



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**KESEDIAAN UNTUK BERUBAH PENGETUA SEBAGAI MEDIATOR  
DALAM HUBUNGAN ANTARA AMALAN BIMBINGAN, PEMENTORAN  
DAN KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN RAKAN PENINGKATAN  
SEKOLAH DENGAN KEBERKESANAN SEKOLAH**

**ISKANDAR BIN PADZIL**

**FPP 2020 20**



**KESEDIAAN UNTUK BERUBAH PENGETUA SEBAGAI MEDIATOR  
DALAM HUBUNGAN ANTARA AMALAN BIMBINGAN, PEMENTORAN  
DAN KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN RAKAN PENINGKATAN  
SEKOLAH DENGAN KEBERKESANAN SEKOLAH**

Oleh

**ISKANDAR BIN PADZIL**

**Tesis yang dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra  
Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

**Julai 2020**

## HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia,

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**KESEDIAAN UNTUK BERUBAH PENGETUA SEBAGAI MEDIATOR  
DALAM HUBUNGAN ANTARA AMALAN BIMBINGAN, PEMENTORAN  
DAN KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN RAKAN PENINGKATAN  
SEKOLAH DENGAN KEBERKESANAN SEKOLAH**

Oleh

**ISKANDAR BIN PADZIL**

**Julai 2020**

**Pengerusi : Profesor Madya Suhaida binti Abdul Kadir, PhD**  
**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Hasil analisis ujian Model Struktural menunjukkan bahawa terdapat enam hipotesis disokong dan empat hipotesis tidak disokong. Empat hipotesis kesan langsung yang signifikan ialah; a) amalan bimbingan memberi kesan langsung kepada keberkesanan sekolah b) kesediaan untuk berubah pengetua memberi kesan langsung kepada keberkesanan sekolah c) amalan bimbingan memberi kesan langsung kepada kesediaan untuk berubah pengetua dan d) kepemimpinan keusahawanan memberi kesan langsung kepada kesediaan untuk berubah pengetua. Analisis ujian mediator menunjukkan bahawa kesediaan untuk berubah pengetua menjadi mediator separa dalam hubungan antara amalan bimbingan dan keberkesanan sekolah serta mediator penuh dalam hubungan antara kepemimpinan keusahawanan dan keberkesanan sekolah. Hasil analisis model struktural menunjukkan bahawa 25% varians keberkesanan sekolah diterangkan oleh pemboleh ubah bebas kajian iaitu amalan bimbingan, amalan pementoran, kepemimpinan keusahawanan dan kesediaan untuk berubah pengetua.

Berdasarkan dapatan kajian, didapati bahawa amalan bimbingan dan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ adalah penting kepada pengetua bagi membangunkan sebuah sekolah yang berkesan dalam konteks kajian ini. Ini memberi gambaran bahawa peranan SIPartners+ sebagai pembimbing kepada pengetua dalam membangunkan sekolah adalah penting dalam konteks pendidikan di Malaysia. Amalan bimbingan SIPartners+ yang berterusan serta berfokus kepada penyelesaian masalah sekolah membantu pihak pengetua dalam mentadbir sekolah secara berkesan. Justeru, bagi memastikan amalan bimbingan SIPartners+ terus diterima dengan baik oleh pengetua demi kelangsungan keberkesanan sekolah, penyeragaman modul khas bimbingan perlu diperkasakan oleh pihak KPM. Selain itu, penerapan program bimbingan yang berfokus kepada permasalahan semasa sekolah juga menjadi indikator utama kejayaan program bimbingan SIPartners+.

Dalam konteks kepemimpinan keusahawanan dengan keberkesanan sekolah, kepemimpinan yang berfokus kepada pembangunan sekolah secara berterusan dengan penerapan aspek inovasi menjadi penyumbang kepada keberkesanan sekolah. Kehadiran kesediaan untuk berubah pengetua sebagai mediator memberikan impak yang positif terhadap hubungan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah. Ini menggambarkan bahawa pelaksana sesuatu perubahan perlu untuk bersedia untuk berubah terlebih dahulu sebelum pelaksanaan sesuatu pembaharuan dalam pendidikan. Oleh itu, dalam memastikan sesuatu dasar, program ataupun polisi baharu dapat diserap dan diterima, penerimaan dan kesediaan untuk berubah pelaksana perlu diambil pertimbangan agar perubahan yang dijalankan berjaya dilaksanakan.

Kesimpulannya, kajian ini membuktikan bahawa pelaksanaan program bimbingan SIPartners+ dalam konteks pendidikan Malaysia adalah penting dan perlu diteruskan bagi memastikan peningkatan prestasi sekolah. Tambahan, penerapan kepemimpinan yang berteraskan inovasi, pemikiran kreatif dan kritis dalam pengurusan sekolah mampu membawa sekolah ke arah berprestasi tinggi dan berkesan. Justeru, model akhir dalam kajian ini boleh menjadi rujukan dan penanda aras kepada penyelidikan lain pada masa akan datang dengan berpandukan pemboleh ubah yang dikaji.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**PRINCIPALS' READINESS TO CHANGE AS A MEDIATOR IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN COACHING PRACTICE, MENTORING AND  
ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP OF SCHOOL IMPROVEMENT  
PARTNERS PLUS (SIPartners+) ON SCHOOL EFFECTIVENESS**

By

**ISKANDAR BIN PADZIL**

**July 2020**

**Chairman : Associate Professor Suhaida binti Abdul Kadir, PhD**  
**Faculty : Educational Studies**

The existence of a School Improvement Partners Plus (SIPartners+) in 2012 was aimed to assist the principal and headmaster of low-performance schools in term of school management. The role of SIPartners+ as a mentor is in line with the Ministry of Education aspiration to enhance the school leader's management and administrative competencies as stated in the District Transformation Programme (DTP). However, the principal readiness to change in accepting SIPartners+ coaching and mentoring needs to be taken into consideration as it has a direct impact on the management and effectiveness of the school.

This study aims to determine the role of principals' readiness to change as a mediator in the relationship between SIPartners+ coaching, mentoring and entrepreneurial leadership with the school effectiveness in Sabah, Sarawak and the Federal Territory of Labuan. Based on the Open System Theory, Lewin Change theory and Kram Mentoring Function Theory and supported by four models, which are the Readiness for Change Model, IAB Leadership Coaching and Mentoring Model, Entrepreneurial Leadership Model and High-Performance School Model, five variables of study were studied which are coaching practices, mentoring practices, entrepreneurial leadership, principal readiness to change and school effectiveness. This descriptive and correlation study involved of 235 secondary principal school which categorized as band four, five and six in Sabah, Sarawak and Federal Territory of Labuan. Data was collected through questionnaires and analyzed using a Structural Equation Modeling (SEM) using the AMOS software. The Confirmatory Factor Analysis (CFA) test was carried out before the full measurement and structural model were formed.

The structural Model result showed that there are six hypotheses supported while four others are not supported. The four significant direct effects are a) coaching practices give a direct impact to school effectiveness, b) the principals readiness to change has a direct impact on the effectiveness of school, c) the practice of coaching has a direct impact on the principal's readiness to change and d) the entrepreneurial leadership has a direct impact on the principals' readiness to change. The analysis of mediator testing showed that the principals' readiness to change was a partial mediator in relation between the coaching and effectiveness of the school while it becomes the full mediator in the relationship between entrepreneurial leadership and the effectiveness of the school. The results of the structural model analysis showed that 25% of the effectiveness of the school was described by the independent variable of research namely coaching practices, mentoring practices, entrepreneurial leadership and principals' readiness to change.

Based on the findings, it was discovered that the SIPartners+ coaching and entrepreneurial leadership was essential to the principal to develop an effective school in the context of this study. This gives a view that the role of SIPartners+ as a master in developing schools is important in the context of education in Malaysia. Continuous SIPartners+ coaching and focus on school problems solutions help the principal in administering the school effectively. Hence, to ensure that the practices of SIPartners+ accepted by the principal for the continuity of the school effectiveness, the standardization of special coaching modules must be strengthened by MOE. In addition, the implementation of the coaching program focusing on current problems at the school has also become the main indicator for the success of SIPartners+ coaching.

In the context of entrepreneurial leadership with the effectiveness of the school, the leadership focused on continuous school development by the application of innovation is to contribute to the effectiveness of the school. The presence of principals' readiness to change as a mediator has given a positive impact on the relationship of the entrepreneurial leadership of SIPartners+ with the school effectiveness. This shows that the implementation of changes needs to be prepared before the implementation education reform. Therefore, in ensuring that a new policy and program can be absorbed and accepted, the adoption and readiness of the implementation should be taken into consideration for the changes to be carried out.

In conclusion, this study proves that the implementation of SIPartners + coaching program in the context of Malaysia education is important and should continue to ensure the improvement of school performance. In addition, the application of leadership based on innovation, creative and critical thinking in school management will be able to bring schools towards high and effective performance. Hence, the final model in this study can be a reference and benchmark to other research in the future, based on the revised variables.



## PENGHARGAAN

### **Dengan nama Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang**

Syukur alhamdulillah kerana dengan rahmat dan izin-Nya membolehkan saya menjalankan kajian dengan tabah sehingga selesai. Segala rintangan dan dugaan sepanjang menyempurnakan kajian ini menjadikan saya seorang yang semakin matang dan tabah dalam menempuh segala dugaan yang mendatang. Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan jutaan terima kasih kepada mereka yang berkenaan.

Jutaan terima kasih yang tidak terhingga khusus buat penyelia kajian saya iaitu Profesor Madya Dr. Suhaida Abdul Kadir, Profesor Madya Dr. Ahmad Fauzi Mohd Ayub dan Dr. Mohd Mursyid bin Arshad atas segala ajaran, teguran dan cadangan yang membina sepanjang saya menyiapkan kajian ini. Segala ilmu yang dikongsi tidak akan dipersiapkan sehingga ke akhir hayat. Sekalung penghargaan juga buat para pensyarah iaitu Profesor Emiritus Dr. Maimunah Ismail, Profesor Dr. Bahaman Abu Samah dan Dr. Suhaida Omar (UMK) atas bimbingan dan tunjuk ajar sepanjang menyiapkan kajian ini. Tidak dilupakan kepada Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartners+) Pejabat Pendidikan Melaka Tengah yang banyak memberikan input dalam menyelesaikan kajian ini. Setinggi penghargaan juga ditujukan buat pengetua sekolah menengah negeri Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan yang menjadi responden kajian ini.

Buat teman seperjuangan pengajian PhD, Puan Azlin binti Abdul Jalal dan Puan Sharifah Binti Shafie, terima kasih tidak terhingga atas tunjuk ajar, kritikan dan dorongan kalian berdua yang tidak berbelah bahagi walaupun kita menuntut di universiti yang berbeza. Kalian berdua adalah teman hebat yang sanggup berkongsi telinga untuk mendengar masalah, bersua muka untuk belajar serta berdebat mulut untuk mencari satu titik penyelesaian bersama. Buat dua sahabat hebat yang terus menasihati tanpa jemu, Encik Wan Azizam Wan Salleh dan Puan Nor Azura Mohd Yusof, kalian merupakan insan hebat yang tidak lokek berkongsi ilmu. Buat teman seperjuangan Hadiah Latihan Persekutuan Kementerian Pendidikan Malaysia Universiti Putra Malaysia, Kak Nurul Khairien, Kak Aini Arifah, Kak Laila Manja, Kak Baizura, Kak Fairuz dan ramai lagi, kita genggam kejayaan bersama di puncak. Semoga kita akan terus berjaya pada masa akan datang. Insya-Allah! Terima kasih tidak terhingga juga dizahirkan buat Bahagian Biasiswa dan Penajaan Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia serta Jabatan Pendidikan Negeri Sabah di atas anugerah, kepercayaan dan peluang yang diberikan dalam tempoh menimba ilmu ini. Sesungguhnya anugerah ini adalah antara yang terindah sepanjang berkhidmat dalam perkhidmatan awam Malaysia.

Sejuta penghargaan khusus buat isteri tercinta, Nourhaizum binti Datuk Awang Zaini dan Puteri tercinta, Amni Nour Nuha Binti Iskandar atas kesabaran, ketabahan, keredhaan serta sokongan dalam menempuh cabaran serta onak ranjau sepanjang tiga tahun hidup berjauhan demi mengejar cita-cita mengenggam segulung ijazah PhD. Tanpa sokongan, dorongan dan kata-kata semangat dari kalian berdua pastinya tidak



menyempurnakan perjalanan kajian yang memerlukan banyak pengorbanan dari aspek masa, wang ringgit dan kasih sayang. Buat ibu dan bapa mertua yang dikasihi, Ayahanda Datuk Dr. Awang Zaini Haji Suntim dan Bonda Datin Siti Rokiah Mohd. Amin, sejuta penghargaan dikhususkan buat kalian berdua atas kasih sayang yang tidak berbelah bahagi buatku selama ini. Sejuta kasih sayang yang tidak terhingga buat semua adik beradik di Sarawak, Abang Yunus Padzil, Abang Idrus Padzil, Abang Idris Padzil, Abang Merais Padzil, Abang Ulis Padzil, Allahyarham Abg Azis Padzil, Abang Anis Padzil dan Kak Norhafiza Padzil, kasih sayang kalian memberikanku semangat dalam menjadi insan yang berwawasan. Khusus untuk warga Taman Sutera (Abang Hasmarizwan, Abg Mohd Syuhada, Kak Nourain, Kak Nouraini, Asyraf Faez, Fatin Nourzahrah, Arish Faheem, Arief Darwisy, Alesha Farha, Fatin Nourzalikha), warga Taman BDC (Mamon Nourizmah, Wo Mohd Azuwan, Anjang Norhidayah), warga Ganang Villa (Abang Nourman Rayn, Kak Noorida Aimuni, Norawaludin) dan warga Sandakan (Nourhazwan, Nor Irna, Khalish, Kiesha), terima kasih tidak terhingga untuk kalian semua atas kasih sayang yang tidak berpenghujung.

Akhir sekali buat arwah mak (Allahyarhamah Nona binti Hussien) dan arwah bapa (Allahyarham Padzil bin Ayup), semoga Mak dan Bapa tenang di sana dan terima kasih atas kasih sayang tidak terhingga kalian berdua.

Tebang belian lengkap beralas,  
Batang dibelah panjang sehalu,  
Budi kalian sukar dibalas,  
Biarlah Allah penentu pahala.

Tesis ini telah dikemukakan pada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli-ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Suhaida binti Abdul Kadir, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Ahmad Fauzi bin Mohd Ayub, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Mohd Mursyid bin Arshad, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

---

**ZALILAH MOHD SHARIFF, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 12 November 2020

## Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperolehi sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis ini telah diimbaskan dengan pengesanan plagiat.

