

Cabaran Kepimpinan Inovatif Pemimpin Sekolah Kawasan Luar Bandar

The Challenges of Innovative Leadership for Rural Area School Leaders

Norhisham Shamsudin^a, Muhammad Faizal A. Ghani^{b*}, Norfariza Mohd Radzi^c

Faculty of Education, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

Corresponding author: mdfaizal@um.edu.my

Received: 3 September 2024; **Accepted:** 18 Jun 2025; **Published:** 30 Jun 2025

To cite this article: Shamsudin, N., A.Ghani, M. F., & Mohd Radzi, N. (2025). Cabaran Kepimpinan Inovatif Pemimpin Sekolah Kawasan Luar Bandar. *Management Research Journal*, 14(1), 42-56. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.4.2025>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.4.2025>

Abstrak

Perubahan alam sekitar khususnya dalam bidang pendidikan memerlukan pemimpin sekolah memimpin sekolah mereka dengan cara yang lebih inovatif. Gaya kepimpinan sedemikian dipanggil kepimpinan inovatif. Walau bagaimanapun, beberapa pemimpin sekolah di kawasan luar bandar kurang mengambil berat terhadap tuntutan ini. Fenomena ini tentunya mempunyai sebab tersendiri. Justeru, kajian ini bertujuan untuk meneroka cabaran pemimpin sekolah di luar bandar untuk melaksanakan gaya kepimpinan inovatif. Bagi menjawab objektif kajian, data dikumpul menggunakan kaedah kualitatif yang melibatkan aktiviti temu bual dengan tiga orang pemimpin sekolah di luar bandar. Data temu bual dianalisis dengan menggunakan analisis tematik. Dapatan kajian ini melaporkan bahawa terdapat tiga faktor penyumbang utama yang menjadi cabaran kepada penerapan kepimpinan inovatif dalam kalangan pemimpin sekolah di luar bandar: (1) Faktor sekolah, yang mana pemimpin sekolah kurang kemahiran digital dan sikap negatif mereka terhadap perubahan digital, (2) Faktor guru, yang berkaitan dengan beban tugas guru dan ketidakcukupan pengajaran yang menyebabkan guru kurang berfungsi untuk menerapkan faktor kepimpinan yang rendah kepada ibu bapa, dan (3) Faktor kepimpinan murid yang rendah, dan (3) status sosio-ekonomi yang menyebabkan mereka kurang menyokong aktiviti sekolah terutamanya yang berkaitan dengan inovasi. Dapatan kajian ini mampu menyedarkan pihak berkepentingan khususnya pemimpin sekolah, guru dan ibu bapa berhubung kejayaan sesebuah sekolah yang memerlukan kemahiran inovatif dalam kalangan mereka.

Kata kunci: Kepimpinan Inovatif, Sekolah Luar Bandar

Abstract

Environmental changes, especially in the field of education, require school leaders to lead their schools in a more innovative way. Such a leadership style is called innovative leadership. However, some school leaders in rural areas are less concerned about this demand. This phenomenon certainly has its own reasons. Therefore, this study aims to explore the challenges of rural school leaders to implement innovative leadership styles. To answer the study objectives, data was collected using a qualitative method involving interview activities with three rural school leaders. Interview data was analyzed using thematic analysis. The findings of this study reported that there are three main contributing factors that are challenges to the implementation of innovative leadership among rural school leaders: (1) School factors, where school leaders lack digital skills and their negative attitudes towards digital change, (2) Teacher factors, which are related to teacher workload and inadequate teaching that cause teachers to be less functional to instill low leadership factors to parents, and (3) Low student leadership factors, and (3) socio-economic status that causes them to be less supportive of school activities, especially those

related to innovation. The findings of this study can raise awareness among stakeholders, especially school leaders, teachers and parents, regarding the success of a school that requires innovative skills among them.

Keywords: *Innovative Leadership, Rural Schools*

PENDAHULUAN

Kepimpinan sekolah merupakan konsep pelbagai dimensi yang memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kualiti pendidikan dan keberkesanan organisasi pendidikan. Ia merangkumi pelbagai aspek yang saling berkaitan dan memberi impak yang ketara terhadap prestasi sesebuah institusi pendidikan. Menurut kajian yang dijalankan oleh Syed Faiyaz Ahmad Zaidi et al. (2023), kepemimpinan sekolah yang berkesan bukan sahaja tertumpu kepada aspek pentadbiran semata-mata. Sebaliknya, ia merangkumi gaya kepemimpinan yang lebih holistik dan berpusatkan pembangunan. Pemimpin sekolah yang efektif mampu menyumbang secara langsung kepada peningkatan kecekapan pedagogi guru.

Walau bagaimanapun, realiti pelaksanaan kepemimpinan inovatif dalam konteks pendidikan di Malaysia, terutamanya di kawasan luar bandar, masih berhadapan dengan pelbagai cabaran yang signifikan. Kajian oleh Khawla Ahmed Khalifa Yousif Alsuwaidi dan Abdul Jalil Omar (2020) telah mengenal pasti beberapa halangan utama dalam pelaksanaan kepemimpinan inovatif di sekolah-sekolah Malaysia. Salah satu cabaran yang ketara ialah kekurangan peluang latihan dan pembangunan profesional yang bersesuaian dengan keperluan semasa. Kekurangan ini boleh menghalang pemimpin pendidikan daripada membangunkan kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan kepemimpinan inovatif yang berkesan. Selain itu, penentangan terhadap perubahan dalam kalangan guru juga merupakan halangan yang signifikan dalam usaha melaksanakan kepemimpinan inovatif. Kajian yang dijalankan oleh Keong et al. (2018) mengenai amalan komuniti pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah berprestasi tinggi di Malaysia telah membuktikan kewujudan fenomena ini. Penentangan ini boleh menjadi penghalang kepada pelaksanaan inisiatif baharu dan inovatif yang dicadangkan oleh pemimpin sekolah, seterusnya mengekang potensi pembaharuan dan kemajuan dalam sistem pendidikan.

Dalam era pendidikan yang sentiasa berubah dan berkembang, kepemimpinan inovatif menjadi semakin kritikal untuk memastikan sistem pendidikan yang responsif dan berkesan. Kepimpinan jenis ini bukan sahaja penting untuk menangani cabaran semasa, tetapi juga untuk menyediakan institusi pendidikan menghadapi cabaran masa hadapan yang mungkin belum dapat diramal. Walau bagaimanapun, penyelidikan terkini menunjukkan bahawa terdapat jurang yang signifikan dalam pemahaman berkaitan kepemimpinan sekolah dalam konteks Malaysia. Jurang ini memerlukan pendekatan yang lebih berbeza dan disesuaikan dengan keadaan tempatan untuk memastikan keberkesanan kepemimpinan dalam konteks budaya dan sosial Malaysia yang unik. Jude (2022) dalam kajiannya telah menengahkan isu penting bahawa teori kepemimpinan sedia ada mungkin tidak sepenuhnya sesuai untuk konteks Malaysia. Penemuan ini menunjukkan keperluan mendesak untuk menjalankan penyelidikan kualitatif yang lebih mendalam bagi menyesuaikan teori kepemimpinan dengan realiti tempatan. Pendekatan kualitatif ini penting kerana tinjauan kuantitatif sering kali gagal menangkap kerumitan dan kepelbagaian fenomena kepemimpinan dalam persekitaran pendidikan Malaysia. Kajian kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamik kepemimpinan yang wujud dalam konteks budaya dan sosial Malaysia (Jude, 2022).

