women Teachers as a Key to School Reform. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.*
- Cheng, A. Y., & Szeto, E. (2016). Teacher Leadership Development and Principal Facilitation: Novice Teachers' Perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140-148.
- Chien, C. W. (2018). Taiwanese Elementary School English Teachers' Perception of Teacher Leadership. *Research in Education*, 108(1), 46-61.
- Childs-Bowen, D., Moller, G., & Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of Leaders. *NASSP Bulletin*, 84(616), 27-34.
- Cooper, K. S., Stanulis, R. N., Brondyk, S. K., Hamilton, E. R., Macaluso, M., & Meier, J. A. (2016). The Teacher Leadership Process: Attempting Change within Embedded Systems. *Journal of Educational Change*, 17(1), 85-113.
- Danielson, C. (2006). Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Dils, K. (2001). Preparation and Behavior of Self-Professed Teacher-Leaders. Retrieved on 04/20/2009 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED456112.pdf>.
- Dozier, T. (2007). Turning Good Teachers into Great Leaders. *Teachers as Leaders*, 65(1), 54-59.
- Fairman, J. C., & Mackenzie, S. V. (2014). How Teacher Leaders Influence Others and Understand Their Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 18 (1), 61-87.
- Gehrke, N. (1991). Developing Teacher Leadership Skills. *ERIC Digest*, ERIC: 5.
- Ghamrawi, N. (2013). "Teachers Helping Teachers: A Professional Development Model that Promotes Teacher Leadership." *International Education Studies*, 6 (4): 171-182.
- Ghamrawi, N. (2023). "Toward Agenda 2030 in Education: Policies and Practices for Effective School Leadership." *Educational Research for Policy and Practice*, 1-23.
- Goodwin, B. (2011). One-to-One Laptop Programs Are No Silver Bullet. *Educational Leadership: Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development*, N.E.A. 68. 78-79.
- Grant, C., Gardner, K., Kajee, F., Moodley, R., & Somaroo, S. (2010). Teacher Leadership: A Survey Analysis of KwaZulu-Natal Teachers' Perceptions. *South African Journal of Education*, 30(3), 401-419.
- Grimm, F. (2020). The First Teacher as the elephant in the room – forgotten and hidden teacher leadership perspectives in Swedish schools. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5(2), 454-483.
- Gunter, H. (2006). Teacher Leadership: Challenges and Opportunities. *Scottish Educational Review*, 37(3).
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflection on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(5): 51-329.
- Harbin, A. N. (2021). Exploring the Relationship Between Leader Identity and Emotional Resilience in Teachers: A Mixed Methods Approach. Doctoral Dissertation. University of Central Arkansas.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten Roles for Teacher Leaders. *Teachers as Leaders*, 65(1), 74-77.

- Hasifah, H., & Muhammad Faizal, A. G. (2022). Pengaruh Komitmen Guru dan Penyeliaan Guru Besar Terhadap Pengurusan Bilik Darjah di Sekolah Rendah Tenom di Sabah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil 9, Isu 1, p 56-76.
- Helterbran, V. R. (2016). Chapter 12: Teacher Leadership: Overcoming "I Am Just a Teacher" Syndrome. *Counterpoints*, 466, 114-120.
- Hickey, W., & Harris, S. (2005). Improved Professional Development through Teacher Leadership. *The Rural Educator*, 26(2), 12–16.
- Jacobs, J., Gordon, S. P., & Solis, R. (2016). Critical Issues in Teacher Leadership: A National Look at Teachers' Perception. *Journal of School Leadership*, 26(3), 374-406.
- Johnson, S. M., & Donaldson, M. (2007). Overcoming the Obstacles to Leadership. *Educational Leadership*, 65, 8–13.
- Kamarulshahrizat, M. R., & Khalip, M. (2024). Cabaran Pemimpin Pertengahan Di Sekolah Serta Solusi Pengamalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Dunia Pendidikan*, Vol. 6, No. 2, 15-24.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (3rd ed.). Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah Hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Lai, E., & Cheung, D. (2015). Enacting Teacher Leadership: The role of Teachers in Bringing about Change. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 673-692.