Tandatangan : \_\_\_\_\_

Tarikh: \_\_\_\_\_

Nama dan No. Matrik : Iskandar bin Padzil, GS49772

## Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyelidikan

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Kaedah-kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012/2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Pengerusi  
Jawatankuasa Profesor Madya  
Penyeliaan: Dr. Suhaida binti Abdul Kadir

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa Profesor Madya  
Penyeliaan: Dr. Ahmad Fauzi bin Mohd Ayub

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Dr. Mohd Mursyid bin Arshad

## JADUAL KANDUNGAN

	Muka surat
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	v
<b>PENGESAHAN</b>	vii
<b>PERAKUAN</b>	ix
<b>SENARAI JADUAL</b>	xvi
<b>SENARAI RAJAH</b>	xviii
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xix
<b>BAB</b>	
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b> 1
1.1	Pengenalan 1
1.2	Latar Belakang Kajian 2
1.3	Pernyataan Masalah 7
1.4	Objektif Kajian 10
1.5	Persoalan Kajian 11
1.6	Hipotesis Kajian 11
1.7	Kepentingan Kajian 12
1.8	Skop dan Limitasi Kajian 14
1.9	Definisi Operasional 15
1.9.1	Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartners+) 15
1.9.2	Amalan Bimbingan 15
1.9.3	Amalan Pementoran 16
1.9.4	Kepemimpinan Keusahawanan 16
1.9.5	Kesediaan untuk Berubah Pengetua 16
1.9.6	Keberkesanan Sekolah 17
1.10	Rumusan 17
<b>2</b>	<b>SOROTAN LITERATUR</b> 18
2.1	Pengenalan 18
2.2	Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartners+) 18
2.3	Keberkesanan Sekolah 20
2.3.1	Model Sekolah Berprestasi Tinggi 23
2.3.2	Dimensi Keberkesanan sekolah 24
2.3.2.1	Visi 25
2.3.2.2	Piawaian dan Jangkaan 25
2.3.2.3	Kepemimpinan Berkesan 26
2.3.2.4	Kerjasama dan Komunikasi 27
2.3.2.5	Penjajaran dengan Piawaian 27
2.3.2.6	Pemantauan Pengajaran dan Pembelajaran 28
2.3.2.7	Pembangunan Professional 28
2.3.2.8	Persekitaran Pembelajaran 29
2.3.2.9	Penglibatan Keluarga dan Masyarakat 29
2.4	Amalan Bimbingan 30

2.4.1	Model Leadership Coaching and Mentoring IAB	30
2.4.2	Dimensi Amalan Bimbingan	33
2.4.2.1	Komunikasi Terbuka	34
2.4.2.2	Pendekatan Berpasukan	34
2.4.2.3	Menghargai Orang Lain	35
2.4.2.4	Menerima Perbezaan	35
2.4.2.5	Menyelaras Pembangunan	35
2.5	Amalan Pementoran	36
2.5.1	Sokongan Kerjaya	37
2.5.2	Sokongan Psikososial	37
2.5.3	Suri Teladan	39
2.6	Kepemimpinan Keusahawanan	38
2.6.1	Model Kepemimpinan Keusahawanan Thornberry	39
2.6.2	Dimensi Kepemimpinan Keusahawanan	42
2.6.2.1	Tingkah Laku Penjelajahan	42
2.6.2.2	Tingkah Laku Perlombongan	43
2.6.2.3	Tingkah Laku Pemecut	43
2.6.2.4	Tingkah Laku Penyepadu	44
2.7	Kesediaan Untuk Berubah	44
2.7.1	Model Kesiediaan Terhadap Perubahan	45
2.7.2	Dimensi Kesiediaan Untuk Berubah	45
2.7.2.1	Kesesuaian Perubahan	46
2.7.2.2	Sokongan Pengurusan	46
2.7.2.3	Efikasi Perubahan	47
2.8	Kajian-kajian Lepas Berkaitan	48
2.8.1	Kajian Lepas Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartners+)	48
2.8.2	Kajian Lepas Keberkesanan Sekolah	51
2.9	Hubungan antara Amalan Bimbingan dengan Keberkesanan Sekolah	53
2.9.1	Hubungan antara Amalan Pementoran dengan Keberkesanan Sekolah	55
2.9.2	Hubungan antara Kepemimpinan Keusahawanan dengan Keberkesanan Sekolah	56
2.9.3	Hubungan antara Kesiediaan untuk Berubah dengan Keberkesanan Sekolah	58
2.9.4	Hubungan antara Amalan Bimbingan dengan Kesiediaan untuk Berubah	60
2.9.5	Hubungan antara Amalan Pementoran dengan Kesiediaan untuk Berubah	61
2.9.6	Hubungan antara Kepemimpinan Keusahawanan dengan Kesiediaan untuk Berubah	62
2.9.7	Kesiediaan untuk Berubah Sebagai Mediator dalam Hubungan antara Amalan Bimbingan dan Pementoran dengan Keberkesanan Sekolah	63
2.9.8	Kesiediaan untuk Berubah sebagai Mediator dalam Hubungan antara Kepemimpinan Keusahawanan dengan Keberkesanan Sekolah	65
2.10	Teori Berkaitan Kajian	66

2.10.1	Teori Sistem Terbuka	66
2.10.2	Teori Fungsi Pementoran Kram	71
2.10.3	Teori Perubahan Lewin	72
2.11	Kerangka Teoretikal Kajian	74
2.12	Kerangka Konseptual Kajian	77
2.13	Rumusan	79
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>80</b>
3.1	Pengenalan	80
3.2	Reka Bentuk Kajian	80
3.3	Populasi Kajian	80
3.4	Sampel Kajian	83
3.5	Instrumen Kajian	88
3.5.1	Bahagian A: Demografi Responden	89
3.5.2	Bahagian B: Amalan Bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah	89
3.5.3	Bahagian C: Amalan Pementoran Rakan Peningkatan Sekolah	90
3.5.4	Bahagian D: Kepemimpinan Keusahawanan Rakan Peningkatan Sekolah	90
3.5.5	Bahagian E: Kesediaan untuk Berubah	91
3.5.6	Bahagian E: Keberkesanan Sekolah	91
3.5.7	Penterjemahan Bahasa	94
3.5.8	Kesahan Instrumen	94
3.6	Kajian Rintis	97
3.7	Prosedur Kajian	98
3.8	Analisis Data	99
3.8.1	Analisis Penerokaan Data	101
3.8.2	Pembersihan Data	101
3.8.3	Ujian Normaliti Pemboleh Ubah	102
3.8.4	Ujian Data Terpencil	102
3.9	Analisis Kajian	103
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif	103
3.9.2	Analisis Data Inferensi	103
3.9.3	Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM)	104
3.9.3.1	Indeks Kesesuaian	104
3.9.3.2	Model Pengukuran	105
3.9.3.3	Model Struktur	106
3.9.3.4	Pengujian Mediator	106
3.9.4	Analisis Faktor Pengesahan (Confirmatory Factor Analysis (CFA))	107
3.9.4.1	CFA Amalan Bimbingan	108
3.9.4.2	CFA Amalan Pementoran	109
3.9.4.3	CFA Kepemimpinan Keusahawanan	109
3.9.4.4	CFA Kesiediaan Untuk Berubah Pengetua	111
3.9.4.5	CFA Keberkesanan Sekolah	112
3.9.4.6	Kesahan Konvergen	113
3.9.4.7	Kebolehppercayaan Pemboleh ubah	114
3.10	Model Pengukuran Penuh	114



3.10.1	Kesahan Diskriminan	116
3.10.2	Ujian Normaliti	117
3.10.3	Data Terpencil	117
3.10.4	Multikolineariti	118
3.11	Rumusan	118
<b>4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>119</b>
4.1	Pendahuluan	119
4.2	Profil Responden	119
4.3	Analisis Statistik Deskriptif	120
4.3.1	Amalan Bimbingan SIPartners+	120
4.3.2	Amalan Pementoran SIPartners+	121
4.3.3	Kepemimpinan Keusahawanan SIPartners+	122
4.3.4	Kesediaan untuk Berubah Pengetua	123
4.3.5	Keberkesanan Sekolah	124
4.4	Analisis Model Struktural	124
4.5	Pengujian Hipotesis	128
4.5.1	Analisis Kesan Langsung Amalan Bimbingan SIPartners+ dan Keberkesanan Sekolah	128
4.5.2	Analisis Kesan Langsung Amalan Pementoran SIPartners+ dan Keberkesanan Sekolah	128
4.5.3	Analisis Kesan Langsung Kepemimpinan Keusahawanan SIPartners+ dan Keberkesanan Sekolah	128
4.5.4	Analisis Kesan Langsung Kesediaan Untuk Berubah Pengetua dan Keberkesanan Sekolah	129
4.5.5	Analisis Kesan Langsung Amalan Bimbingan SIPartners+ dan Kesediaan Untuk Berubah Pengetua	129
4.5.6	Analisis Kesan Langsung Amalan Pementoran SIPartners+ dan Kesediaan Untuk Berubah Pengetua	129
4.5.7	Analisis Kesan Langsung Kepemimpinan Keusahawanan SIPartners+ dan Kesediaan Untuk Berubah Pengetua	129
4.5.8	Analisis Kesan Mediator Kesediaan Untuk Berubah Pengetua dalam Hubungan Antara Amalan Bimbingan, Pementoran dan Kepemimpinan Keusahawanan SIPartners+ dengan Keberkesanan Sekolah	130
4.6	Ringkasan Keputusan	130
4.7	Rumusan	132
<b>5</b>	<b>PERBINCANGAN, KESIMPULAN, CADANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN</b>	<b>133</b>
5.1	Pengenalan	133
5.2	Ringkasan Kajian	133
5.3	Kesan Langsung antara Pemboleh Ubah Kajian	135
5.3.1	Kesan Langsung antara Amalan Bimbingan dengan Keberkesanan Sekolah	136

5.3.2	Kesan Langsung antara Amalan Pementoran dengan Keberkesanan Sekolah	138
5.3.3	Kesan Langsung antara Kepemimpinan Keusahawanan dengan Keberkesanan Sekolah	139
5.3.4	Kesan Langsung antara Kesediaan untuk Berubah Pengetua dengan Keberkesanan Sekolah	140
5.3.5	Kesan Langsung antara Amalan Bimbingan dengan Kesediaan untuk Berubah Pengetua	141
5.3.6	Kesan Langsung antara Amalan Pementoran dengan Kesediaan untuk Berubah Pengetua	143
5.3.7	Kesan Langsung antara Kepemimpinan Keusahawanan dengan Kesediaan untuk Berubah Pengetua	144
5.4	Kesan Mediator Kesediaan untuk Berubah Pengetua	145
5.4.1	Kesan Mediator Kesediaan untuk Berubah Pengetua dalam Hubungan antara Amalan Bimbingan dan Pementoran SIPartners+ dengan Keberkesanan Sekolah	145
5.4.2	Kesan Mediator Kesediaan untuk Berubah Pengetua dalam Hubungan antara Kepemimpinan Keusahawanan SIPartners+ dengan Keberkesanan Sekolah	147
5.5	Kesimpulan	149
5.6	Implikasi Kajian	151
5.6.1	Implikasi Terhadap Teori	151
5.6.2	Implikasi Terhadap Praktis	153
5.7	Cadangan Kajian Lanjutan	154
5.8	Penutup	155
	<b>RUJUKAN</b>	157
	<b>LAMPIRAN</b>	182
	<b>BIODATA PELAJAR</b>	249
	<b>SENARAI PENERBITAN</b>	250

## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka surat	
2.1	Band Prestasi dan Skor Komposit	18
2.2	Pecahan Agihan Tugas SIPartners+	20
2.3	Perbandingan Ciri Keberkesanan Sekolah Mengikut Pakar	22
2.4	Lapan Model Asas Keberkesanan Sekolah	24
3.1	Perbandingan Band Prestasi Sekolah Menengah Malaysia Tahun 2016	82
3.2	Perbandingan Bilangan Sampel Mengikut Pakar	83
3.3	Bilangan Sampel Kajian (N = 235)	86
3.4	Bilangan Sampel Mengikut Pejabat Pendidikan Daerah	87
3.5	Jadual Analisis Item Mengikut Pemboleh Ubah	89
3.6.	Skala Likert 5 Mata	89
3.7	Taburan Item <i>Managerial Coaching Skills in Organizations</i>	90
3.8	Taburan Item <i>Mentoring Functions Questionnaire</i>	90
3.9	Taburan Item <i>Entrepreneurial Leadership Questionnaires</i>	91
3.10	Taburan Item <i>Readiness for Organizational Changes</i>	91
3.11	Taburan Item <i>School Effectiveness Questionnaire</i>	92
3.12	Rumusan Instrumen Kajian	93
3.13	Rumusan Pengesahan Instrumen oleh Pakar	96
3.14	Pekali Alpha Cronbach Kajian Rintis (N=30)	97
3.15	Prosedur Kajian	99
3.16	Analisis Data berdasarkan Objektif Kajian	100
3.17	Nilai Skewness dan Kurtosis	102
3.18	Perbandingan Min dan Trimmed Mean	103

3.19	Indeks Kesesuaian Model (Good of Fitness (GOF))	105
3.20	Syarat Penilaian Model Pengukuran	105
3.21	Syarat Analisis Pengesahan Faktor (CFA)	107
3.22	Peringkat Analisis CFA	108
3.23	Ringkasan CFA Amalan Bimbingan	109
3.24	Ringkasan CFA Amalan Pementoran	109
3.25	Ringkasan CFA Kepemimpinan Keusahawanan	110
3.26	Ringkasan CFA Kesiediaan Untuk Berubah Pengetua	112
3.27	Ringkasan CFA Keberkesanan Sekolah	113
3.28	Nilai AVE Pemboleh ubah	113
3.29	Kebolehpercayaan Pemboleh ubah	114
3.30	Syarat Penilaian Model Pengukuran	115
3.31	Kesahan Diskriminan Berdasarkan Korelasi antara Pembolehubah	117
3.32	Keputusan Ujian Terpencil	118
3.33	Multikolineariti	118
4.1	Taburan Demografi Responden	120
4.2	Analisis Deskriptif Amalan Bimbingan	121
4.3	Analisis Deskriptif Amalan Pementoran	122
4.4	Analisis Deskriptif Kepemimpinan Keusahawanan	123
4.5	Analisis Deskriptif Kesiediaan untuk Berubah Pengetua	123
4.6	Analisis Deskriptif Keberkesanan Sekolah	124
4.7	Keputusan Pemberat Regressi Model Struktural	126
4.8	Keputusan Bootsraping bagi Kesan Langsung dan Tidak Langsung	130
4.9	Keputusan Hipotesis Kajian	131