Sementara itu, kajian yang dijalankan oleh Jawahir (2018) telah mendedahkan bahawa pentadbir sekolah di Malaysia mengamalkan pelbagai elemen kepemimpinan dalam pelaksanaan kurikulum. Kepelbagaian ini mencerminkan usaha para pemimpin untuk berinovasi dan menyesuaikan diri dengan cabaran yang pelbagai dalam sistem pendidikan negara. Walau bagaimanapun, mereka berhadapan dengan pelbagai cabaran sistemik, termasuk isu tata tertib, prestasi pelajar, dan kekangan kewangan. Penemuan ini menunjukkan bahawa kepemimpinan inovatif bukan sahaja melibatkan penggunaan teori baharu, tetapi juga kemampuan untuk menangani isu-isu praktikal dengan kreatif dan berkesan dalam konteks tempatan.

Justeru, kajian untuk mengenal pasti dan menerokai cabaran kepemimpinan inovatif pemimpin sekolah di Malaysia ini adalah sangat penting kerana, ia dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang realiti dan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin pendidikan dalam konteks

tempatan. Pemahaman ini penting untuk merangka strategi dan dasar yang lebih berkesan dalam meningkatkan kualiti kepimpinan di sekolah-sekolah Malaysia.

Oleh itu, implikasi utama kajian ini adalah ia dapat memberi input berharga kepada pembuat dasar pendidikan untuk merangka polisi dan program yang lebih tepat dan berkesan dalam membangunkan kepimpinan inovatif pemimpin sekolah di Malaysia. Hasil kajian boleh digunakan untuk menambah baik kurikulum latihan kepimpinan sedia ada, memastikan ia lebih relevan dengan cabaran semasa yang dihadapi oleh pemimpin sekolah.

TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti cabaran-cabaran kepimpinan inovatif yang dihadapi oleh pemimpin sekolah di kawasan luar bandar. Pemahaman yang mendalam terhadap cabaran-cabaran ini adalah penting untuk merangka strategi yang berkesan dalam meningkatkan kualiti kepimpinan pendidikan di kawasan luar bandar, seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan secara keseluruhan di Malaysia.

SOROTAN KAJIAN

Kepimpinan

Kepimpinan merangkumi kemampuan untuk mempengaruhi dan membimbing individu atau kumpulan ke arah mencapai matlamat bersama. Ini adalah konsep pelbagai aspek yang menggabungkan pelbagai kemahiran, dimensi etika dan pengaruh sosial bagi mencerminkan aspirasi peribadi dan masyarakat. Dalam usaha untuk memahami kepimpinan secara holistik, adalah penting untuk meneliti pelbagai perspektif yang dikemukakan oleh para pengkaji terkemuka. Northouse (2021) mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses tindakan di mana seseorang mempengaruhi sekumpulan orang untuk mencapai objektif bersama. Definisi ini menekankan aspek pengaruh dan matlamat kolektif yang merupakan teras kepada kebanyakan konseptualisasi kepimpinan moden.

Manakala Maxwell (2006) membawa dimensi yang lebih mendalam kepada pemahaman tentang kepimpinan. Beliau menegaskan bahawa kepimpinan bukan sekadar berkaitan dengan hierarki atau kedudukan formal, tetapi lebih kepada keupayaan untuk memberi impak positif kepada orang lain. Maxwell menggariskan kepentingan hubungan interpersonal, kemahiran komunikasi dan kebolehan untuk memberi inspirasi sebagai komponen utama kepimpinan yang berkesan. Pendekatan ini mencerminkan perubahan paradigma dalam pemikiran kepimpinan kontemporari yang menekankan aspek kemanusiaan dan pembangunan modal insan.

Yukl (2006) memperkukuhkan konsep ini dengan mengetengahkan kepimpinan sebagai suatu proses yang melibatkan pemahaman bersama dan persetujuan kolektif. Perspektif ini menyerlahkan kepentingan dialog, kerjasama, dan pembinaan konsensus dalam amalan kepimpinan.

Gliddon (2006) memfokuskan kepada dinamik kumpulan dalam kepimpinan. Beliau mentakrifkan kepimpinan sebagai proses yang berlaku dalam konteks sosial, di mana pengaruh individu digunakan untuk menyelaraskan usaha kolektif ke arah objektif yang dikongsi bersama. Pendekatan ini menekankan kepentingan konteks sosial dan budaya dalam memahami dan mengamalkan kepimpinan yang berkesan.

Kesimpulannya, kepimpinan muncul sebagai suatu fenomena yang pelbagai aspek, merangkumi aspek-aspek psikologi, sosiologi dan etika. Ia bukan sekadar satu set kemahiran atau ciri-ciri peribadi, tetapi suatu proses dinamik yang melibatkan interaksi kompleks antara pemimpin, pengikut dan persekitaran mereka. Pemahaman yang mendalam tentang kepelbagaian definisi ini adalah penting untuk mengembangkan teori dan amalan kepimpinan yang lebih inklusif dan berkesan dalam menghadapi cabaran-cabaran dunia moden yang sentiasa berubah.

Kepimpinan Inovatif

Dalam era yang semakin kompleks dan dinamik, kepimpinan inovatif telah muncul sebagai paradigma kritikal dalam pengurusan organisasi moden. Konsep ini telah menarik perhatian ramai pengkaji dalam bidang kepimpinan dan inovasi. Tinjauan literatur ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis pelbagai definisi kepimpinan inovatif yang telah dikemukakan oleh para pengkaji terkemuka.

Kepimpinan inovatif merupakan konsep pelbagai dimensi yang menggabungkan elemen-elemen daripada pelbagai gaya kepimpinan. Fatimah AlAhmari (2022) mentakrifkan kepimpinan inovatif sebagai gabungan pelbagai gaya kepimpinan yang bertujuan untuk memotivasi individu dalam menjana idea dan hasil kreatif. Definisi ini menekankan kepentingan mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk inovasi dalam organisasi. Seiring dengan pandangan ini, Boucher (2024) menengahkan peranan pemimpin dalam memupuk persekitaran yang menggalakkan kreativiti dan kerjasama terutamanya dalam konteks inovasi terbuka.

Seterusnya aspek motivasi dan rangsangan intelektual turut digariskan dalam definisi kepimpinan inovatif. Mohd Asyikin Daud (2011) menyatakan bahawa kepimpinan inovatif merujuk kepada proses merangsang intelektual dan memberi motivasi melalui inspirasi dengan menyelaras pengikut ke arah pencapaian matlamat bersama. Pendekatan ini menekankan kepentingan pemimpin dalam membina visi bersama dan mendorong ahli organisasi untuk mencapai matlamat bersama.

Keupayaan berfikir secara kreatif dan proaktif merupakan ciri penting kepimpinan inovatif. Aragon-Correa et al. (2007) mendefinisikan kepimpinan inovatif sebagai keupayaan pemimpin untuk berfikir secara kreatif dan proaktif dalam usaha menambah baik prosedur, barangan, dan perkhidmatan dalam organisasi yang dipimpin. Definisi ini menekankan peranan pemimpin sebagai agen perubahan yang aktif dalam mendorong inovasi organisasi.