- Lambert, L. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: ASCD.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2005). Teachers as Leaders' Essays. *The Educational Forum*, 69(2), 151–162.
- Mangin, M. M. (2007). Facilitating Elementary Principals' Support for Instructional Teacher Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(3), 319-357.
- Mohd Yusaini, Y., & Mohd Izham, M. H. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1) 10.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961-972.
- Nicolaidou, M. (2010). Do Primary School Teachers in Cypriot Schools See Themselves as Leaders? Echoing Practitioners' Voices on Levers and Barriers. *Teacher Development*, 14(2), 225-239.
- Nor Lizana, K., Khalip, M. & Zahari, H. (2020). Teacher Leadership: Concept and Framework. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), 574-587.
- Norashikin, A. B., Ramli, B. & Nurnazahiah, A. (2013) Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru. *Graduate Research in Education Seminar (GREduc 2013)*, 1 Dec. 2013, Faculty of Educational Studies, Universiti Putra Malaysia. (pp. 419-430).
- Norashikin, A. B., Ramli, B., & Fooi, F. S. (2015). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *International Journal of Education and Training*, 1(2).
- Nurulain, H., Mohd Asri, M. N., & Hamidah, Y. (2016). Teacher Leadership Concept: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6, No. 12.

- Poekert, P., Alexandrou, A., & Shannon, D. (2016). How Teachers Become Leaders: An Internationally Validated Theoretical Model of Teacher Leadership Development. *Research in Post-Compulsory Education*, 21(4), 307–329.
- Sandanasamy Paul, S. (2023). The Relationship between Teacher Leadership and Teacher Commitment in National Type Secondary Schools in Klang, Selangor. *Management Research Journal*, 12, 42–52.
- Sawalhi, R., & Chaaban, Y. (2019). Student Teachers' Perspectives Towards Teacher Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 1-17.
- Shah, S. R. A. (2016). Teacher Leadership: A Case Study of Teacher Leaders' Professional Development in an EFL Institute of a Saudi Arabian University. University of Exeter.
- Sharar, T. & Nawab, A. (2020). Teachers' Perceived Teacher Leadership Practices: A Case of Private Secondary Schools in Lahore, Pakistan. *Social Sciences & Humanities*, Open. 2 (1).
- Shen, J., H. Wu, P. Reeves, Y. Zheng, L. Ryan, and D. Anderson. (2020). The Association Between Teacher Leadership and Student Achievement: A Meta-Analysis. *Educational Research Review*, 31: 100357.
- Siddiqui, K.A., Chachar, Z.A., Zafar, Z., Dool, M.A., & Kumar, A. (2021). Perceptions of Teachers About Teacher Leadership: A Systematic Literature Review. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, Vol. 11, No. 2, pp. 236 - 251
- Simmons, L. K. (2010). Uncovering Teacher Leadership: Essays and Voices From the Field. *Teaching Theology and Religion*, 13(1), 85–86.
- Sinha, S., & Hanuscin, D. L. (2017). Development of Teacher Leadership Identity: A Multiple Case Study. *Teaching and Teacher Education*, 63, 356-371.
- Struyve, C., Meredith, C., & Gielen, S. (2014). Who Am I and Where Do I Belong? The Perception and Evaluation of Teacher Leaders Concerning Teacher Leadership Practices and Micropolitics in Schools. *Journal of Educational Change*, 15(2), 203-230.
- Szeto, E., & Cheng, A. Y. N. (2018). Principal-Teacher Interactions and Teacher Leadership Development: Beginning Teachers' Perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 363-379.
- Tashi, K. (2015). A Quantitative Analysis of Distributed Leadership in Practice: Teachers' Perception of their Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in Bhutanese Schools. *Asia Pacific Educ. Rev*, 16(3), 353–366.
- Wasley, P. A. (1991). *Teachers Who Lead: The Rhetoric of Reform and the Realities of Practice*. New York: Teachers College Press.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.
- Zydziumaite, V., Kontrimiene, S., Ponomarenko, T., & Kaminskiene, L. (2020). Challenges in Teacher Leadership: Workload, Time Allocation, and Self-Esteem. *European Journal of Contemporary Education*, 9(4), 948-962.