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>		<b>Muka surat</b>
2.1	Hubungan Perbualan <i>Coaching</i>	31
2.2	Model <i>Leadership Coaching &amp; Mentoring</i> (IAB, 2012)	32
2.3	Kerangka <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> Kepemimpinan (LCM)	33
2.4	Model Kepemimpinan Keusahawanan Thornberry (2006)	41
2.5	Keberkesanan Sekolah dan Sistem Terbuka	69
2.6	Kerangka Teoretikal Kajian	76
2.7	Kerangka Konseptual Kajian	78
3.1	Pengiraan Sampel Saiz <i>danielsoper</i>	86
3.2	Model Kajian Mediator	106
3.3	Model Pengukuran Penuh	116
4.1	Model Struktural Kajian	125
4.2	Model Akhir Kajian	127

## SENARAI SINGKATAN

AMOS	Analysis of Moments Structure
AVE	Average Varaince Extracted
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
CPD	Continuing Professional Development
DTP	Disctrict Transformation Program
GOF	Goodness of Fit
GPS	Gred Purata Sekolah
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPN	Jabatan Pendidikan Daerah
KPI	Key Performance Index
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LCM	Leadership Coaching and Mentoring
MFQ	Mentoring Functions Questionnaire
MI	Modification Indices
NKRA	National Key Results Area
NPQEL	National Professional Qualification for Educational Leaders
OSPI	Office of Superitendent of Public Instruction
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PGB	Pengetua Guru Besar
PLC	Professional Learning Community
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPP	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan

PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
RMSEA	Root Mean Square of Error Approximation
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SEM	Structural Equation Modeling
SEQ	School Effectiveness Questionnaire
SIP	School Improvement Program
SIPartners+	Rakan Peningkatan Sekolah
SISC+	School Improvement Specialist Coach
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SKPMg2	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TLI	Tucker Lewis Index



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Pengenalan

Dalam sistem pendidikan di dunia ini, agak sukar untuk menentukan satu sistem pendidikan yang kekal stabil tanpa ada perubahan dan pembaharuan. Justeru, untuk menyediakan sistem pendidikan yang berkesan serta berupaya menyampaikan pendidikan berkualiti, sistem pendidikan perlu melalui proses pembangunan dan perubahan di samping melakukan transformasi bagi memenuhi tuntutan masa kini dan masa hadapan. Pendidikan yang berkualiti tinggi merupakan faktor penting dalam membangunkan sesebuah negara menuju ke arah negara maju (Commonwealth of Australia, 2014; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017a; Nik Azis & Noraini, 2008). Oleh itu, dalam menempuh cabaran ekonomi global yang kian mencabar kini, pengetahuan, kemahiran dan kompetensi yang dimiliki oleh rakyat akan menjadi penentu kepada kejayaan sesebuah negara dengan berpandukan sistem pendidikan yang berprestasi tinggi (Amin, 2018). Maka, pembangunan program pendidikan yang dirangka hendaklah memenuhi keperluan semasa dalam dunia pendidikan.

Pelbagai program pendidikan diwujudkan oleh pembuat dasar pendidikan seluruh dunia yang bermatlamat untuk penambahbaikan dan pembangunan prestasi sekolah. Negara maju seperti Australia dan United Kingdom telah memperkenalkan program *School Development Planning*, Kanada dengan program *School Improvement Planning* dan Amerika Syarikat pula membangunkan program *School Improvement Plan*. Walaupun begitu, tujuan dan matlamat yang digariskan adalah sama iaitu memperbaiki mutu pendidikan sesebuah negara. Seajar dengan perkembangan program pembangunan negara maju, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengorak langkah ke hadapan dengan mengguna pakai istilah *School Improvement Program (SIP)* sebagai program khusus pembangunan sekolah.

Inisiatif KPM dalam merencanakan SIP ialah dengan melaksanakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025). Pelan komprehensif serta teratur ini adalah hasil buah fikir KPM dengan kerjasama rangkaian organisasi di bawahnya yang membina serta menguji pelan pembangunan ini secara kolektif. Pelan ini adalah dapatan daripada analisis yang mendalam, temu bual, kumpulan fokus dan penyelidikan yang dijalankan pakar pendidikan Malaysia dan antarabangsa, pegawai kementerian, guru, pengetua dan guru besar serta ibu bapa di seluruh negara (Amin, 2018).

PPPM 2013-2025 ini berpaksikan tiga gelombang pelaksanaan iaitu Gelombang Satu (2013-2015), Gelombang Dua (2016-2020) dan Gelombang Tiga (2021-2025) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Gelombang Satu memberi penekanan kepada aspek penambahbaikan sistem dengan memberi perhatian kepada kaedah

peningkatan kualiti pengajaran guru serta meningkatkan kualiti pemimpin sekolah. Oleh yang demikian, menjelang akhir Gelombang Satu, KPM akan memastikan bahawa semua guru, pentadbir sekolah dan sekolah telah mencapai tahap minimum standard kualiti yang telah ditetapkan oleh KPM.

Seterusnya, Gelombang Dua berfokus kepada pelaksanaan perubahan struktur sistem pendidikan negara. Pelaksanaan yang melibatkan semua guru dan pentadbir sekolah adalah dengan memberikan pakej kerjaya baharu serta penstrukturan semua kementerian. Dalam melaksanakan proses perubahan ini, JPN dan PPD memainkan peranan penting dengan memberikan maklumat terkini kepada pihak kementerian. Seterusnya Gelombang Ketiga pula memberi penekanan kepada aspek prestasi setiap individu dan sekolah di bawah KPM. Semua sekolah, guru dan pentadbir sekolah perlu menunjukkan prestasi standard yang minimum ditetapkan oleh kementerian. Oleh yang demikian, KPM akan memberikan tumpuan kepada peningkatan keluwesan operasi untuk memupuk budaya kepemimpinan rakan setugas bagi pembangunan professional dalam kalangan warga pendidikan.

Sehubungan dengan itu, salah satu program pembangunan khusus yang diperkenalkan dalam PPPM 2013-2025 ialah Program Transformasi Daerah atau *District Transformation Program* (DTP). Dengan memberi tumpuan kepada sekolah berprestasi rendah termasuk murid berkeperluan khusus, DTP dijadikan satu inisiatif utama bagi menyediakan sokongan dan intervensi yang menjurus kepada sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Projek rintis DTP telah dilaksanakan di Kedah dan Sabah bermula pada Jun 2012 sehingga Disember 2013 serta dilaksanakan sepenuhnya di seluruh Malaysia pada awal tahun 2014. Justeru, salah satu indikator yang dilihat dalam program DTP ialah sejauh mana program yang dirangka mampu meningkatkan keberkesanan dan prestasi sesebuah sekolah.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Aspek pendidikan adalah aspek yang dititikberatkan dalam menggapai wawasan serta cabaran yang telah ditetapkan oleh kerajaan Malaysia (Hassan & Pin, 2014). Aspirasi kerajaan untuk melahirkan rakyat yang berpendidikan tinggi memerlukan proses pendidikan yang holistik dan efisien. Menteri Pendidikan Malaysia semasa menyampaikan amanat Menteri Pendidikan 2019 pada 14 Januari 2019 di Universiti Putra Malaysia telah menetapkan tiga hala tuju utama Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Dalam hala tuju yang kedua, KPM menekankan ketinggian kualiti sebagai salah hala tuju bersama yang perlu dicapai oleh seluruh warga KPM. Ketinggian kualiti menjadi peranan utama kepada pemangkin kecemerlangan, relevansi dan keberkesanan dalam sistem pendidikan di Malaysia. Oleh itu, semua pihak dituntut untuk bergerak seiring dalam memacu kualiti pendidikan Malaysia ke arah berprestasi tinggi.

Salah satu penanda aras kualiti pendidikan di Malaysia ialah berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Standard ini diperkenalkan sebagai alat pengukuran prestasi sekolah berdasarkan prestasi tahunan. Bermula tahun 2017, KPM telah menaikkan taraf SKPM 2003 dan SKPM 2010 dengan Sistem Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) sejajar dengan PPPM 2013-2025. SKPMg2 merupakan dokumen standard yang mengukur lima aspek iaitu kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum dan pengurusan hal ehwal pelajar, pembelajaran dan pemudahcaraan serta kemenjadian akademik, kokurikulum dan sahsiah. Penambahbaikan dalam proses penarafan ini adalah usaha praktikal KPM dalam mengenal pasti prestasi sekolah di Malaysia.

Selari dengan perubahan semasa dalam bidang pendidikan, semua kepimpinan sekolah mengimpikan status sekolah yang berprestasi tinggi serta berkualiti (Cheng & Szeto, 2016; Player, Youngs, Perrone, & Grogan, 2017). Justeru, bagi memastikan sesebuah sekolah mencapai kualiti sekolah berprestasi tinggi, proses dan kemenjadiannya memerlukan komitmen yang tinggi daripada semua pihak. Kajian lepas mendapati bahawa sekolah berprestasi tinggi mempunyai beberapa ciri persamaan dalam aspek keberkesanan sekolah (Boonla & Treputtharat, 2014; Granvik Saminathen, Brolin Låftman, Almquist, & Modin, 2018; Lezotte & Synder, 2011). Kajian keberkesanan sekolah secara khusus mendefinisikan keberkesanan sekolah melalui pemboleh ubah yang dianggap penting dan digunakan untuk mengukur keberkesanan sekolah (Alm et al., 2018). Konsep keberkesanan sekolah adalah luas dan tidak ada konsensus dalam kalangan pengkaji tentang pendefinisian keberkesanan sekolah yang sebenar.

Selain itu, konsep keberkesanan sekolah merupakan isu kompleks serta mempunyai pelbagai pendekatan (Scheerens, 2013). Merujuk kajian Lezotte dan Synder (2011), generasi pertama yang menjalankan kajian keberkesanan sekolah ialah berdasarkan laporan kajian Coleman 1966. Laporan ini menyimpulkan bahawa sekolah memberi kesan sedikit ataupun tidak mempunyai kesan ke atas pencapaian pelajar apabila faktor latar belakang keluarga diambil kira. Maka, Laporan Coleman 1966 telah menjadi pencetus kepada perkembangan kajian keberkesanan sekolah dalam bidang pendidikan di dunia.

Terdapat pendekatan yang berbeza dalam mengkaji keberkesanan sekolah dalam kalangan pengkaji bidang ini. Pengkaji di Amerika Syarikat mengukur keberkesanan sekolah berasaskan *output* iaitu pencapaian dalam ujian piawaian bagi mata pelajaran matematik dan bacaan (Baharak, 2015) manakala pengkaji di United Kingdom pula menggunakan pemboleh ubah proses seperti kedatangan, kelakuan pelajar dan peningkatan skor pencapaian sebagai kayu ukur keberkesanan sekolah (Trujillo, 2013). Walaupun begitu, terdapat juga beberapa pengkaji menggunakan kriteria kesaksamaan (*equity*) sebagai kayu ukur keberkesanan sekolah dari aspek kualiti (Scheerens, 2013).

Kajian keberkesanan sekolah banyak dijalankan di Amerika Syarikat, Belanda, Australia dan United Kingdom (Lezotte & Synder, 2011; Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995; Scheerens, 2013). Para pengkaji telah membuka ruang yang lebih luas berkaitan

keberkesanan sekolah walaupun fokus awal hanya merujuk kepada pencapaian pelajar. Antara aspek lain yang dikaji ialah seperti pentadbiran yang kukuh, suasana sekolah kondusif (Edmonds, 1979), sumber kewangan, saiz kelas, kelayakan akademik guru, bilik darjah dan kaedah pengajaran guru (Abdul Ghani, 2008) dan kurikulum berfokus, kompetensi pembelajaran dan suasana pembelajaran yang selamat (Marzano, 2012). Selari dengan perkembangan pesat pendidikan, kajian keberkesanan sekolah semakin diminati di Asia dan dunia ketiga (Harris & Bennet, 2001). Justeru, dalam konteks pendidikan Malaysia, kajian keberkesanan sekolah adalah satu pendekatan yang komprehensif untuk mengukur sejauh mana kualiti pendidikan Malaysia seiring dengan perkembangan pendidikan dunia (Arivayagan, 2015).

Keberkesanan sekolah dalam konteks Malaysia adalah berlandaskan kepada Falsafah Pendidikan Negara dan Wawasan 2020 (Sharifah, 2010). Aspirasi KPM adalah membentuk sekolah Malaysia yang berwawasan, sekolah kecacatan sifar serta pendidikan bertaraf dunia (Amin, 2018). Oleh yang demikian, setiap sekolah tanpa mengira lokasi, saiz dan jenis dituntut menyediakan pendidikan yang baik dan holistik kepada semua pelajar (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Walau bagaimanapun, jurang pencapaian antara sekolah bandar dan luar bandar, pelajar lelaki dan perempuan, serta jurang pencapaian berdasarkan latar belakang sosioekonomi masih lagi signifikan dan menjadi penyebab jurang ekuiti yang sangat besar dalam bidang pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b).

Oleh yang demikian, bagi memastikan jurang tersebut dikurangkan, sistem pendidikan yang berprestasi tinggi perlu menyediakan pendidikan terbaik kepada setiap kanak-kanak tanpa mengira kedudukan geografi, jantina atau latar belakang sosioekonomi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017a; Shannon & Blysm, 2007). Maka, sekolah memainkan peranan penting dalam memastikan setiap anjakan yang dirancang oleh pihak KPM diterjemahkan dalam bentuk kemenjadian pelajar (Institut Aminuddin Baki, 2017).

Setiap sekolah memerlukan set intervensi yang bersesuaian dengan tahap prestasi sekolah yang pelbagai (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Amalan pengurusan yang baik menjadi kunci untuk meningkatkan pencapaian sekolah secara ketara dan merapatkan jurang pencapaian antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah yang berprestasi rendah (Amin, 2018; Institut Aminuddin Baki, 2017; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Oleh itu, pelbagai perubahan dan pembaharuan telah dirangka dengan teliti bagi memastikan mutu pendidikan mencapai sasaran yang ditetapkan.

Perubahan dalam sistem pendidikan di Malaysia telah digubal dengan tuntutan semua pihak perlu bergerak seiring dengan perubahan tersebut (Muazzam, 2016). Jelasnya, salah satu cara untuk memahami perubahan dalam pendidikan adalah melalui perspektif sistem (Amin, 2018). Justeru, sebarang bentuk reformasi, transformasi atau perubahan dalam pendidikan tidak boleh mengabaikan pandangan dan pendapat pihak pelaksana sesuatu sistem. Tambahan, kejayaan sesebuah sistem pendidikan bergantung kepada

perancangan yang betul, kecekapan pentadbiran, pembiayaan yang mencukupi dan keberkesanan penilaian (Hassan & Pin, 2014). Sebagai sebuah negara yang giat melakukan transformasi dalam sistem pendidikan, Malaysia berusaha dalam cubaan membudayakan pendidikan berprestasi tinggi sebagai satu agenda utama negara (Osman & Md Jaafar, 2017).