Kepimpinan inovatif juga dikaitkan dengan komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh. Anand dan Saraswati (2014) menegaskan bahawa kepimpinan inovatif menjadikan seseorang pemimpin terus komited dan berwawasan dalam mempromosikan kesejahteraan sosial, politik dan ekonomi rakyat. Perspektif ini menggariskan tanggungjawab pemimpin inovatif yang meliputi impak positif terhadap masyarakat secara keseluruhan.

Horth dan Buchner (2014) mendefinisikan kepimpinan inovatif sebagai kaedah dan falsafah yang menggabungkan pelbagai pendekatan kepimpinan. Matlamat utamanya adalah untuk memujuk dan memberi inspirasi kepada kakitangan dalam menghasilkan idea, produk dan perkhidmatan yang inovatif. Definisi ini menekankan kepentingan integrasi pelbagai pendekatan kepimpinan untuk mencapai hasil inovatif.

Akhir sekali, Sen dan Eren (2012) memperluaskan skop kepimpinan inovatif dengan mendefinisikannya sebagai pengenalan konsep, produk, perkhidmatan, metodologi atau kaedah baharu. Definisi ini menekankan kepentingan kepimpinan inovatif dalam memenuhi permintaan masyarakat dan menjawab cabaran semasa dan masa hadapan.

Kesimpulannya, kepimpinan inovatif merupakan konsep pelbagai dimensi yang merangkumi aspek motivasi, rangsangan intelektual, pemikiran kreatif dan komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat. Ia menggabungkan pelbagai pendekatan kepimpinan untuk mewujudkan persekitaran yang menggalakkan inovasi dan kreativiti. Dalam konteks global yang semakin mencabar, kepimpinan inovatif muncul sebagai paradigma kritikal dalam memastikan organisasi kekal relevan dan berdaya saing.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan reka bentuk kajian kes pelbagai (*multi case study*) untuk mengkaji cabaran kepimpinan inovatif yang dihadapi oleh pemimpin sekolah luar bandar di Malaysia. Pemilihan kaedah penyelidikan kualitatif dalam kajian ini membolehkan pengkaji menerokai secara mendalam realiti sosial yang kompleks dalam konteks kepimpinan inovatif di sekolah luar bandar. Melalui penggunaan teknik pengumpulan data seperti temu bual separa berstruktur dan pemerhatian langsung, pendekatan ini membolehkan pengkaji memperoleh pemahaman yang holistik

tentang fenomena yang dikaji (Anderson et al., 2014). Kaedah kualitatif ini juga memungkinkan pengkaji untuk menangkap pelbagai corak halus dan kompleksiti cabaran kepimpinan yang dihadapi, yang mungkin tidak dapat dikesan melalui kaedah kuantitatif semata-mata. Reka bentuk kajian kes pelbagai yang dipilih merupakan strategi yang tepat untuk mengkaji fenomena kepimpinan inovatif di sekolah luar bandar kerana pendekatan ini membolehkan pengkaji menganalisis secara mendalam pelbagai konteks sekolah luar bandar, seterusnya mengenal pasti corak, persamaan dan perbezaan dalam cabaran kepimpinan yang dihadapi (Anderson et al., 2014). Melalui pengkajian beberapa kes, pengkaji dapat membina pemahaman yang lebih menyeluruh dan boleh dipercayai tentang fenomena yang dikaji. Reka bentuk ini juga membolehkan pengkaji menguji dan mengesahkan penemuan merentas pelbagai konteks, seterusnya meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan kajian.

Pensampelan Kajian

Sumber data utama untuk kajian ini terdiri daripada tiga orang pemimpin sekolah dari sekolah-sekolah luar bandar di Malaysia. Pemilihan responden dilakukan secara pensampelan bertujuan untuk memastikan pemilihan peserta yang dapat memberikan maklumat yang kaya dan relevan dengan objektif kajian. Kriteria pemilihan termasuk pengalaman dalam kepimpinan sekolah luar bandar dan penglibatan dalam inisiatif kepimpinan inovatif. Menurut Campbell et al., (2020), penggunaan pensampelan bertujuan dapat meningkatkan kredibiliti dan kebolehpercayaan terhadap data yang dikumpul, terutamanya jika strategi pensampelan ini diselaraskan dengan metodologi dan objektif kajian. Empat aspek penting dalam memastikan integriti kajian melalui kaedah ini adalah kredibiliti, kebolehpindahan, kebolehpercayaan dan kebolehpastian.

Instrumen Kajian

Pengumpulan data dalam kajian ini dilaksanakan melalui temu bual mendalam. Temu bual separa berstruktur dijalankan dengan pemimpin sekolah kawasan luar bandar untuk mendapatkan maklumat terperinci mengenai cabaran kepimpinan inovatif yang mereka hadapi sepanjang tempoh perkhidmatan. Pendekatan separa berstruktur ini membolehkan pengkaji untuk mengenal pasti isu-isu penting sambil memberi ruang kepada responden untuk berkongsi pengalaman dan pandangan mereka secara bebas dan terperinci. Temu bual separa berstruktur membolehkan penyelidik mengumpulkan data terbuka sambil mengekalkan fokus kajian. Ini disokong oleh DeJonckheere dan Vaughn (2019) dengan menyatakan temu bual separa berstruktur membolehkan pengkaji mengumpulkan data terbuka serta mengekalkan fokus kajian. Ia juga memberi peluang untuk menyiasat lebih mendalam tentang pemikiran dan kepercayaan peserta kajian terutama dalam konteks kajian yang hendak dijalankan.

Analisis Kajian

Analisis data dalam kajian ini menggunakan pendekatan analisis tematik berdasarkan enam fasa yang dicadangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Proses analisis dimulai dengan transkripsi semua temu bual secara verbatim untuk memastikan ketepatan data yang dikumpul. Seterusnya, pengkaji akan melalui enam fasa analisis tematik yang meliputi: membiasakan diri dengan data, menghasilkan kod awal, mencari tema, mengkaji semula tema, mendefinisikan dan menamakan tema dan akhirnya menghasilkan laporan.

Dalam fasa pertama, pengkaji akan membaca dan membaca semula transkrip temu bual untuk memahami keseluruhan data. Fasa kedua melibatkan pengkodan data secara sistematik untuk mengenal pasti ciri-ciri penting yang berkaitan dengan soalan kajian. Pada fasa ketiga, kod-kod yang dihasilkan akan disusun dan dikategorikan untuk membentuk tema-tema yang berpotensi. Fasa keempat melibatkan semakan dan penghalusan tema-tema yang dikenal pasti untuk memastikan kesesuaiannya dengan data. Dalam fasa kelima, tema-tema akan didefinisikan dan dinamakan dengan jelas untuk menggambarkan setiap tema yang terhasil. Akhirnya, dalam fasa keenam, analisis akhir akan ditulis dalam bentuk laporan yang menghubungkan tema-tema dengan soalan kajian dan literatur yang berkaitan.

Pendekatan analisis ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam dan holistik tentang cabaran kepimpinan inovatif yang dihadapi oleh pemimpin sekolah luar bandar di Malaysia.

Melalui proses analisis yang teliti dan sistematik ini, kajian diharapkan dapat menghasilkan dapatan yang bermakna dan relevan untuk memahami dan menangani cabaran kepimpinan inovatif di sekolah-sekolah luar bandar Malaysia.

Kesahan

Dalam fasa analisis ini, pengkaji menggunakan protokol temu bual sebagai alat untuk menangani persoalan kajian yang telah ditetapkan. Dua pakar dari bidang yang berbeza, iaitu kepimpinan dan bahasa menilai protokol temu bual berkenaan. Menurut Lim (2007), kesahan instrumen yang melibatkan kajian kualitatif akan dapat dipertingkatkan apabila data yang diperolehi tersebut berkaitan dengan kejujuran, kedalaman, kekayaan dan skop, serta penggunaan sampel yang sesuai.

Kebolehpercayaan

Dalam konteks penyelidikan kualitatif, kebolehpercayaan data temu bual merupakan aspek kritikal yang perlu diberi perhatian khusus. Kebolehpercayaan juga didefinisikan sebagai kebolehpercayaan yang mempunyai kestabilan untuk mengukur ketekalan dan sampel yang sama (Guspatni & Kurniawati, 2018). Kajian ini menggunakan semakan rakan sebaya atau *peer review* untuk menentukan kebolehpercayaan data temu bual yang diperolehi. Proses ini melibatkan penglibatan 2 orang rakan sebaya atau pakar bidang untuk menyemak dan memberi maklum balas tentang penemuan dan interpretasi data temu bual. Menurut Merriam dan Tisdell (2015), semakan rakan sebaya boleh meningkatkan kredibiliti kajian dengan menyediakan perspektif tambahan. Selain itu kajian oleh Bornmann dan Daniel (2010) mendapati bahawa semakan rakan sebaya dapat membantu mengesan ketidaktepatan dalam data yang mungkin terlepas pandang oleh pengkaji asal. Penggunaan kaedah semakan ini menjadikan hasil kajian lebih dipercayai dan konsisten di antara penyelidik, sekaligus memperkukuhkan kebolehpercayaan data.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Dapatan

Bagi pemimpin sekolah kawasan luar bandar, penemuan kajian diperolehi menerusi tiga faktor berikut.

(a) Faktor Sekolah

Cabaran pertama dalam kalangan pemimpin sekolah di kawasan luar bandar ialah kurang prihatin dengan keperluan membangunkan kompetensi guru. Sebahagian pemimpin kurang menyediakan ilmu kepada guru untuk menambah baik sekolah. Seperti yang kita ketahui, ilmu juga antara satu aspek yang penting dalam membangunkan kompetensi guru ini. Kenyataan ini disokong oleh peserta kajian 4 dengan menyatakan.

“Kita kena bagi yang simple-simple dulu. Ar.. jadi dia takde la nanti bila tengok.. dia sebab bila benda ni, benda-benda yang melibatkan kreativiti ni, bila dia nampak benda tu susah, itu la yang akan membunuh dia punya..”

(PK4:134-136)

Seterusnya, cabaran kedua berkaitan dengan sikap professional seseorang pemimpin. Sifat profesional kepimpinan termasuk ciri-ciri seperti integriti, pemikiran strategik, kepimpinan yang adil, komunikasi yang berkesan, keterbukaan kepada pembelajaran, tanggungjawab, kebolehan pengurusan konflik, pemikiran kritis, memahami keperluan organisasi dan keupayaan untuk memberi inspirasi dan menggalakkan individu. Ciri-ciri ini secara kolektif membentuk asas-asas kepimpinan yang berkesan di seluruh organisasi yang pelbagai. Namun sebahagian pemimpin sekolah masa kini kurang sifat profesional tersebut. Sebahagian pemimpin sekolah kurang sabar untuk mengubah sikap guru dan

komuniti sekolah itu sendiri. Kenyataan ini disokong oleh peserta kajian 4 dengan menyatakan kenyataan seperti berikut.

“...cikgu-cikgu pun macam tu gak. Sama.. benda yang sama.. kaedah yang sama saya guna. Jadi kita tarik minat dulu kemudian baru la kita tengok bila dia dah masuk dalam team, baru la kat situ arrr.. proses yang seterusnya kita nak bagi ilmu tu, maknanya mesti la kena ada basic. Dia tak boleh tiba-tiba terus budak ni terus inovasi.. tiba-tiba dah boleh buat.. tak boleh... dia mesti kena ada basic. Jadi basic tu bila dia datang kat kita baru la kita mula bagi basic tu step by step.”

(PK4:129-134)

Seterusnya peserta kajian 6 pula berpendapat bahawa pemimpin sekolah kurang prihatin dengan keperluan dalam konteks sekolah. Ini kerana sebahagian pemimpin kurang memahami konsep *One Size Fits All*. Kenyataan beliau seperti berikut.

“...segi konteks sekolah di Malaysia tadi itu saya rasa perlu ada acuan kita dan juga diserapkan serba sedikit la arr.. apa yang baik tu daripada silibus-silibus negara luar tu kita boleh ambik. Tak ada masalah. Kalau kita nak tengok tentang inovasi ni sebenarnya negara luar pun lebih hebat lah, dan kita ambik la apa yang baik tu daripada luar tu kita ambil, di samping kita murnikan apa yang ada di sekolah-sekolah di negara kita lah.”

(PK6:116-121)

Kemudian, sikap juga mendorong kepada cabaran dalam membangunkan kepimpinan inovatif pemimpin sekolah di Malaysia. Sebahagian pemimpin sekolah kurang melakukan perubahan terhadap sikap mereka. Pemimpin yang tidak mengubah sikap ini digambarkan dengan kenyataan peserta kajian 4 dan peserta kajian 6. Kenyataan peserta kajian 4 seperti berikut.

“Sikap.. dia mesti sikap.. dia mesti sikap.. dia mesti bermula dengan sikap. Emm.. dia mesti ada yang pertama wajib ada ialah minat.”

(PK4:119-120)

Manakala peserta kajian 6 pula seperti berikut.

“Jadi bila pemimpin berubah, maksudnya melakukan perubahan pada diri dia sendiri, secara tak langsung, dia akan menjadi role model kepada guru-guru yang lain untuk juga turut berubah lah.”

(PK6:111-113)

Turut menyokong cabaran yang berkaitan dengan sikap ialah peserta kajian 5. Beliau berpendapat bahawa sebahagian pemimpin sekolah kurang memberikan maklum balas segera terhadap perkara-perkara tertentu. Kenyataan ini menggambarkan tentang kesegeraan memberi maklum balas seperti berikut.

“Cuma cabarannya arrr.. kadang-kadang guru terlambat hantar je. Itu saja.”

(PK5:74)

Seterusnya peserta kajian 4 juga bersetuju bahawa sebahagian pemimpin kurang menyedari kepentingan mengubah sikap sendiri guru sebelum membina budaya positif sekolah. Sikap kurang prihatin dengan kepentingan mengubah sikap komuniti sekolah ini digambarkan dalam kenyataan beliau seperti berikut.

“Setuju. Maknanya dia mesti bermula dengan minat dan lepas tu kita bagi basic skills dan kat situ la baru arrr... kita punya target tu..dekat situ lah kita.. baru la kita lepaskan.. kita tengok hasil dia apa. Haaaa.. macam tu.”

(PK4:153-155)

Selanjutnya berkaitan dengan tanggapan pertama yang negatif. Tanggapan awal yang negatif selalunya timbul secara spontan dan boleh berpunca daripada pengalaman terdahulu, pengetahuan sezaman atau sikap prejudis. Oleh kerana itu, sebahagian pemimpin telah menetapkan persepsi negatif sebelum melakukan sesuatu aktiviti pembelajaran murid. Kenyataan ini disokong oleh peserta kajian 6 seperti berikut.