Agenda kritikal yang dikenal pasti oleh KPM sepanjang pelaksanaan PPPM 2013-2025 adalah merapatkan jurang pendidikan bandar dan luar bandar (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Selari dengan itu, jawatan Rakan Peningkatan Sekolah atau School Improvement Partners Plus (SIPartners+) diperkenalkan pada tahun 2012. Peranan SIPartners+ adalah sebagai barisan hadapan menerajui peningkatan standard dan prestasi sekolah untuk menyokong peningkatan sistem dalam Gelombang 2 pelaksanaan PPPM (2016-2020). Pemantapan peranan ini melibatkan perkongsian pintar antara pengetua dan SIPartners+ untuk meningkatkan pencapaian sekolah berprestasi rendah dan merapatkan jurang pencapaian antara sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b; Siti Anida, 2012).

Bloom, Castagna, Moir dan Warren (2005) merumuskan bahawa program perkongsian pintar terbukti menyokong usaha melahirkan lebih ramai pengetua yang berwibawa berdasarkan program pementoran. Salah satu program perkongsian pintar yang diguna pakai dalam kebanyakan kerjaya ialah program bimbingan dan pementoran (Asada, 2012; Langdon & Ward, 2015; Sciarappa & Mason, 2014; Shanks, 2017). Program bimbingan dan pementoran banyak membantu perkembangan individu dan kumpulan dalam mencapai objektif yang ditetapkan secara berkesan (Dutton, 2003; Shapira-Lishchinsky, 2009; Thornton, 2014).

Program bimbingan dan pementoran pengetua sekolah Malaysia mula diperkenalkan KPM pada tahun 2012 setelah pelantikan SIPartners+ sebagai mentor kepada pengetua yang bertugas di sekolah berprestasi rendah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Tambahan, bimbingan dan pementoran SIPartners+ adalah bertujuan untuk membantu pengetua meningkatkan kualiti penyampaian pendidikan di sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b; Kunalan, 2016b; Siti Anida, 2012). Oleh itu, dengan kewujudan SIPartners+ dalam sistem pendidikan Malaysia telah mengubah landskap dan perspektif pendidikan terutamanya kepada kepemimpinan pentadbir di sekolah dalam usaha menerima perubahan yang diperkenalkan oleh pihak KPM.

Memandangkan amalan bimbingan dan pementoran SIPartners+ merupakan satu mekanisme baharu KPM, para pengetua dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan yang berkesan, pengurusan yang kukuh serta bersedia menerima sebarang perubahan yang ditetapkan (Ali, Zulkipli, Kaman, & Manaf, 2017; Yusof & Ibrahim, 2017). Impaknya, program bimbingan dan pementoran SIPartners+ telah menampakkan hasil yang positif apabila jurang pencapaian sekolah bandar dan luar bandar dapat dikurangkan pada 2016 berbanding 2015 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017a). Ini menunjukkan bahawa sekolah yang menerima bimbingan dan pementoran SIPartners+ menerima impak positif kepada kualiti pengurusan. Secara



tidak langsung, peranan SIPartners+ mentor telah membawa perubahan kepada budaya sekolah menerusi pengupayaan kepemimpinan ke arah sekolah yang berkesan dan berprestasi tinggi (Kunalan, 2016b; Sharifah Sofiah & Mohd Izham, 2017; Tan, 2015).

Walau bagaimanapun, berbeza dengan situasi di tiga buah negeri yang menerima program SIPartners+ iaitu Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan. Sabah merupakan salah sebuah negeri perintis yang menerima bimbingan dan pementoran program SIPartners+ di Malaysia pada tahun 2013 dalam usaha untuk meningkatkan prestasi sekolah rendah dan menengah (Kunalan, 2016b) serta mensifarkan sekolah dalam band lima, enam dan tujuh (Othman, Maseri, Rajun, & Peng, 2015). Realitinya, setelah tiga tahun pelaksanaan bimbingan dan pementoran SIPartners+ di negeri Sabah, didapati sebanyak 95 peratus buah sekolah menengah di negeri Sabah masih berada pada tahap prestasi band empat, lima dan enam (BPPDP KPM, 2014). Situasi yang hampir sama berlaku di Sarawak iaitu 91 peratus sekolah berada pada band empat, lima dan enam manakala Wilayah Persekutuan Labuan pula sebanyak 80 peratus. Hal ini jelas menunjukkan bahawa, walaupun bimbingan dan pementoran SIPartners+ telah dilaksanakan sejak tahun 2013 di Sabah dan tahun 2014 di Sarawak serta Wilayah Persekutuan Labuan, namun begitu tahap prestasi sekolah menengah di tiga buah negeri tersebut masih berada dalam tahap yang sederhana dan rendah. Oleh yang demikian, penumpuan terhadap tiga buah negeri adalah penting untuk melihat impak pelaksanaan amalan bimbingan dan pementoran SIPartners+ dalam konteks terkini selepas pelaksanaan DTP 3.0.

Sistem pendidikan Malaysia yang sering mengalami perubahan dan transformasi bagi meningkatkan keberkesanan serta kemenjadian sekolah ke arah berprestasi tinggi (Hussien, 2014). Aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek transformasi yang ditekankan oleh KPM (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017a; Yan, Fatt, Rashid, & Ying, 2014). Maka, semua pemimpin pendidikan dituntut untuk mempunyai daya kepemimpinan yang berprestasi tinggi serta sanggup menghadapi cabaran (Chua & Zuraidah, 2014; King Jr. et al., 2017; Pina, Cabral, & Matias, 2015). Salah satu gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin yang berani mendepani cabaran dalam era globalisasi ini ialah kepemimpinan keusahawanan (Zaidatol Akmaliah, Afsaneh, & Soaib, 2014).

Dalam program SIPartners+, pegawai SIPartners+ berperanan membimbing pengetua sekolah menengah dalam aspek pengurusan sekolah untuk mencapai status sekolah yang berprestasi tinggi. Oleh yang demikian, untuk mencapai objektif yang ditetapkan, maka SIPartners+ perlu bijak mengambil peluang baharu untuk menambahbaik pengurusan dan pentadbiran sekolah. Justeru itu, salah satu bentuk kepemimpinan yang bersesuaian ialah kepemimpinan keusahawanan.

Kepemimpinan keusahawanan merupakan gaya kepemimpinan baharu dalam bidang pendidikan yang menuntut pemimpin untuk berdaya saing dengan kreatif dan inovatif (Abbas Sani & Zaidatol Akmaliah, 2016). Selain itu, gaya kepemimpinan ini membantu pemimpin untuk berhadapan dengan cabaran dalam mengendalikan sesuatu tugasan dan

peranan mereka dalam situasi semasa sesebuah organisasi (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004). Kajian lepas juga membuktikan pemimpin sekolah telah mengamalkan kepemimpinan keusahawanan di sekolah tanpa mereka sedari (Kuratko, 2007a; Zaidatol Akmaliah, Afsaneh, et al., 2014). Justeru itu, dalam konteks kepemimpinan SIPartners+, mereka dituntut menjadi seorang pemimpin yang kreatif serta inovatif dalam membantu pengetua menguruskan sekolah secara lebih berkesan.

Sebagai sebuah institusi terbuka, sekolah terdedah kepada perubahan dari dalam dan luar persekitaran (Campbell, Corbally, & Nystrand, 1997; Lingam, Lingam, & Sharma, 2017). Cabaran serta perubahan dalam pengurusan sekolah perlu bergerak seiring dengan pembangunan pendidikan bagi memastikan sekolah diurus secara berkesan dan berprestasi tinggi (Abdul Ghani, 2008). Maka, pengetua sebagai pentadbir tertinggi sekolah perlu bersedia dengan sebarang perubahan berlaku dalam dunia pendidikan. Justeru, kehadiran SIPartners+ dalam bidang pengurusan sekolah adalah satu perubahan terkini KPM dengan bermatlamatkan untuk memberi bimbingan dan pementoran kepada pengetua sekolah. Oleh itu, kesediaan pengetua untuk menerima perubahan ini adalah penting agar kerjasama dua hala dapat dilaksanakan antara SIPartners+ dan pengetua.

Terdapat tiga fasa utama yang terlibat dalam perubahan iaitu kesediaan, penyesuaian dan institusionalisasi (Holt, Armenakis, Harris, & Feild, 2007). Dalam konteks SIPartners+, fasa pertama adalah kesediaan pengetua untuk menerima bimbingan dan pementoran SIPartners+. Pada tahap kedua melibatkan penyesuaian iaitu apabila perubahan dilaksanakan dan hal ini merupakan fasa percubaan. Fasa yang ketiga adalah institusionalisasi iaitu fasa perubahan yang dilaksanakan diserap sepenuhnya dan menjadi norma kepada sesebuah organisasi ataupun individu (Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007; Jafari & Kalanaki, 2012). Namun begitu, persoalannya adalah sejauh manakah pengetua bersedia untuk berubah dalam menerima amalan bimbingan dan pementoran SIPartners+ dalam pengurusan sekolah?

Kesimpulannya, perubahan dalam dasar pendidikan negara memerlukan sokongan serta komitmen daripada pihak pengurusan sekolah terutamanya pengetua bagi menjamin kemenjadian serta kejayaan sesebuah program yang digubal. Berdasarkan perubahan semasa yang telah dan sedang dilaksanakan oleh KPM, penerimaan pengetua kepada sebarang perubahan dasar yang dicadangkan oleh KPM menjadi salah satu indikator penting kepada perubahan yang secara langsung dan seterusnya memberikan impak kepada pembangunan sekolah.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Pelaksanaan program SIPartners+ adalah bermatlamatkan untuk meningkatkan prestasi sekolah Malaysia ke tahap yang lebih tinggi dan berkesan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017a) serta mensasarkan sekolah daripada dikategorikan dalam band prestasi lima, enam dan tujuh (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Walau bagaimanapun, analisis band sekolah menengah Malaysia 2016 menunjukkan bahawa



61 peratus sekolah menengah Malaysia masih dikategorikan sekolah band rendah iaitu band lima dan enam (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017c) walaupun setelah program SIPartners+ dilaksanakan bermula pada tahun 2010. Analisis band juga mendapati bahawa sekolah menengah negeri Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan adalah paling banyak dikategorikan sebagai sekolah berprestasi rendah berbanding dengan negeri lain di Malaysia. Oleh itu, kajian khusus perlu dilaksanakan bagi melihat impak terkini program SIPartners+ dalam konteks Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan setelah penambahbaikan program SIPartners+ oleh pihak KPM pada tahun 2017.

Dapatan kajian lepas mendapati kajian SIPartners+ di Malaysia berfokus kepada kebolehlaksanaan keseluruhan program SIPartners+ seperti penerimaan pengetua terhadap program SIPartners+ (Tan, 2015), kesan program SIPartners+ kepada pencapaian akademik sekolah (Kunalan, 2016b) dan hubungan program SIPartners+ dengan kualiti pendidikan Malaysia (Sharifah Sofiah & Mohd Izham, 2017). Walau bagaimanapun, kurang kajian yang mengkaji peranan pegawai SIPartners+ iaitu memberi bimbingan dan pementoran kepada pengetua sekolah yang terpilih. Justeru, kajian khusus melihat impak amalan bimbingan dan pementoran SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah perlu dikaji dari persepsi pengetua sekolah menengah Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.

Konsep keberkesanan adalah terlalu luas dan sekolah perlu diukur secara holistik merangkumi aspek dalaman dan luaran sesebuah sekolah (Buske, 2018; Shannon & Blysm, 2007). Walau bagaimanapun, kebanyakan pengkaji hanya mengkhususkan aspek dalaman sekolah seperti pencapaian pelajar (Alm et al., 2018; Hajisoteriou, Karousiou, & Angelides, 2018), pencapaian sekolah (Al-Harhi & Al-Mahdy, 2017; Reynolds, 2010; Simendinger et al., 2017) dan kepemimpinan sekolah (Prasertcharoensuk & Tang, 2017; Sebastian, Huang, & Allensworth, 2017) sebagai ciri pengukuran keberkesanan sekolah sedangkan faktor luaran kurang dikaji (De Witte & Schiltz, 2018; Mugendawala & Muijs, 2020; Samy & Cook, 2009; Shannon & Blysm, 2007). Oleh itu, kajian secara holistik merangkumi aspek dalaman dan luaran sekolah perlu diambil kira bagi mengukur aspek keberkesanan sekolah terutamanya dalam konteks sekolah berprestasi rendah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.

Kajian keberkesanan sekolah merupakan salah satu inisiatif reformasi pendidikan kebanyakan negara maju di dunia dengan melibatkan pentadbir, guru dan pelajar (Alm, Låftman, Sandahl, & Modin, 2019; Armstrong & Ainscow, 2018; Buske, 2018). Walaupun begitu, kebanyakan pengkaji berfokuskan kepada guru dan pelajar sebagai responden kajian seperti kajian Arivayagan (2015), Abbas Sani (2017), Abdul Ghani et al., (2011), Abdul Karim (1989), Ali (2017), Ali Al-Harhi dan Al-Mahdy (2017), Baharak (2015), Prasertcharoensuk dan Tang (2017) dan Buske (2018), namun kurang melihat persepsi pengetua sebagai responden kajian. Oleh itu, pandangan pengetua terhadap keberkesanan sekolah perlu dikaji memandangkan mereka merupakan turus utama pentadbiran di sekolah.

Amalan bimbingan dan pementoran yang berkesan memerlukan kerjasama antara mentor dan mentee bagi memastikan matlamat yang dirangka tercapai (Ragins & Kram, 2007; Robertson, 2008; Shanks, 2017). Namun begitu, kajian impak KPM mendapati bahawa kehadiran SIPartners+ dalam memberi bimbingan dan pementoran di sekolah tidak diterima oleh pengetua (KPM, 2014; Institut Aminudin Baki, 2016) serta pengetua beranggapan SIPartners+ sebagai orang luar yang mencampuri urusan sekolah (Kunalan, 2016a; Tan, 2015). Sehubungan itu, KPM telah mengemaskini peranan SIPartners+ sebagai pembimbing kepada pengetua dalam Buku Panduan DTP 2.0 (2015) dan DTP 3.0 (2017). Oleh itu, kajian terkini perlu dijalankan bagi melihat penerimaan pengetua terhadap amalan bimbingan dan pementoran SIPartners+ dan impaknya kepada keberkesanan sekolah yang dikaji.