“...kadang-kadang bila sebut inovasi ni, arr.. pada persepsi pertama sekali mungkin “alaa... susah la nak buat” kan.. nak buat, nak hasilkan inovasi tu pun kita nampak dah step step yang perlu dilalui kan, jadi mengambil masa, memerlukan komitmen dan sebagainya. Jadi mungkin itulah yang saya nampak sikap. Tapi sebenarnya di mana kita ada kehendak, di situ ada peluanglah sebenarnya.”

(PK6:73-78)

Selain sikap, kreativiti adalah sifat penting yang mesti dimiliki oleh semua pemimpin. Menangani cabaran yang berkaitan dengan guru yang bermasalah dengan berkesan, memerlukan penerapan kebolehan kreatif untuk memastikan penyelesaian cabaran yang optimum. Namun ada sebahagian pemimpin sekolah kurang bersikap kreatif dalam mempengaruhi guru bermasalah. Kenyataan ini selari dengan pendapat peserta kajian 4 iaitu;

“Jadi itulah yang, sekarang ni saya cuma tekankan kat sini, kalau nak tingkatkan kualiti kandungan model ni, dia mesti arr.. mesti ada satu kaedah macamana nak menarik minat cikgu-cikgu tu supaya bila dia masuk kat sekolah, dia tak tertumpu pada bidang dia sahaja. Maknanya.. ni maksud saya secara terbuka lah..”

(PK4:378-381)

Selain menjadi kreatif, pemimpin sekolah juga perlu tahu mengatur strategi dalam kepimpinan mereka. Pemimpin sekolah boleh menyelesaikan masalah menggunakan pelbagai kaedah. Antara kaedah-kaedah yang boleh digunakan ialah membuat analisis punca-punca untuk mengenal pasti isu asas, penglibatan pihak berkepentingan dalam membuat keputusan dan perancangan strategik untuk menetapkan matlamat dan objektif yang jelas. Kaedah ini membantu mencapai matlamat pendidikan dan menangani cabaran sekolah. Akan tetapi masih ada sebahagian pemimpin kurang memahami strategi menyelesaikan sesuatu isu. Kenyataan berikut menggambarkan masih kurang kemahiran strategik yang ada dalam kalangan pemimpin sekolah.

“...minat tu. Jadi kita kena bagi step by step. Arr.. tahap kesusahan tu kena bagi step by step dan kat situ lah bila dia nampak benda tu, dia boleh buat. Lepas tu dia akan rasa nak ada cabaran seterusnya. Jadi bila dia dapat dia nak cabaran seterusnya kita tingkatkan lagi, kita bagi lagi susah, lagi susah sampai satu masa, murid-murid ni kadang-kadang dengan kawan saya pun dia tak sedar ekk... rupanya dia dah boleh buat semua.”

(PK4:139-143)

Cabaran ketiga pula berkaitan dengan pemimpin yang kurang kemahiran digital. Kemahiran digital menjadi semakin penting dalam pelbagai konteks profesional dan peribadi, membolehkan individu menavigasi dan berkembang maju dalam komuniti digital yang semakin saling berkaitan. Kekurangan kemahiran digital dalam kalangan pemimpin sekolah boleh membawa kesan yang ketara kepada pentadbiran sekolah dan pertumbuhan profesional mereka. Sikap yang dimiliki oleh sebahagian pemimpin sekolah yang kurang menjadi suri teladan dalam aspek mencintai ilmu baharu berkaitan ICT. Dalam konteks kepimpinan, istilah suri teladan atau pun *role model* merujuk kepada seorang pemimpin yang dianggap sebagai teladan yang terpuji. Mereka mempunyai kualiti seperti integriti, konsisten,

boleh dipercayai, keterbukaan, empati, inspirasi dan keberanian. Suri teladan mempunyai impak penting dalam membentuk budaya organisasi yang lebih berinovatif. Kenyataan ini dipersetujui oleh peserta kajian 6 dengan menyatakan seperti berikut.

“ICT tu sangat penting. Jadi kalau sebagai pentadbir ataupun pemimpin, saya sendiri tak menguasai ICT, bagaimana kah saya nak, nakkan guru ataupun guru-guru bawah saya tadi tu menguasai ICT? Jadi maksudnya, nak tak nak pun daripada kita sendiri dulu ar.. pemimpin dahulu..... kalau guru tu masih berada di tahap itu juga, maksudnya tak berubah mengikut arrrr pemimpin di atas maka guru tadi akan ketinggalan...”

(PK6:108-115)

Selain itu sebahagian pemimpin bersikap pasif dalam menerokai ilmu baharu berkaitan ICT. Dalam erti kata lain, bersikap pasif ini merujuk kepada sikap atau perilaku seseorang yang cenderung tidak aktif, tidak inisiatif atau tidak proaktif dalam menghadapi situasi pembelajaran ilmu baharu terutama perkara yang melibatkan ICT. Peserta kajian 6 juga bersetuju dengan kenyataan seperti berikut.

“Jadi sebenarnya kalau kita nak melahirkan pemimpin sendiri arr. Yang inovatif maksudnya kita sendirilah, macam saya sendirilah. Daripada saya sendiri baru saya dapat sampaikan arr.. ilmu tu kepada guru-guru dibawah saya. Contohnya, kalau lah zaman sekarang ni kita lihat, orang kata apa.. ICT tu sangat penting.”

(PK6:102-106)

Selain daripada sikap pemimpin sekolah itu sendiri yang kurang mempunyai kemahiran digital, kemampuan sekolah untuk menyediakan kemudahan ICT itu juga antara cabaran terbesar kepada pembangunan kepimpinan inovatif pemimpin sekolah di Malaysia. Kemudahan ICT merangkumi sumber fizikal dan infrastruktur yang dikaitkan secara khusus dengan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT). ICT merujuk kepada rangkaian teknologi yang digunakan untuk mengumpul, mengekalkan, memanipulasi, menghantar dan mendapatkan maklumat. Kemudahan ICT merangkumi komponen fizikal dan maya, seperti infrastruktur, perkakasan, perisian, dan rangkaian yang memudahkan penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi. Peserta kajian 5 berpendapat sebahagian sekolah mengalami isu berkaitan kemudahan ICT. Ini berdasarkan kenyataan beliau seperti dibawah.

“Kadang-kadang masalah internet jugak. Masalah internet, peranti masalah sikit. Itu sajalah. Tapi akhirnya mereka hantar jugak.”

(PK5:79-80)

Selain itu, beliau juga berpendapat sebahagian sekolah mempunyai kemudahan ICT yang terhad dan sekaligus mengakibatkan sebahagian sekolah kurang berupaya mewujudkan budaya berfikir secara kreatif dan inovatif kerana limitasi dalam aspek kemudahan ICT.

“Contohnya kalau kita buat inovatif, contohnya dalam kelas-kelas contoh kan...penggunaan digital jadi kita tidak mampu sediakan semua peranti, device di kelas-kelas. Boleh kita buat mungkin di dalam makmal saja atau dalam satu dua kelas sahaja. Itu sahaja cabaran dia sebenarnya... kos.”

(PK5:94-97)

Penemuan dapatan seterusnya adalah faktor guru.

(b) Faktor Guru

Cabaran kepimpinan inovatif untuk pemimpin sekolah tidak terhad di kawasan bandar, tetapi juga berlaku di kawasan luar bandar. Bebanan dan pengagihan tugas guru adalah berkaitan dengan

kepelbagaian kewajipan dan tugas yang mesti dilaksanakan oleh seorang guru sepanjang tempoh mengajar mereka. Ini merangkumi pelbagai aspek kerja harian, kewajipan terhadap pelajar serta tugas pembangunan pentadbiran dan profesional. Pengagihan tugas pula bergantung kepada keupayaan dan jawatan setiap guru. Realitinya sebahagian guru mengajar mata pelajaran di luar cakupan bidang pengajaran mereka. Hal ini dianggap sebagai suatu beban kerana sekolah menugaskan sebahagian guru untuk mengajar di luar bidang pengajaran mereka. Ini dipersetujui oleh peserta kajian 4 dengan pernyataan seperti berikut.

“Kat situ la sebenarnya akan menjadi batu penghalang sebenarnya untuk mereka nak terokai bidang ni dengan lebih jauh.”

(PK4:305-310)

Seterusnya bebanan kerja selain pengajaran juga antara cabaran yang dihadapi oleh guru-guru masa kini. Implikasinya guru kurang kreatif dalam mengajar dan guru kurang mempunyai hala tuju sendiri yang selari dengan misi dan visi sekolah. Ini dipersetujui oleh peserta kajian 4.

“....cabaran pertama adalah guru tu sendiri mesti ada misi dan visi untuk memastikan apa yang diinginkan tu.. maksudnya menarik minat murid dan rakan sekerja untuk terus berinovasi.”

(PK4:148 - 151)

Penemuan dapatan seterusnya adalah faktor murid.

(c) Faktor Murid

Umum tahu bahawa aktiviti yang memupuk inovasi dan kreativiti dalam diri murid-murid juga menggalakkan perkembangan pemikiran kritis, kreatif dan kebolehan menyelesaikan masalah. Aktiviti ini bertujuan untuk meningkatkan kebolehan kognitif murid-murid, memotivasikan mereka untuk meneroka penyelesaian yang inovatif dan memupuk kreativiti mereka dalam proses pembelajaran. Realitinya, ibu bapa kurang menyediakan aktiviti-aktiviti yang mencabar pemikiran anak-anak mereka. Justeru, hasil temu bual mendapati murid-murid kurang menjalankan aktiviti-aktiviti yang boleh membina kemahiran berfikir secara kreatif dan inovasi.

Arr.. dari segi perkerjaan, ibu bapa mereka pun tidak terdedah tentang orang kata apa, arr.. inovasi-inovasi dan sebagainya.

(PK4: 84 – 85)

Selain itu, sokongan ibu bapa dalam memupuk prestasi akademik adalah berkaitan dengan peranan membina dan sumbangan ibu bapa ke arah kemajuan dan kejayaan pendidikan anak-anak mereka. Sokongan ini merangkumi pelbagai aspek seperti penyertaan aktif dalam pendidikan anak-anak mereka, menawarkan sokongan motivasi, mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk pembelajaran dan terlibat dalam komunikasi tetap dengan guru dan sekolah. Hasil temu bual bersama peserta kajian 6 seperti pernyataan berikut.

“Mungkin dari segi komitmen arr.. ibu bapa sendiri tu kita mungkin susah la nak dapat komitmen yang terbaik dalam setiap apa program yang kami jalankan.”

(PK6:84-87)

Namun, berdasarkan kenyataan tersebut pihak sekolah masih kurang mendapat sokongan daripada ibu bapa. Ibu bapa kurang memberi sokongan untuk membangunkan pencapaian sekolah dan sekaligus pencapaian anak-anak mereka juga turut terbantut.

Dan akhir sekali cabaran ketiga ialah status sosio ekonomi murid yang rendah mempengaruhi pembelajaran mereka. Status sosial ekonomi murid dalam kalangan B40 mempengaruhi pencapaian pembelajaran mereka. Ini dipersetujui oleh peserta kajian 6 dengan kenyataan seperti berikut.

“Dan dari segi arr.. maksudnya persekitaraan, kemudian murid, dari segi murid. Cabarannya murid disini arr.. murid-murid orang kata anak-anak orang kampung.”
(PK6:82-83)

Kesimpulannya, dapatan kajian berkaitan cabaran kepimpinan inovatif pemimpin sekolah adalah seperti berikut:

(a) Faktor Sekolah

- (i) Pemimpin Sekolah Kurang Prihatin Dengan Keperluan Membangunkan Kompetensi Guru
 - Sebahagian pemimpin kurang menyediakan ilmu kepada guru untuk menambah baik sekolah
- (ii) Pemimpin Sekolah Kurang Bersikap Profesional
 - Sebahagian pemimpin sekolah kurang bersikap kreatif dalam mempengaruhi guru bermasalah
 - Sebahagian pemimpin kurang bersikap sabar untuk mengubah sikap guru
 - Sebahagian pemimpin kurang memahami konsep *One Size Fits All*
 - Sebahagian pemimpin sekolah kurang melakukan perubahan terhadap sikap mereka
 - Sebahagian pemimpin sekolah kurang memberikan maklum balas segera
 - Sebahagian pemimpin kurang menyedari kepentingan mengubah sikap sendiri guru sebelum membina budaya positif sekolah
 - Sebahagian pemimpin telah menetapkan persepsi negatif sebelum melakukan sesuatu aktiviti pembelajaran murid
 - Sebahagian pemimpin kurang memahami strategi menyelesaikan sesuatu isu
- (iii) Pemimpin Sekolah Kurang Kemahiran Digital
 - Sebahagian pemimpin sekolah kurang menjadi suri teladan dalam aspek mencintai ilmu baharu berkaitan ICT
 - Sebahagian pemimpin bersikap pasif dalam menerokai ilmu baharu berkaitan ICT
- (iv) Sekolah Kurang Kemudahan ICT
 - Sebahagian sekolah mengalami isu berkaitan kemudahan ICT
 - Sebahagian sekolah mempunyai kemudahan ICT yang terhad
 - Sebahagian sekolah kurang berupaya mewujudkan budaya berfikir secara kreatif dan inovatif kerana limitasi dalam aspek kemudahan ICT

(b) Faktor Guru

- (i) Guru Terbeban Dengan Tugas Selain Pengajaran
 - Guru kurang kreatif dalam mengajar
 - Guru kurang mempunyai hala tuju sendiri yang selari dengan misi dan visi sekolah
- (ii) Guru Mengajar Mata Pelajaran Bukan Bidang
 - Sekolah memberikan sebahagian guru tugas pengajaran bukan berdasarkan bidang

(c) Faktor Murid

- (i) Ibu Bapa Kurang Menyediakan Aktiviti Yang Mencabar Pemikiran Anak-Anak Mereka

- Murid kurang aktiviti yang boleh membina kemahiran berfikir kreatif dan inovasi
- (ii) Kurang Sokongan Ibu Bapa
 - Kurang sokongan ibu bapa untuk membangunkan pencapaian sekolah
- (iii) Status Sosio Ekonomi Murid Yang Rendah Mempengaruhi Pembelajaran Mereka
 - Status sosial ekonomi murid dalam kalangan B40 mempengaruhi pencapaian pembelajaran mereka

PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini telah mengenal pasti beberapa faktor utama yang menjadi cabaran dalam kepimpinan inovatif di sekolah luar bandar di Malaysia. Faktor-faktor ini dapat dikategorikan kepada tiga aspek utama: sekolah, guru dan murid.