Didapati kebanyakan kajian SIPartners+ berfokus kepada populasi yang kecil seperti Zon Selatan dan Tengah Semenanjung Malaysia (Institut Aminudin Baki, 2016), sekolah menengah Zon Pudu (Sharifah Sofiah & Mohd Izham, 2017), sekolah menengah terpilih negeri Johor. (Tan, 2015), Daerah Tuaran (Othman et al., 2015) serta sekolah menengah terpilih negeri Sabah (Kunalan, 2016). Sehubungan itu, kajian khusus yang berfokuskan kepada sekolah berprestasi rendah yang menerima bimbingan dan pementoran adalah perlu dilaksanakan dalam skala yang besar melihat impaknya kepada keberkesanan sekolah.

Konsep kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Dalam konteks kajian, pegawai SIPartners+ adalah individu yang mempengaruhi pengetua dalam pengurusan sekolah ke arah berprestasi tinggi dengan pendekatan yang lebih inovatif dan persaingan. Maka, salah satu kepemimpinan yang bersesuaian dengan pendekatan ini ialah kepemimpinan keusahawanan. Kepemimpinan keusahawanan merupakan salah satu gaya kepemimpinan baharu dalam kalangan pengkaji bidang kepemimpinan. Namun begitu, gaya kepemimpinan ini sering disalahertikan oleh masyarakat kerana beranggapan bahawa ianya hanya berkaitan dengan usahawan semata-mata (Mohtar & Rahim, 2014; Zijlstra, 2014) dan kurang diberi perhatian oleh pengkaji dalam bidang pendidikan terutamanya di Malaysia (Abbas Sani & Zaidatul Akmaliah, 2016; Zaidatul Akmaliah, Afsaneh, et al., 2014). Oleh itu, penekanan gaya kepemimpinan ini dalam pengurusan sekolah perlu diambil perhatian oleh semua pihak dan kewujudan peranan SIPartners+ sebagai mentor kepada pengetua adalah bertepatan untuk membawa sekolah ke arah berprestasi tinggi.

Kejayaan pelaksanaan suatu dasar baharu pendidikan memerlukan sokongan dan kesediaan pihak sekolah untuk menerima perubahan yang ditetapkan (Bush et al., 2019; Cheong, Hill, & Leong, 2016). Walaupun begitu, pengetua Malaysia didapati tidak bersedia untuk menerima perubahan sesuatu program baharu KPM seperti program SIPartners+ lantaran persepsi mereka beranggapan bahawa pegawai SIPartners+ adalah pihak luar yang mencampuri urusan sekolah (KPM, 2014; Kunalan, 2016b; Padzil, Kadir, Ayob, & Arshad, 2019). Oleh yang demikian, kajian lanjutan perlu dijalankan bagi melihat kesediaan untuk berubah pengetua Sabah, Sarawak dan Wilayah

Persekutuan Labuan menerima program SIPartners+ setelah penambahbaikan program dilakukan dalam DTP 3.0.

Teori Sistem Terbuka mengandaikan bahawa semua sekolah adalah berada dalam sistem terbuka yang meliputi input, transformasi dan output (Hoy & Miskel, 2013; Lunenburg, 2010). Namun begitu, aspek transformasi kerap diabaikan pengkaji apabila menggunakan Teori Sistem Terbuka dalam mengkaji keberkesanan sekolah (Abbas Sani, 2017; Baharak, 2015). Oleh itu, kajian ini akan mengkaji aspek transformasi sebagai nilai tambah yang perlu di ambil perhatian dalam melihat aspek keberkesanan sekolah.

Oleh yang demikian, adalah perlu menjalankan kajian yang melihat perkaitan amalan bimbingan, pementoran dan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah dalam konteks pendidikan Malaysia amnya dan sekolah menengah Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan khususnya. Ini bertujuan untuk mengisi jurang dan kekurangan kajian lepas terutamanya dalam konteks pendidikan di Malaysia. Justeru, hasil kajian ini diharapkan menjadi satu panduan kepada pembuat dasar dan pengkaji bidang pendidikan dalam usaha meningkatkan prestasi dan kemenjadian sekolah di Malaysia.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini ialah:

1. Menentukan tahap amalan bimbingan SIPartners+, amalan pementoran SIPartners+, kepemimpinan keusahawanan SIPartners+, kesediaan untuk berubah pengetua dan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
2. Menentukan kesan langsung amalan bimbingan SIPartners+, amalan pementoran SIPartners+ dan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah.
3. Menentukan kesan langsung amalan bimbingan SIPartners+, amalan pementoran SIPartners+ dan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan kesediaan untuk berubah pengetua.
4. Menentukan kesan langsung kesediaan untuk berubah pengetua dengan keberkesanan sekolah.
5. Menentukan faktor kesediaan untuk berubah pengetua sebagai mediator antara amalan bimbingan SIPartners+, amalan pementoran SIPartners+ dan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah.
6. Menentukan model fit bagi model kajian kesediaan untuk berubah pengetua.

## 1.5 Persoalan Kajian

Persoalan kajian adalah merujuk kepada objektif 1 kajian iaitu:

1. Apakah tahap pengetua sekolah menengah Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan terhadap amalan bimbingan SIPartners+?
2. Apakah tahap pengetua sekolah menengah Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan terhadap amalan pementoran SIPartners+?
3. Apakah tahap pengetua sekolah menengah Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan terhadap kepemimpinan keusahawanan SIPartners+?
4. Apakah tahap pengetua sekolah menengah Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan terhadap kesediaan untuk berubah?
5. Apakah tahap pengetua sekolah menengah Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan terhadap keberkesanan sekolah?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif 2, 3, 4, dan 5 kajian, terdapat sepuluh hipotesis kajian dibentuk seperti berikut:

- H<sub>1</sub>: Terdapat kesan langsung antara amalan bimbingan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>2</sub>: Terdapat kesan langsung antara amalan pementoran SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>3</sub>: Terdapat kesan langsung antara kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>4</sub>: Terdapat kesan langsung antara kesediaan untuk berubah pengetua dengan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>5</sub>: Terdapat kesan langsung antara amalan bimbingan SIPartners+ dengan kesediaan untuk berubah pengetua dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>6</sub>: Terdapat kesan langsung antara amalan pementoran SIPartners+ dengan kesediaan untuk berubah pengetua dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.

- H<sub>7</sub>: Terdapat kesan langsung antara kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan kesediaan untuk berubah pengetua dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>8</sub>: Kesediaan untuk berubah pengetua adalah mediator dalam hubungan antara amalan bimbingan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>9</sub>: Kesediaan untuk berubah pengetua adalah mediator dalam hubungan antara amalan pementoran SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.
- H<sub>10</sub>: Kesediaan untuk berubah pengetua adalah mediator dalam hubungan antara kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ dengan keberkesanan sekolah dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.

## 1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan kepada percambahan himpunan ilmu dalam bidang pendidikan, nilai tambah kepada aspek teori, amalan dan polisi dalam bidang pendidikan. Selain itu, dapatan kajian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi secara teoretikal dan praktikal kepada percambahan sorotan literatur dengan memberikan data dan maklumat yang berguna berkaitan dengan amalan bimbingan, pementoran, kepemimpinan keusahawanan, kesediaan untuk berubah pengetua dan keberkesanan sekolah dalam konteks pendidikan Malaysia.

Selanjutnya, kajian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan berkaitan Teori Sistem Terbuka, Teori Enakmen Pementoran dan Teori Perubahan Lewin. Dalam konteks sekolah, penekanan kepada aspek input dan output menjadi asas kepada kemenjadian sesebuah sekolah. Namun, dengan adanya pengaplikasian Teori Sistem Terbuka, aspek transformasi menjadi salah satu aspek penting yang menjana kepada keberhasilan output. Maka, pengkaji dapat memahami hubungkait antara tiga poses yang berlaku dalam Teori Sistem Terbuka secara teratur. Tambahan, dengan mengaplikasikan Teori Perubahan Lewin, proses perubahan seseorang dalam menerima perubahan dapat dikenal pasti.

Selain itu, pengaplikasian Model *Leadership Coaching and Mentoring* (IAB), Model Kepemimpinan Keusahawanan, Model Kesediaan Terhadap Perubahan dan Model Sekolah Berprestasi Tinggi dalam kajian ini juga diharapkan dapat memberikan satu pengetahuan baharu terhadap percambahan ilmu dalam bidang pentadbiran pendidikan. Perkembangan dasar dan ilmu pentadbiran pendidikan telah membuka banyak ruang kepada pengaplikasian teori bimbingan dan pementoran dalam bidang pentadbiran pendidikan.



Dari aspek pembuat dasar dan polisi pendidikan, dapatan kajian ini juga dapat menjadi panduan dan rujukan kepada pihak KPM, Institut Aminudin Baki, JPN dan PPD dalam merangka program yang bersesuaian bagi meningkatkan prestasi sekolah, keberkesanan amalan bimbingan dan pementoran SIPartners+. Selain itu, kajian ini diharap dapat memberi manfaat, percambahan ilmu serta penambahbaikan usaha pihak kerajaan melalui KPM untuk meningkatkan mutu serta kualiti SIPartners+ di Malaysia. Sebagai pemegang taruh kepada pembangunan sekolah di Malaysia, KPM boleh mencari buah fikir baharu untuk mengurangkan jurang sekolah berprestasi rendah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.

Selain itu, pihak pembuat dasar dan polisi di KPM boleh mendapat manfaat melalui kajian ini dengan menilai keberkesanan program bimbingan dan pementoran SIPartners+ dalam meningkatkan keberkesanan sekolah di Malaysia. Segala kekurangan dan kelemahan yang terdapat dalam amalan bimbingan dan pementoran SIPartners+ boleh diperbaiki dengan memberi lebih banyak pendedahan serta kursus yang efektif kepada SIPartners+ dalam melaksanakan bimbingan dan pementoran di sekolah. Impak pelaksanaan bimbingan dan pementoran SIPartners+ boleh juga diambil kira dalam usaha kerajaan meningkatkan mutu bimbingan dan pementoran SIPartners+ di Malaysia.

SIPartners+ sebagai pembimbing dan mentor utama dalam memajukan prestasi sekolah boleh memanfaatkan kajian ini dengan meninjau, mengkaji serta menilai kelemahan serta kekuatan mereka ketika menjalankan amalan bimbingan dan pementoran di sekolah di bawah bimbingan mereka. Latihan bimbingan dan pementoran juga dapat dilihat mampu membantu para SIPartners+ untuk mempelajari aspek amalan bimbingan dan pementoran yang berkesan dengan lebih berfokus sebelum memberikan bimbingan dan pementoran kepada pengetua di sekolah. Selain itu, SIPartners+ juga boleh menganalisis kekuatan dan kelemahan kepemimpinan keusahawanan mereka berdasarkan penilaian yang telah dibuat oleh pengetua sekolah.

Kajian kepemimpinan kini banyak menjurus kepada kepemimpinan instruksional seperti yang disarankan oleh pihak KPM. Oleh yang demikian, dapatan kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+ juga dapat memberikan impak ilmu yang baharu kepada kepemimpinan di sekolah. Dari perspektif pengetua, kajian ini memberi ilmu pengetahuan tambahan dan berguna kepada mereka dalam mengurus tadbir sesebuah sekolah sama ada dari aspek perhubungan dengan SIPartners+, kepemimpinan keusahawanan, kesediaan terhadap perubahan dan juga keberkesanan sekolah. Selain itu, dalam aspek perhubungan dengan SIPartners+, para pengetua boleh menjalin hubungan yang baik dengan SIPartners+ dengan berkongsi permasalahan yang berlaku di sekolah mereka serta mencari jalan penyelesaian yang bersesuaian. Seterusnya bagi aspek kesediaan untuk berubah, kajian ini boleh memberi input terkini kepada pengetua dalam mendepani perubahan serta transformasi pendidikan dalam era teknologi terkini.

## 1.8 Skop dan Limitasi Kajian

Skop kajian ini melibatkan responden terdiri daripada pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan. Selain itu, responden kajian iaitu pengetua sekolah yang berada pada band empat, lima dan enam sahaja. Pengetua sekolah menengah ini dipilih kerana mereka merupakan individu yang dibimbing SIPartners+ dalam aspek kepemimpinan dan pengurusan sekolah dalam usaha menjadi sekolah yang berkesan. Oleh itu, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada pengetua yang tidak terlibat dengan bimbingan dan pementoran SIPartners+.

Dapatan kajian ini juga mungkin berbeza dengan dapatan kajian dalam di institusi awam lain serta organisasi swasta yang menjalankan bimbingan dan pementoran, kepemimpinan keusahawanan serta kesediaan untuk berubah dalam organisasi masing-masing. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada mana-mana organisasi serta faktor perbezaan silang budaya dan persekitaran organisasi yang berbeza kerana disebabkan mungkin akan terdapat kesan yang berbeza di antara pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar.

Dari aspek limitasi kajian, negeri Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan dipilih sebagai lokasi kajian memandangkan analisis band sekolah menengah Malaysia 2016 menunjukkan bahawa tiga negeri ini mempunyai populasi sekolah menengah band empat, lima dan enam paling banyak di Malaysia. Namun begitu, populasi ketiga negeri ini masih mewakili keseluruhan entiti KPM memandangkan ia masih ditadbir dalam satu sistem pendidikan yang sama di Malaysia. Walaupun dengan perkembangan teknologi maklumat sebagai medium komunikasi, keterbatasan lokasi sekolah yang terletak di kawasan pedalaman serta tidak mempunyai akses internet dan perhubungan yang meluas menyebabkan kesukaran maklumat diterima dengan cepat dan tepat oleh pihak sekolah. Oleh yang demikian, dengan adanya bimbingan dan pementoran ini akan memudahkan pihak KPM melalui SIPartners+ sebagai orang tengah untuk melihat keperluan yang mendesak di sekolah pedalaman Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.

Tambahan, faktor demografi yang luas bagi ketiga negeri ini juga membataskan pergerakan dan masa pengkaji untuk menjalankan kajian pada jangka masa yang pendek. Oleh yang demikian, pengedaran soal selidik menggunakan perkhidmatan pos mengambil masa yang agak panjang bagi soal selidik tersebut sampai kepada responden. Justeru, proses pemulangan soal selidik juga akan mengambil masa bergantung kepada kesiapsiagaan responden dalam menjawab soal selidik yang diberikan.