(i) Faktor Sekolah

Dalam konteks sekolah, beberapa isu berkaitan dengan kepimpinan telah dikenal pasti. Pertama, terdapat pemimpin sekolah yang kurang prihatin terhadap keperluan membangunkan kompetensi guru. Ini ditunjukkan melalui kurangnya inisiatif untuk menyediakan ilmu kepada guru bagi menambah baik sekolah. Keadaan ini boleh menghalang perkembangan profesional guru dan seterusnya memberi kesan negatif kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Hsieh et al., 2023 mendapati bahawa efikasi sendiri guru dan inovasi kolektif guru mempunyai kesan langsung terhadap kolaborasi profesional guru. Ini menyokong kepentingan pemimpin sekolah dalam menyediakan peluang dan sokongan untuk meningkatkan efikasi sendiri dan inovasi guru yang seterusnya dapat merangsang kolaborasi profesional dalam kalangan guru.

Kedua, terdapat isu berkaitan sikap profesional pemimpin sekolah. Dapatan menunjukkan bahawa sebahagian pemimpin kurang bersikap kreatif dalam menangani guru bermasalah, kurang sabar dalam usaha mengubah sikap guru dan kurang memahami konsep bahawa pendekatan *one size fits all* tidak sesuai dalam konteks kepimpinan pendidikan. Selain itu, terdapat juga pemimpin yang kurang melakukan perubahan terhadap sikap mereka sendiri dan kurang memberikan maklum balas segera. Keadaan ini boleh menjejaskan keberkesanan kepimpinan dan seterusnya memberi kesan kepada budaya sekolah secara keseluruhan. Shi et al. (2024) dalam kajian meta-analisis mereka mendapati bahawa gaya kepimpinan pemimpin sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Kepimpinan yang beretika memberi pengaruh yang paling tinggi terhadap kepuasan kerja guru. Ini menunjukkan bahawa sikap profesional pemimpin yang positif dan prihatin terhadap keperluan guru adalah penting dalam memastikan keberkesanan kepimpinan sekolah.

Ketiga, isu kemahiran digital dalam kalangan pemimpin sekolah juga dikenal pasti sebagai cabaran. Sebahagian pemimpin didapati kurang menjadi suri teladan dalam aspek mencintai ilmu baharu berkaitan ICT dan bersikap pasif dalam menerokai ilmu tersebut. Ini boleh menghalang perkembangan budaya digital di sekolah dan seterusnya memberi kesan kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran dalam era digital ini. Dapatan ini disokong oleh beberapa kajian terdahulu. Owen et al. (2020) mendapati bahawa kekurangan kemahiran ICT dalam kalangan guru dan pentadbir sekolah merupakan salah satu halangan utama dalam pelaksanaan inisiatif ICT di sekolah-sekolah di kawasan terpencil. Ini menunjukkan kepentingan pemimpin sekolah untuk menjadi contoh dalam menguasai kemahiran digital. Howell (2018) pula menekankan bahawa sikap pasif pemimpin sekolah terhadap teknologi baharu boleh menghalang perkembangan pedagogi digital di sekolah luar bandar. Ini selari dengan dapatan pengkaji bahawa sebahagian pemimpin kurang menjadi suri teladan dalam mencintai ilmu baharu berkaitan ICT. Selain itu, Rana et al. (2022) mendapati bahawa latihan ICT yang berkesan untuk guru-guru di Nepal memerlukan sokongan berterusan daripada pihak pentadbiran sekolah. Ini menunjukkan kepentingan pemimpin sekolah untuk aktif dalam menerokai dan menyokong penggunaan teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran.

Akhir sekali, kekurangan kemudahan ICT di sekolah juga menjadi cabaran besar. Sebahagian sekolah mengalami isu berkaitan kemudahan ICT yang terhad, yang menyebabkan kesukaran dalam mewujudkan budaya berfikir secara kreatif dan inovatif. Keadaan ini boleh menghalang pelaksanaan inisiatif pendidikan digital dan seterusnya memberi kesan kepada kualiti pendidikan secara keseluruhan. Dapatan ini disokong oleh Faisal Mustafa et al. (2024) dengan menyatakan bahawa integrasi teknologi di sekolah luar bandar menghadapi pelbagai cabaran, termasuk kekurangan infrastruktur dan peralatan teknologi yang mencukupi. Kekurangan kemudahan ICT ini boleh menghalang pelaksanaan pembelajaran berasaskan teknologi yang berkesan. Selain itu, Fred dan Bishen Singh (2021) dalam kajian mereka di sekolah luar bandar di Sarawak turut menyokong bahawa kekurangan kemudahan ICT menjadi salah satu cabaran utama dalam amalan kepimpinan pemimpin di sekolah-sekolah tersebut. Keadaan ini menyukarkan usaha pengetua dan guru untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran yang inovatif dan kreatif.

(ii) Faktor Guru

Dari segi faktor guru, dua isu utama telah dikenal pasti. Pertama, guru terbeban dengan tugas selain pengajaran, yang menyebabkan mereka kurang kreatif dalam mengajar dan kurang mempunyai hala tuju sendiri yang selari dengan misi dan visi sekolah. Ini disokong oleh Hobbs dan Porsch (2021) menekankan bahawa beban tugas yang berlebihan boleh mengakibatkan guru menghadapi kesukaran untuk membangunkan kepakaran dalam bidang pengajaran mereka. Ini seterusnya boleh menjejaskan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Kedua, terdapat isu di mana guru diberikan tugas mengajar mata pelajaran yang bukan bidang kepakaran mereka. Kajian Du Plessis (2020) mendapati bahawa guru yang mengajar di luar bidang (*out-of-field teachers*) sering menghadapi cabaran dalam menyampaikan kandungan pelajaran dengan berkesan. Kajian beliau menunjukkan bahawa guru-guru ini mungkin kekurangan pengetahuan mendalam tentang subjek yang diajar, yang boleh menjejaskan kualiti pengajaran dan pemahaman pelajar. Tambahan pula, Du Plessis (2020) menegaskan bahawa keadaan ini boleh memberi kesan negatif kepada keyakinan guru dan seterusnya mempengaruhi prestasi mereka di dalam kelas. Kedua-dua isu ini boleh memberi kesan negatif kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

(iii) Faktor Murid

Dalam konteks murid, tiga isu utama telah dikenal pasti yang mempengaruhi pencapaian dan perkembangan mereka. Pertama, kurangnya aktiviti yang mencabar pemikiran anak-anak di rumah, yang boleh membantutkan pembangunan kemahiran berfikir kreatif dan inovatif. Isu ini berkait rapat dengan penglibatan ibu bapa dalam pembelajaran anak-anak, di mana Chen et al. (2024) mendapati bahawa penglibatan ibu bapa memainkan peranan penting dalam meningkatkan pencapaian akademik pelajar.

Kedua, kurangnya sokongan ibu bapa dalam membangunkan pencapaian sekolah telah dikenal pasti sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi akademik pelajar. Balayar dan Langlais (2022) menegaskan bahawa sokongan ibu bapa bukan sahaja penting untuk prestasi pembelajaran tetapi juga untuk perkembangan sosio emosi kanak-kanak dan remaja. Kajian mereka menunjukkan bahawa sokongan ibu bapa yang konsisten dan berkualiti tinggi dapat membantu pelajar mengatasi cabaran pembelajaran terutamanya dalam situasi yang mencabar seperti semasa pandemik.