Penggunaan soal selidik dalam kajian ini membataskan dapatan kajian memandangkan maklum balas responden adalah berdasarkan kepada persepsi dan tanggapan sendiri yang berbeza. Tambahan, maklum balas juga bergantung kepada pemahaman dan keikhlasan responden ketika menjawab soalan. Penilaian mereka juga mungkin dipengaruhi oleh aspek emosi mereka ketika menjawab soal selidik yang diberikan



disebabkan tugas sebagai pentadbir sekolah. Responden yang tidak menjawab secara jujur akan mengakibatkan dapatan kajian yang diperoleh adalah kurang tepat.

Kajian ini terbatas kepada pemboleh ubah yang dikaji iaitu amalan bimbingan SIPartners+, amalan pementoran SIPartners+, kepemimpinan keusahawanan SIPartners+, kesediaan untuk berubah pengetua dan keberkesanan sekolah. Kesediaan untuk berubah pengetua dijadikan sebagai mediator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini adalah terbatas kepada hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji sahaja.

## **1.9 Definisi Operasional**

Pemboleh ubah yang terlibat iaitu amalan bimbingan, pementoran, kepemimpinan keusahawanan, kesediaan untuk berubah pengetua dan keberkesanan sekolah didefinisikan secara terperinci mengikut konteks kajian.

### **1.9.1 Rakan Peningkatan Sekolah (SIPartners+)**

Rakan Peningkatan Sekolah ataupun *School Improvement Partner Plus* (SIPartners+) adalah terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) yang telah dilantik dari kalangan pengetua ataupun penolong kanan berprestasi tinggi dengan pengalaman pengurusan yang cemerlang di sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b). Dalam kajian ini, Rakan Peningkatan Sekolah merujuk kepada SIPartners+ yang bertugas sebagai pembimbing dan mentor kepada pengetua sekolah menengah di Sabah, Sarawak dan Wilayah Persekutuan Labuan.

### **1.9.2 Amalan Bimbingan**

Amalan bimbingan merupakan proses bimbingan secara berterusan dalam membantu pihak lain untuk meningkatkan prestasi kerja dalam kerjaya mereka (Park, Mclean, & Yang, 2008). Sementara itu, Robertson (2008) pula mendefinisikan amalan bimbingan sebagai hubungan antara sekurang-kurangnya dua individu yang bekerjasama dalam menentukan matlamat professional serta mencapainya bersama. Dalam kajian ini, amalan bimbingan merujuk kepada bimbingan professional yang berterusan diberikan oleh SIPartners+ kepada pengetua sekolah menengah band empat, lima dan enam dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah ke tahap yang lebih tinggi. Dalam kajian ini, amalan bimbingan merujuk kepada instrumen kajian *Managerial Coaching Skills in Organizations* yang dibangunkan oleh Park et al., (2008). Instrumen ini terdiri daripada 20 item yang dibahagikan kepada lima dimensi iaitu komunikasi terbuka (empat item), pendekatan berpasukan (empat item), menghargai orang lain (empat item), menerima perbezaan (tiga item) dan menyelaraskan pembangunan (empat item).

### **1.9.3 Amalan Pementoran**

Amalan pementoran adalah hubungan antara mentor yang lebih berusia, lebih berpengalaman dengan mentee yang lebih muda serta kurang pengalaman dengan tujuan untuk membantu dan membangunkan kerjaya mentee (Ragins & Kram, 2008). Sementara itu, Fletcher (2000) pula memperihalkan amalan pementoran sebagai bimbingan dan sokongan terhadap orang baharu dalam menghadapi proses transisi iaitu bagi memudahkan proses perjalanan, keyakinan dan kebolehan dalam memberi arahan dan pengurusan. Dalam kajian ini, amalan pementoran dijalankan oleh pegawai SIPartners+ berpengalaman dalam membantu pengetua sekolah menengah dalam aspek pengurusan sekolah. Amalan pementoran SIPartners+ diukur dari skor yang berdasarkan instrumen kajian *Mentoring Functions Questionnaires (MFQ)* yang dibangunkan Scandura dan Ragins (1993) yang terdiri daripada sembilan item. Instrumen ini terdiri daripada tiga dimensi iaitu sokongan kerjaya, sokongan psikososial dan suri teladan yang mana setiap dimensi terdiri daripada tiga item.

### **1.9.4 Kepemimpinan Keusahawanan**

Kepemimpinan keusahawanan merujuk kepada keupayaan individu untuk mengubah idea kepada tindakan, menjadi seorang yang inovatif, mempunyai inisiatif, sanggup menerima risiko, berperancangan dan mengurus sesebuah organisasi dengan misi untuk mencapai objektif yang telah dirancang dengan teratur (Abbas Sani & Zaidatol Akmaliah, 2016; Bagheri & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, 2011). Dalam kajian ini, kepemimpinan keusahawanan merujuk kepada keupayaan SIPartners+ untuk memberi idea baharu yang lebih inovatif kepada pengetua dan diukur berdasarkan soal selidik *Entrepreneurial Leadership Questionnaires (ELQ)* yang telah dibangunkan oleh Thornberry (2006). Kepemimpinan keusahawanan diukur berdasarkan lima dimensi iaitu tingkah laku umum pemimpin keusahawanan (sembilan item), tingkah laku penjelajahan (sembilan item), tingkah laku pelombongan (tujuh item), tingkah laku pemecut (11 item) dan tingkah laku penyepadu (14 item).

### **1.9.5 Kesiediaan untuk Berubah Pengetua**

Armenakis dan Bedeian (1999) mendefinisikan kesiediaan untuk berubah kepada kepercayaan, sikap dan niat yang positif untuk sanggup melaksanakan perubahan bagi mencapai suatu matlamat yang telah ditetapkan. Selain itu, kesiediaan untuk berubah dirujuk kepada ciri-ciri yang berkaitan dengan tatacara pengadaptasian perubahan dan peluang ke arah pembangunan sesuatu isu ataupun perkara (Zayim, 2010). Kesiediaan untuk berubah pengetua dalam konteks kajian ini merujuk kepada kepercayaan, sikap serta kesanggupan pengetua untuk menerima bimbingan, pementoran dan kepemimpinan keusahawanan SIPartners+. Ianya diukur dengan menggunakan soal selidik *Readiness for Organizational Change* yang dibina oleh Holt et al., (2007). Soal selidik ini terdiri daripada 22 item yang merangkumi tiga dimensi utama iaitu kesesuaian perubahan (10 item), sokongan pengurusan (6 item) dan efikasi perubahan (6 item).

### **1.9.6 Keberkesanan Sekolah**

Shannon dan Bylsma (2007) mendefinisikan keberkesanan sekolah sebagai alat pembaharuan pendidikan untuk matlamat jangka panjang dan pendek dengan bantuan kepemimpinan yang berkesan dalam mengubah hala tuju dan matlamat sekolah ke arah sekolah yang berprestasi tinggi. Keberkesanan sekolah merupakan satu situasi yang mana semua pelajar akan menjadi terpelajar tanpa mengira faktor status sosioekonomi ataupun latar belakang keluarga (Lezotte & Synder, 2011). Dalam perspektif kajian ini, keberkesanan sekolah dirujuk sebagai satu petunjuk prestasi keseluruhan sekolah yang dipimpin secara berkesan dalam proses menjadikan sekolah ke arah berprestasi tinggi. Bagi tujuan tersebut, soal selidik *School Effectiveness Questionnaire (SEQ)* yang telah dibangunkan oleh Shannon dan Bylsma (2007) digunakan untuk mengukur pemboleh ubah ini. Sebanyak 60 item digunakan untuk mengukur sembilan dimensi iaitu visi (6 item), piawaian dan jangkaan (5 item), kepemimpinan berkesan (6 item), kerjasama dan komunikasi (7 item), pengajaran dengan piawaian (9 item), pemantauan pengajaran dan pembelajaran (7 item), pembangunan profesional (6 item), persekitaran pembelajaran (8 item) dan penglibatan keluarga dan masyarakat (6 item).

### **1.10 Rumusan**

Secara keseluruhannya, bab ini menjelaskan kecenderungan pengkaji untuk memahami konsep pemboleh ubah yang dikaji iaitu amalan bimbingan, pementoran, kepemimpinan keusahawanan, kesediaan untuk berubah pengetua dan keberkesanan sekolah. Bab ini disusun rapi bagi membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian dan hipotesis kajian. Selain itu, kepentingan kajian, skop dan limitasi kajian juga diuraikan dalam bab ini. Pendefinisian diperincikan dalam bab ini bagi membolehkan pengkaji mengecilkkan skop kajian bersandarkan definisi istilah dan operasional yang telah diberikan. Dalam bab yang seterusnya pengkaji akan membincangkan tentang sorotan literatur, teori dan model kajian, kerangka teoretikal dan konseptual kajian.

## RUJUKAN

- Abbas Sani, D. (2017). Relationship between Entrepreneurial Leadership Practice, School Culture and School Effectiveness with Teacher Emporwerment in Secondary Schools in Zamfara State, Nigeria. Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia.
- Abbas Sani, D., & Zaidatol Akmaliah, L. P. (2016). Modelling of entrepreneurial leadership for effectiveness of schools. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(4), 1371–1375.
- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297–303.
- Abdul Ghani, M. F. (2008). Pembentukan Model Keberkesanan dan Penambahbaikan Sekolah. Tesis PhD, Universiti of Malaya.
- Abdul Ghani, M.F., Siraj, S., Mohd Razi, N., & Elham, F. (2011). School effectiveness and improvement practices in excellent schools in Malaysia and Brunei. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 1705–1712.
- Abiodun, S. (2015). Teachers' Perception of Entrepreneurial Leadership Practices of Secondary School Principals in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Research and Development (IJRD)*, 2(1), 55-66
- Aburizaizah, S., Kim, Y., & Fuller, B. (2016). Diverse schools and uneven principal leadership in Saudi Arabia. *International Journal of Educational Research*, 80, 37–48.
- Afsaneh, B., & Zaidatol Akmaliah, L. P. (2010). Entrepreneurial leadership learning: In search of missing links. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 7(2), 470–479.
- Ahmad Zabidi, A. R. (2005). Ciri-ciri sekolah berkesan: Implikasinya terhadap pengurusan sekolah agama. Dalam Pentadbiran dalam Pembangunan Pendidikan (Edisi Pert). Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Al-Harhi, A. S. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2017). Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: an exploratory study. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 801–813.
- Al-Zyoud, M. S. (2015). Educational leaders and the prospective responsiveness to the vast drastic educational changes in the Abu Dhabi emirate. *International Education Studies*, 8(2), 1–7.

- Ali Al-Harathi, A. S., & Hendawy Al-Mahdy, Y. F. (2017). Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman : an exploratory study. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 801–813.
- Ali, H. M., Zulkipli, I., Kaman, R., & Manaf, M. B. A. (2017). Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (Meslpi): Development and Evaluation of Its Psychometric Properties. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 31, 91-100
- Ali, N. (2017). Teachers' Perceptions of the Relationship Between Principals' Instructional Leadership, School Culture and School Effectiveness in Secondary Schools in Pakistan Institute of Educational Leadership. Tesis PhD, Universiti Malaya.
- Ali, Z., Wahi, W., & Yamat, H. (2018). A Review of Teacher Coaching and Mentoring Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 504–525.
- Alias, A. R. (2018). Modul Latihan Coaching dan Mentoring Dalam Pendidikan. Institut Aminudin Baki, Kampus Enstek, Sepang.
- Allan, G., & Emily, B. J. (2015). Influence of Monitoring and Evaluation by Principals on Effective Teaching and Learning in Public Secondary Schools in Githunguri District. *Journal of Education and Practice*, 6(9), 10–18.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127 - 36
- Alm, S., Låftman, S. B., Sandahl, J., & Modin, B. (2019). School effectiveness and students' future orientation: A multilevel analysis of upper secondary schools in Stockholm, Sweden. *Journal of Adolescence*, 70(October 2018), 62–73.
- Alm, S., Låftman, S. B., Sandahl, J., Modin, B., De Witte, K., Schiltz, F., Modin, B. (2018). Effective schools, school segregation, and the link with school achievement. *European Journal of Operational Research*, 70(3), 464–484.
- Alsaleh, A., Alabdulhadi, M., & Alrwaished, N. (2017). Impact of peer coaching strategy on pre-service teachers' professional development growth in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 86(July), 36–49.
- Amin, S. (2018). *Melangkah ke hadapan: Fokus dan Gerak Kerja Professional KPPM 2018 (Pertama, Vol. 1)*. Putrajaya: Firdaus Press Sdn. Bhd.
- Aravena, F. (2018). Mentoring novice school principals in Chile : what do mentors learn ? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(3), 219–230.



- Arivayagan, K. (2015). Teacher's perceptions related to principals' creative leadership practices towards school effectiveness. Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, Achilles A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43(4), 481-505
- Armenakis, Achilles A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. 43(2), 232-255
- Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C. K., & Walker, D. A. (2019). Introduction to research in education (Tenth Edit). Boston Massachusetts: Cengage Learning Australia.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (1994). An Examination of the Impact of Career- Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction Among Professional and Managerial Employees. *British Journal of Management*. 12(3), 140-155
- Asada, T. (2012). Mentoring novice teachers in Japanese schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(1), 54–65.
- Aslanargun, E. (2015). Teachers' Expectations and School Administration: Keys of Better Communication in Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, (60), 17–34.
- Australian Council for Educational Research. (2012). National School Improvement Tool. Queensland: State of Queensland (Department of Education, Training and Employment).
- Awang, Z., Hui, L. S., & Zainudin, N. F. S. (2018). Pendekatan Mudah Structural Equation Modelling. Bangi: MPWS Rich Resources Sdn. Bhd.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Seng. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences : Theory and Practice*, 13(2), 806–811.
- Azni, N., Aziz, A., Asimiran, S., Fooi, F. S., Hassan, A., (2018). Principal Instructional Leadership and Teacher Readiness for Change to Implement School Based Assessment in Secondary Schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 221–228.
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: Towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447–463.

- Bagheri, A., & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2011). Student entrepreneurial leaders: Challenges and competencies of leading university entrepreneurship programs. *International Journal of Business and Social*, 2(2), 133–145.
- Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, K. (2017). Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3.0 (3.0; K. BPSH, Ed.). Dicapai pada 18 Januari 2018 dari <https://www.moe.gov.my/images>
- Baharak, T. (2015). Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour and School Effectiveness in Primary Schools, Selangor, Malaysia. Tesis PhD, University Putra Malaysia.
- Baharudin, W., Mahmood, W., Idris, K., Samah, B. A., & Omar, Z. (2016). Teori Tingkah Laku Berencana dan Tingkah Laku Menyokong Perubahan : Satu Sorotan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* 1(4), 27–36.
- Balang, N. J., & Mahamod, Z. (2017). Persepsi dan Proses Bimbingan SISC+ terhadap guru-guru Bahasa Melayu. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Guru*, 11. 42-52
- Bangert, K. M. S. (2012). Investigating The Effectiveness of A Formal Principals' Mentoring Program. Tesis Phd, Montana State University.
- Bank, J., Cochran-Smith, M., Molly, L., Richert, A., Zeichner, K., & LePage, P. (2005). Preparing Teachers for a Changing World: What teachers should learn and able to do. In *Teaching Diverse Learners* (pp. 232–274). San Francisco: Jossey-Bass.
- Barnett, B., Shoho, A., & Okilwa, N. (2017). Assistant principals' perceptions of meaningful mentoring and professional development opportunities. *International of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3).
- Bartlett, J. E., Kotrlík, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research : Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- Beek, G. J., Zuiker, I., & Zwart, R. C. (2019). Exploring mentors' roles and feedback strategies to analyze the quality of mentoring dialogues. *Teaching and Teacher Education*, 78, 15–27.
- Beutel, D., Crosswell, L., Willis, J., Spooner-Lane, R., Curtis, E., & Churchward, P. (2017). Preparing teachers to mentor beginning teachers: an Australian case study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3), 164–177.
- Blandford, S. (2004). *Mengurus pembangunan profesional di sekolah*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Berhad.

- Bloom, G., Castagna, C., Moir, E., & Warren, B. (2005). *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Boonla, D., & Treputtharat, S. (2014). The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School Under the Office of Secondary Education Area. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 112 (ICEEPSY), 991-996
- BPPDP KPM, B. P. dan P. D. P. (2014). *Laporan Kajian Pelaksanaan School Improvement Specialist Coaches (SISC+) dan School Improvement Partner (SIPartner+) di Kedah dan Sarawak*. Putrajaya.
- Brondyk, S., & Searby, L. (2013). Best practices in mentoring: complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189–203.
- Brooks, B. A., & Skiem, P. T. (2018). Career Coaching: Preparing for What's Next. *Nurse Leader*, 16(3), 190–192.
- Brown, M. (2009). Entrepreneurial leadership and cultural change in a faith-based organization. *Entrepreneurship and Innovation*, 10(2), 125–135.
- Burke, R. J., McKeen, C. a., & McKenna, C. (1994). Benefits of Mentoring in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 9(3), 23.
- Burke, W. W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice*. Dicapai pada 25 Februari 2019 dari <http://www.amazon.com/dp/141292670X>
- Bush, T. (2013). *School Leadership in the 21st Century: Global Perspectives*. Keynote Papers on 3rd Regional Conference on Educational Leadership and Management Institute Aminudin Baki, Kuala Lumpur.
- Bush, T., Mooi, A. N. Y., Too, W. K., Chay, J., Glover, D., & Thien, L. M. (2019). *Educational Policy in Malaysia: Implementation Challenges and Policy Proposals*. Kuala Lumpur.
- Buske, R. (2018). The principal as a key actor in promoting teachers' innovativeness—analyzing the innovativeness of teaching staff with variance-based partial least square modeling. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(2), 262–284.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS*. In *Structural Equation Modeling* (Vol. 22).
- Campbell, R. F., Corbally, J. E., & Nystrand, R. O. (1997). *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Carrol, A. D. (2015). *Novice Principals' Perception Regarding the Utilization of Support Systems*. Tesis Phd, North Carolina State University.



- Castañeda-Londoño, A. (2017). Exploring English Teachers' Perceptions About Peer-Coaching as a Professional Development Activity of Knowledge Construction. *How*, 24(2), 80–101.
- Castro, S. L., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Validity of Scandura and Ragins' (1993) Multidimensional Mentoring Measure: An Evaluation and Refinement. *Management Faculty Articles and Papers*, (1993), 1–39.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied Business Research : Qualitative and Quantitative Methods (Edisi Ketiga)*. New York: John Wiley.
- Chapman, C., Lowden, K., Chestnutt, H., Hall, S., McKinney, S., & Hulme, M. (2014). Research on the impact of the School Improvement Partnership Programme: Interim Report. Interim Report. Project Report. Education Scotland, Livingston., (August), 29.
- Cheng, A. Y. N., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation : Novice teachers ' perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140–148.
- Cheong, K., Hill, C., & Leong, Y.-C. (2016). Malaysia's Education Policies and The Law of Unintended Consequences. *Journal of International and Comparative Education*, 5(2), 73–86.
- Chua, Y. P. (2013). *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*. Kuala Lumpur: McGraw Hill (Malaysia).
- Chua, Y. P., & Zuraidah, M. (2014). Predictors of multiple intelligence abilities for Malaysian school leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5164–5168.
- Clerke, S. (2013). *Partnering for School Improvement*. Victoria, Australia: Australian Council for Educational Research Ltd.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques (Edisi Ketiga)*. New York: John Wiley.
- Cohen, E. (2015). Principal Leadership Styles and Teacher and Principal Attitudes , Concerns and Competencies regarding Inclusion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186(2002), 758–764.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research Methods in Education (Edisi Kelapan)*. London : Routledge.
- Collins, J. (2001). *Good To Great: Why Some Companies Make The Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publisher.
- Colman, A. M., Norris, C. E., & Preston, C. C. (2011). Comparing Rating Scales of Different Lengths: Equivalence of Scores from 5-Point and 7-Point Scales. *Psychological Reports*, 80(2), 355–362.

- Commonwealth of Australia, A. G. (2014). *Successful Implementation of Policy Initiatives (First Edit)*. Australian Government.
- Cowin, K. M., Gates, G. S., & Luckett, K. (2016). The relevance and promise of relational mentoring for school leadership: a conversation. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 187–202.
- Coyle, P. (2014). How entrepreneurial leadership can engage university staff in the development of an entrepreneurial culture. *Industry and Higher Education*, 28(4), 263–269.
- Creemers, B. P. M., & Kyriakides, L. (2010). Using the Dynamic Model to develop an evidence- based and theory-driven approach to school improvement. *Irish Educational Studies*, 29(March), 5–23.
- Creswell, J. W. (2018). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. In *Educational Research (5th Edition, Vol. 4)*. California : Sage Publishing
- D.Lackritz, A. (2017). *Leadership Coaching : A Multiple-Case Study of Urban Public Charter School Principals' Experiences*. Tesis PhD, The George Washington University.
- Daly, C., & Milton, E. (2017). External mentoring for new teachers: mentor learning for a change agenda. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3), 178–195.
- Davies, B., & Ellison, L. (1997). Teachers ' perceptions of school quality and effectiveness: improving schools using staff attitude surveys. *International Journal of Educational Management*, 11(5), 222–228.
- Davis, A. M. R. (2017). Mentoring for pre-service teachers and the use of inquiry-oriented feedback. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(1), 1–25.
- De Witte, K., & Schiltz, F. (2018). Measuring and explaining organizational effectiveness of school districts: Evidence from a robust and conditional Benefit-of-the-Doubt approach. *European Journal of Operational Research*, 267(3), 1172–1181.
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112(Icepsy 2013), 982–985.
- DeJaeghere, J. G., Williams, R., & Kyeyune, R. (2009). Ugandan secondary school headteachers' efficacy: What kind of training for whom? *International Journal of Educational Development*, 29(3), 312–320.

- Devine, M., Houssemand, C., & Meyers, R. (2013). Instructional Coaching for Teachers: A Strategy to Implement New Practices in the Classrooms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1126–1130.
- DfES. (2007). The role of a school improvement partner ( SIP ) for a special school. Norwich: DfES Publications.
- Dinham, S., Anderson, M., Caldwell, B., & Weldon, P. (2011). Breakthroughs in school leadership development in Australia. *School Leadership and Management*. 31(2), 139-154
- Dipaola, M. F., & Hoy, W. K. (2014). Improving instruction through supervision, evaluation and professional development. North Carolina: Information Age Publishing.
- Doherty, T. M. (1999). The Role of Mentors in The Development of School Principals. Tesis PhD, Virginia Polytechnic Institute and The State University.
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432.
- Dutton, C. (2003). Mentoring : The contextualisation of learning - mentor,protege and organiszational gain in higher education. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(3), 666–681.
- Dutton, J. E. (2015). Mentoring and Leadership Development on Independent K-12 Administrators and Leaders: Exploring Practices, Support, And Barries. Tesis PhD, Capella University.
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, 37(15–18), 20–24.
- Edmonds, R. (1982). Programs of school improvement: An overview. *Educational Leadership*, 40(3), 4–11.
- Education Improvement Commision. (2000). *School Improvement Planning: A Handbook*. Ontario.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). Effective school management. In *Effective School Management*. (Edisi Keempat). London : Sage Publishing
- Ezeani, N. S. (2012). Application of entrepreneurship education: A panacea for effective secondary schools management in Nigeria. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(5). 27-45

- Filipkowski, J., Ruth, M., & Heverin, A. (2018). *Building a Coaching Culture for Change Management* (First Edit). Di capai pada 20 Januari 2019 dari file:///E:/Research Project submission/Building a coaching culture for change management.pdf
- Fixsen, D. L., Blase, K., Horner, R., Sims, B., & Sugai, G. (2013). Readiness for change. *Scaling-up Brief*, 3, 1–5.
- Fletcher, S. (2000). *Mentoring in Schools* (First Edition). Kogan Page Limited.
- Fraenkal, J. ., Wallen, N. ., & Hyun, H. H. (2015). *How To Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw Hill.
- Fullan, M. (2007). Change theory as a force for school improvement. *Intelligent Leadership: Constructs for Thinking Education Leaders*, (157), 27–39.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (10th Edition.). New York: Prentice Hall.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (2005). Social Behavior and the Administrative Process. *The School Review*, 65(4), 423–441.
- Giamellaro, M., & Siegel, D. R. (2018). Coaching teachers to implement innovations in STEM. *Teaching and Teacher Education*, 76, 25–38.
- Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does pls have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 36(3), 981-1001
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Granvik Saminathen, M., Brodin Låftman, S., Almquist, Y. B., & Modin, B. (2018). Effective schools, school segregation, and the link with school achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(3), 464–484.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8, 381-391.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247–260.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. London : Pearson New International Edition,
- Hajisoteriou, C., Karousiou, C., & Angelides, P. (2018). Successful components of school improvement in culturally diverse schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(1), 91–112.
- Hallinger, P., & W.C Wang. (2015). The Evolution of Instructional Leadership. In *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale* (pp. 1–23).
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2015). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. London: Library of Congress Control.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331.
- Hamzah, M. S. G., Yusof, B. H., & Abdullah, S. K. (2009). Headmaster and entrepreneurship criteria. *European Journal of Social Sciences*.
- Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 983–999.
- Haron, S. (2016). Peranan Coaching dalam Revitalisasi Pendidikan Abad 21. Pejabat Pendidikan Johor Bahru. Dicapai pada 20 Februari 2018 di <http://www.jprisma.com/v1/index.php>
- Harris, A., & Bennet, N. (2001). *School Effectiveness and School Improvement Alternative Perspectives*. London: Continuum.
- Harris, M. M., & Willower, D. J. (2013). Principals ' optimism and perceived school effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 353–361.
- Harun, A. F. (2015). Relationship between selected determinants of individuals' advancement among lecturers participating in mentoring program at UiTM Negeri Sembilan. Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia.
- Hassan, Z. A., & Pin, U. (2014). Penilaian dalam dasar pendidikan di Malaysia : Satu Tinjauan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 15, 1–13.
- Hawley, W. D., & Valli, L. (2000). *Learner-Centered Professional Development*. Phi Delta Kappa International.
- Hayes, A. F. (2014). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A regression -Based Approach*. Guildford Press.

- Herman, J. L., Osmundson, E., & Dietel, R. (2010). *Benchmark Assessment for Improved Learning*. The Regents of the University of California: California.
- Higgins, S., Hall, E., Wall, K., Woolner, P., & McCaughey, C. (2005). *The Impact of School Environments: A Literature Review*. In *The Centre for Learning and Teaching-School Education, Communication and Language Science*. University of Newcastle.
- Hill, J. (2016). *Perceptions of the school administrators of Iowa's principal mentoring and induction program*. Tesis PhD, Western Illinois University.
- Holt, D., Armenakis, A, Harris, S, & Feild, H. (2007). *Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation*. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289–336.
- Hopkins, D., Pont, B., & Nusche, D. (2011). *Realizing the potential of system leadership*. In *Leadership and Learning (Vol. 2)*. France: OECD Publications.
- Hoy, W. ., & Miskel, C. . (2013). *Educational Administration: Theory, research and practice (9th editio)*. New York: McGraw Hill.
- Hu, C. (2008). *Analyses of measurement equivalence across gender in the Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9)*. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 199–205.
- Hu, C., Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2011). *Measurement invariance in mentoring research: A cross-cultural examination across Taiwan and the U.S*. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 274–282.
- Hughes, J., Morrison, L., & Dobos, L. (2018). *Re-making teacher professional development*. *Studies in Health Technology and Informatics*.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). *Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127.
- Hussien, A. (2014). *Cabaran Transformasi Pendidikan Awam di Malaysia (Analisis Dasar Strategik PPPM 2013-2025)*. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*. 14-42
- Hussien, A. (2016). *Kepemimpinan dan Keberkesan Sekolah (Edisi Kedua)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Imam, A., Abbasi, A., Muneer, S., & Qadri, M. (2013). *Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change*. In *European Journal of Business and Management (Vol. 5)*. 23-34



- İnandi, Y., & Giliç, F. (2016). Relationship of Teachers' Readiness For Change With Their Participation in Decision Making and School Culture. *Academic Journal*, 11(8), 823–833.
- Institut Aminuddin Baki. (2017). *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Abad ke-21*. Kementerian Pendidikan Malaysia : Genting Highlands
- Institut Aminudin Baki, K. (2016). *Kajian Impak Program Lawatan Bimbingan dan School Improvement Partner+ (SIPartner+)*.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203(July 2017), 62–68.
- Iyer, M. G. (2008). *Current views of the Characteristics of School Effectiveness in the Context of National Secondary Schools from the Perceptions of Principals, Heads of Department and Teachers in Kuala Lumpur, Malaysia*. Tesis PhD, University of Leicester.
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research. In *Human Resource Development International*. 6(3), 343-354
- Jafari, P., & Kalanaki, M. (2012). Relationship Between the Dimensions of Learning Organization and Readiness-to-Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5811–5815.
- James-Ward, C., & Potter, N. S. (2011). The coaching experience of 16 urban principals. *Journal of School Public Relations*, 32(2), 122–144.
- Jennings, K., & Lomas, L. (2003). Implementeeng Performance Management for Headteachers in English Secondary Schools. *Educational Management & Administration*, 31(4), 369–383.
- Joellen Killion. (2015). High-quality collaboration benefits teachers and students. Lessons from research. *Journal of Staff Development*, 36(5), 62–64.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2010). *Educational Research Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches (Fourth Edition)*. California: Sage Publications Inc.
- Johnston, W., & Tsai, T. (2018). The Prevalence of Collaboration Among American Teachers: National Findings from the American Teacher Panel. In RAND Corporation.
- Jones, M., Adams, D., Hwee Joo, M. T., Muniandy, V., Perera, C. J., & Harris, A. (2015). Contemporary challenges and changes: principals' leadership practices in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Education*. 35(3), 353-365