Ketiga, status sosio ekonomi murid yang rendah terutamanya dalam kalangan B40 telah dibuktikan mempengaruhi pencapaian pembelajaran mereka. Zhang et al. (2020) mendapati bahawa status sosio-ekonomi keluarga mempunyai kesan langsung dan tidak langsung terhadap pencapaian akademik kanak-kanak. Kajian mereka menunjukkan bahawa penglibatan akademik ibu bapa dan mobiliti sosial subjektif memainkan peranan penting dalam hubungan antara status sosio-ekonomi keluarga dan pencapaian akademik kanak-kanak.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa cabaran kepimpinan inovatif di sekolah luar bandar di Malaysia adalah kompleks dan melibatkan pelbagai pihak berkepentingan. Untuk menangani cabaran-cabaran ini, pendekatan holistik yang melibatkan pemerikasaan kepimpinan sekolah, pembangunan profesional guru, peningkatan infrastruktur ICT, dan penglibatan aktif ibu bapa dan komuniti adalah diperlukan. Usaha-usaha ini perlu dilaksanakan secara bersepadu untuk

memastikan peningkatan kualiti pendidikan di sekolah luar bandar dan seterusnya merapatkan jurang pendidikan antara kawasan bandar dan luar bandar di Malaysia.

KESIMPULAN

Kajian ini mengenal pasti dan meneroka cabaran kepimpinan inovatif yang dihadapi oleh pemimpin sekolah khususnya di kawasan luar bandar. Melalui analisis keperluan, kajian ini menyediakan asas untuk pembangunan model kepimpinan inovatif yang berkesan. Dapatan menunjukkan pemimpin sekolah menghadapi pelbagai cabaran. Di kawasan luar bandar, cabaran ini termasuk kurangnya kesedaran tentang kepentingan membangunkan kompetensi guru, sikap profesional yang perlu dipertingkatkan, dan kemahiran digital yang terhad. Kekurangan kemudahan ICT di sekolah kawasan luar bandar juga menghalang pembangunan pemikiran kreatif dan inovatif. Cabaran lain melibatkan guru yang terbeban dengan tugas bukan pengajaran dan mengajar mata pelajaran di luar bidang kepakaran mereka. Selain itu, faktor murid seperti kurangnya sokongan ibu bapa dan status sosio-ekonomi yang rendah turut mempengaruhi pencapaian pembelajaran. Kajian ini menyumbang kepada pemahaman mendalam tentang realiti semasa pemimpin sekolah kawasan luar bandar. Implikasinya signifikan untuk pembuat dasar dalam merangka program yang menyokong kepimpinan inovatif dan untuk institusi latihan dalam mereka bentuk kurikulum yang relevan. Walaupun terdapat batasan, kajian ini menyediakan asas untuk penyelidikan lanjutan termasuk pengujian model dalam pelbagai konteks dan kajian berulang untuk menilai kesan jangka panjang intervensi kepimpinan inovatif di sekolah kawasan luar bandar.

PENGHARGAAN

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia atas sokongan, kemudahan dan bimbingan yang telah diberikan sepanjang pelaksanaan kajian ini.

RUJUKAN

- Anderson, C. A., Leahy, M. J., DelValle, R., Sherman, S., & Tansey, T. N. (2014). Methodological application of multiple case study design using modified consensual qualitative research (CQR) analysis to identify best practices and organizational factors in the public rehabilitation program. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(2), 87-98. <https://doi.org/10.3233/JVR-140709>.
- Balayar, B. B., & Langlais, M. R. (2022). Parental support, learning performance, and socioemotional development of children and teenagers during the COVID-19 pandemic. *The Family Journal*, 30(2), 174-183. <https://doi.org/10.1177/10664807211052496>.
- Bornmann, L., & Daniel, H. D. (2010). Reliability of reviewers' ratings when using public peer review: a case study. *Learned Publishing*, 23(2), 124-131. <https://doi.org/10.1087/20100207>.
- Boucher, E. (2024). Innovative leadership: Navigating the path of open innovation management. *International Journal of Economics Finance & Management Science*, 9(01), 06-11. <https://doi.org/10.55640/ijefms-9146>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of research in Nursing*, 25(8), 652-661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>.
- Chen, X., Chen, Y., Yu, X., Wei, J., & Yang, X. (2024). The impact of family socioeconomic status on parental involvement and student engagement during COVID-19 in promoting academic achievement: A longitudinal study in Chinese children. *Journal of Experimental Child Psychology*, 246, 105992. <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2024.105992>.
- Du Plessis, A. E. (2020). The lived experience of out-of-field STEM teachers: A quandary for strategising quality teaching in STEM? *Research in Science Education*, 50(4), 1465-1499. <https://doi.org/10.1007/s11165-018-9740-9>.

- Faisal Mustafa, Nguyen, H. T. M., & Gao, X. A. (2024). The challenges and solutions of technology integration in rural schools: A systematic literature review. *International Journal of Educational Research*, 126, 102380. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102380>
- Fatimah ALAhmari. (2022). Innovation Leadership in the 21st Century. In *Leadership in a Changing World - A Multidimensional Perspective*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.101932>
- Fred, A., & Bishen Singh, G. S. (2021). Instructional leadership practices in under-enrolled rural schools in Miri, Sarawak. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 7(1), 165-176. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i1.12694>
- Guspatni, G., & Kurniawati, Y. (2018, April). Validity and Reliability Testing of an e-learning Questionnaire for Chemistry Instruction. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 335, No. 1, p. 012102). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/335/1/012102>
- Hobbs, L., & Porsch, R. (2021). Teaching out-of-field: challenges for teacher education. *European Journal of Teacher Education*, 44(5), 601-610. <https://doi.org/10.1080/02619768.2021.1985280>
- Howell, E. (2018). Obstacles to digital, multimodal pedagogy in rural high schools. *Writing & pedagogy*, 10(1-2), 297-322. <https://doi.org/10.1558/wap.33761>
- Hsieh, C.-C., Chen, Y.-R., & Li, H.-C. (2023). Impact of school leadership on teacher professional collaboration: Evidence from multilevel analysis of Taiwan TALIS 2018. *Journal of Professional Capital and Community*(ahead-of-print).<https://doi.org/10.1108/JPCCC-01-2023-0002>
- Lim, C. H. (2007). *Penyelidikan pendidikan: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif*. McGraw-Hill Education.
- Maxwell, J. C. (2006). *The 360 degree leader workbook*. Thomas Nelson Inc.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1177/0741713616671930>
- Owen, S. M., White, G., Palekahelu, D. T., Sumakul, D. T., & Sediyo, E. (2020). Integrating online learning in schools: Issues and ways forward for developing countries. *Journal of Information Technology Education: Research*, 19, 571-614.
- Rana, K., Greenwood, J., & Henderson, R. (2022). Teachers' experiences of ICT training in Nepal: How teachers in rural primary schools learn and make progress in their ability to use ICT in classrooms. *Technology, Pedagogy and Education*, 31(3), 275-291.
- Shi, X., Fan, Q.-z., Zheng, X., Qiu, D.-f., Sindakis, S., & Showkat, S. (2024). Optimal Leadership Styles for Teacher Satisfaction: a Meta-analysis of the Correlation Between Leadership Styles and Teacher Job Satisfaction. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-32, 20459–20490. <https://doi.org/10.1177/0741713616671930>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.
- Zhang, F., Jiang, Y., Ming, H., Ren, Y., Wang, L., & Huang, S. (2020). Family socio-economic status and children's academic achievement: The different roles of parental academic involvement and subjective social mobility. *British Journal of Educational Psychology*, 90(3), 561-579. <https://doi.org/10.1111/bjep.12374>