- Jusoh, S. (2018). Persepsi, amalan dan keberkesanan bimbingan Jurulatih SISC+ dari perspektif guru Bahasa Melayu. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu*, 8(Mei), 42–52.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Buku Panduan Program Transformasi Daerah* (Edisi Pertama). Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017a). *Laporan Tahunan PPPM 2016*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017b). *Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah 3.0*, Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, BPPDP. (2017c). *Analisis Band Sekolah Rendah dan Sekolah Menengah Tahun 2014 hingga 2016*. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, BPPDP (2014). *Laporan Kajian Impak Pelaksanaan SISC+ dan SIPartners+ di Kedah dan Sabah*. Putrajaya.
- Kempster, S., & Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(1), 5–34.
- Kershner, B., & McQuillan, P. (2016). Complex Adaptive Schools: Educational Leadership and School Change. *International Journal of Complexity and Education*, 13(1), 4–29.
- Khalip, M., & Hariza, A. H. (2015). Kemahiran interpersonal guru dan hubungan dengan pencapaian akademik pelajar. *Jurnal Pendidikan Malaysia*.
- Kiley, W. K. (2017). *The impact of principal mentoring programs on the moral judgement of school principals*. Tesis PhD, Indiana University of Pennsylvania.
- King Jr., M. L., Review, L., Version, D., Kuratko, D. F., Santora, J. C., Seaton, W., Garrido, M. (2017). Leadership: its importance in the management of school coexistence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 10(2), 1–11.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth Edition). New York: The Guilford Press.
- Knapp, M. S., Copland, M. A., Ford, B., Markholt, A., McLaughlin, M. W., Mil- liken, M., & Talbert, J. E. (2003). *Leading for Learning Sourcebook*. In Center for the Study of Teaching and Policy. Dicapai pada 23 April 2018 dari <http://depts.washington.edu/ctpmail/PDFs/LforLSourcebook-02-03.pdf>
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2015). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176–197.



- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176–197.
- Kondakci, Y., & Sivri, H. (2014). Salient characteristics of high-performing Turkish elementary schools. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 254–272.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625.
- Kunalan, K. (2016a). Pengaruh Bimbingan School Improvement Partner (SIPartner) Terhadap Pencapaian Sekolah: Kepimpinan Pengetua Sekolah Sebagai Mediator. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 30(2), 55–71.
- Kunalan, K. (2016b). Pengaruh peranan School Improvement Partner (SIPARTNER) terhadap kepimpinan pengetua dan pencapaian sekolah menengah di negeri Sabah. Tesis PhD, Universiti Malaysia Sabah.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1–11.
- Kwok, K. (2010). School Social Capital and School Effectiveness. *Education Journal*, The Chinese University of Hong Kong.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *Leadership Quarterly*, 25(4), 631–646.
- Langdon, F., & Ward, L. (2015). Educative mentoring: a way forward. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(4), 240–254.
- Laska, L. (2017). Monitoring and Evaluating the Performance of Teachers Through the Process of Observation in the Classroom. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 369.
- Lee, A., Cheng, F. F. K., & St. Leger, L. (2005). Evaluating health-promoting schools in Hong Kong: Development of a framework. *Health Promotion International*, 20(2), 177–186.
- Leiva, M. V., Montecinos, C., Ahumada, L., & Campos, F. (2017). Novice principals' instructional management practices in high poverty, low performing schools in Chile. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 3–9.
- Lejonberg, E., Elstad, E., & Christophersen, K.-A. (2015). Mentor education: challenging mentors' beliefs about mentoring. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(2), 142–158.
- Lezotte, L. W., & Synder, K. M. (2011). *What effective schools do: Re-envisioning the correlates*. Bloomington: Solution Tree Press.

- Lingam, G., Lingam, N., & Sharma, L. (2017). Educational reforms and implications on teachers' world of work: Perspectives of Fijian primary teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 42(1), 19–35.
- Lunenburg, F.C. (2010). Schools as open systems. *Schooling*, 1(1), 1-5.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational Administration Concepts and Practices (Sixth Edition)*. United States of America: Linda Schreiber-Ganster.
- M.Kunst, E., van Woerkom, M., van Kollenburg, G. H., & Poell, R. F. (2018). Stability and change in teachers' goal orientation profiles over time: Managerial coaching behavior as a predictor of profile change. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 115–127.
- MacKie, D. (2015). The effects of coachee readiness and core self-evaluations on leadership coaching outcomes: a controlled trial. *Coaching*, 8(2), 120–136.
- Marzano, R. J. (2012). Levels of School Effectiveness. (August), 1–33. Dicapai pada 10 Januari 2018 dari [www.MarzanoResearch.com](http://www.MarzanoResearch.com)
- Matsunaga, M. (2008). Item Parceling in Structural Equation Modeling: A Primer. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 260–293.
- McLean, G., Yang, B., Kuo, C., Tolber, A., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178.
- Mcmorris, B. J., Doty, J. L., Garcia-huidobro, D., Weiler, L. M., & Beckman, K. J. (2018). A typology of school-based mentoring relationship quality : Implications for recruiting and retaining volunteer mentors. *Children and Youth Services Review*, 90, 149–157.
- Micic, G., Richardson, C., Cain, N., Reynolds, C., Bartel, K., Maddock, B., & Gradsar, M. (2018). Readiness to change and commitment as predictors of therapy compliance in adolescents with Delayed Sleep-Wake Phase Disorder. *Sleep Medicine*. 1-14
- Miller, D., & Salkind, N. (2012). *Handbook of Research Design & Social Measurement*. In *Handbook of Research Design & Social Measurement*. Indiana State : Sage Publishing
- Mohd Majid, K. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohtar, S., & Rahim, H. L. (2014). Social Entrepreneurship , Entrepreneurial Leadership and Organizational Performance : A Mediation Conceptual Framework Organizational. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(23), 184–190.

- Muazzam, M. (2016). Pengaruh Kepimpinan Strategik dan Kesyediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan di Sekolah Agama. Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia.
- Muazzam, M., Don, Y., & Ismail, S. N. (2016). Kepimpinan Strategik dan hubungannya dengan kesyediaan perubahan warga organisasi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil 3(Isu 2), 1–14.
- Mugendawala, H., & Muijs, D. (2020). Educational process factors for effective education in resource-constrained countries: a multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 0(0), 1–23.
- Murphy, J. (2013). The architecture of school improvement. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 252–263.
- Namazi, M., & Namazi, N.-R. (2016). Conceptual Analysis of Moderator and Mediator Variables in Business Research. *Procedia Economics and Finance*. 36, 540-554
- Neal, L. A. (2013). An Analysis of Self-Assessed Leadership Styles and Interpersonal Communication Competencies of Kansas Public School Superintendents. Doctor of Education Thesis : Baker University.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (Sixth Edition)*. USA: Pearson International Edition.
- Newmann, F. M., Smith, B., Allensworth, E., & Bryk, A. S. (2007). Instructional Program Coherence: What It Is and Why It Should Guide School Improvement Policy. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 23(4), 297–321.
- Ng, A. Y. M. (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 1002–1019.
- Ng, P. T. (2012). Mentoring and coaching educators in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(1), 24–35.
- Nik Azis, N. P., & Noraini, I. (2008). *Perjuangan Memperkasakan Pendidikan di Malaysia Pengalaman 50 Tahun Merdeka*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Nik Hashim, N. M. H., Alam, S., & Mohd Yusoff, N. (2014). Relationship between Teacher's Personality, Monitoring, Learning Environment, and Students' EFL Performance. In *Gema Online Journal of Language Studies (Vol. 14)*.
- Nir, A. E., & Hameiri, L. (2014). School principals ' leadership style and school outcomes The mediating effect of powerbase utilization. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 210–227.

- Nor Azni, A. A. (2015). Hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan komitmen untuk perubahan guru sebagai mediator dalam melaksanakan pentaksiran berasaskan sekolah. Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia.
- Noraini, I. (2013). Penyelidikan dalam pendidikan (1st Edition). Kuala Lumpur: McGraw Hill ( Malaysia ).
- Nwakeze, P. C. (2006). Exploring Research Issues. Dalam Nursing (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Incorporation.
- Osman, R., & Md Jaafar, F. (2017). Amalan Komuniti Pembelajaran Professional: Tinjauan di sekolah prestasi cemerlang, sederhana dan rendah. Jurnal Penyelidikan Pendidikan Guru, 11.
- Padzil, I., Kadir, S. A., Ayob, A. F. M., & Arshad, M. M. (2019). Principals ' Acceptance of School Improvement Partners Mentoring Practice in Malaysia. International Journal of Academic Research Business and Social Sciences, 9(11), 1446–1461.
- Pallant, J. (2010). SPSS Survival Manual (Second Edition). Sydney: Allen & Unwin.
- Park, S., Mclean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Human Resource Development International.
- Parsa, B. (2014). Impact of Learning Organization, Quality of Work Life, Networking, Mentoring, Self-Efficacy and Career Advancement among Academics in Two Universities in Hamadan, Iran. Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia
- Parsons, T. (1961). An Outline of the Social System. In Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory.
- Pask, R., & Joy, B. (2007). Mentoring-coaching : A guide for education professionals (First Edit). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Perkins, A. E. (2014). School Principal's Sources of Knowledge. Tesis PhD, East Tennessee State University.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence. New York: Tom Peters Company Press.
- Pierce, W. (2015). Mentoring Practices of Senior Leaders within the Utah College of Applied Technology: A Multiple-Case Study. Tesis PhD, Northcentral University
- Pina, R., Cabral, I., & Matias, J. (2015). Principal's leadership on students' outcomes. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 197(February), 949–954.
- Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How principal leadership and person-job fit are associated with teacher mobility and attrition. Teaching and Teacher Education, 67, 330–339.

- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316-323
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*.
- Preston, J. P. (2013). Community involvement in school: Social relationships in a bedroom community. *Canadian Journal of Education*, 36(3), 413–437.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The landscape of mentoring in the 21st century. In *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2008). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice* (3rd Edition). USA : Sage Publications.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.
- Research Centre for Educational Innovation and Development, N. (2003). *School Improvement Plan and Its Implementation*. Kathmandu, Nepal.
- Retelle, E. (2010). Mentoring Experiences of First-Year Assistant Principals. *EAF Journal*, 21(2), 61.
- Reynolds, D. (2010). *School Effectiveness : Research ,Policy and Practice*. London: Routledge.
- Rezaie, S., Mahalle, A. H. S., KhakSari, Z., & Yousefzadeh, S. (2017). Validation and Confirmatory Factor Analysis for Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9) in Hospital Personel. *Research in Medical Education*, 8(4).
- Rhodes, C., & Fletcher, S. (2013). Coaching and mentoring for self-efficacious leadership in schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(1), 47–63.
- Richiardi, L., Bellocco, R., & Zugna, D. (2013). Mediation analysis in epidemiology: Methods, interpretation and bias. *International Journal of Epidemiology*, 42(5), 1511-9
- Riley, K., Montecinos, C., & Ahumada, L. (2017). Effective principals serving in high poverty schools in Chile : managing competing realities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 843–849.



- Ritchlin, J. C. (2016). First Year Teacher Perceptions of Instructional Coaching as a Professional Development Model of Research in K-12 Education. ProQuest Dissertations and Theses, (August), 202.
- Robertson, J. (2008). Coaching Educational Leadership: Building Leadership Capacity through Partnership (First Edition). Wellington, New Zealand: Sage Publications Inc.
- Rogers, W. T., Hauserman, C. P., & Skytt, J. (2016). Using cognitive coaching to build school leadership capacity: A case study in Alberta. *Canadian Journal of Education*, 39(3), 1–29.
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial Leadership : What Is It and How Should It Be Taught ? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1–43.
- Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(2).
- Rubies-Davies, C. M. (2014). *Becoming a high expectation teacher : Raising a bar*. New Zealand: Routledge.
- Rubinstein, S. A. (2014). Strengthening Partnerships : How Communication and Collaboration Contribute to School Improvement. *American Educator*, 22–28.
- Russo, E. (2013). E-mentoring for new principals : A case study of a mentoring program. Tesis PhD, George Mason University.
- Saffle, E. (2016). A qualitative study investigating administrator perceptions on the need, benefits, challenges, and areas for principal mentoring. Tesis PhD, Northwest Nazarene University.
- Sakız, H. (2016). Thinking Change Inclusively: Views of Educational Administrators on Inclusive Education as a Reform Initiative. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 64–75.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research. In North. Dicapai pada 10 November 2018 dari <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal>
- Samy, M., & Cook, K. (2009). Perceived school effectiveness: Case study of a Liverpool college. *International Journal of Educational Management*, 23(2), 185–198.
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change-leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363.
- Scales, P. (2011). *Continuing Professional Development in the Lifelong Learning Sector*. Maidenhead: Open University Press.



- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in mal-dominated occupations. *Journal of Voca*, 43, 251–265.
- Scheerens, J. (2013). The use of theory in school effectiveness research revisited. *School Effectiveness Adn School Improvement*, 24, 1–38.
- Scheerens, J. (2015). School Effectiveness Research. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition (Second Edition, Vol. 21)*.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2011). The beginners guide to Structural Equation Modeling. In *PSY633: Structural Equation Modeling*. New York : Taylor & Francis Group.
- Schweinberger, K., Quesel, C., Mahler, S., & Höchli, A. (2017). Effects of feedback on process features of school quality: A longitudinal study on teachers' reception of school inspection of Swiss compulsory schools. *Studies in Educational Evaluation*, 55(June), 75–82.
- Sciarappa, K., & Y. Mason, C. (2014). National principal mentoring: does it achieve its purpose? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(1), 51–71.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Upper Saddle, New Jersey: Pearson International Edition.
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 463–488.
- Seifert, D., & Hartnell-Young, E. (2015). *An Effective School Improvement Framework Using the National School Improvement Tool*. Australian Council for Educational Research : Victoria
- Service, B., Dalgic, G. E., & Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing / mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 253–271.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366–378.
- Shanks, R. (2017). Mentoring beginning teachers: professional learning for mentees and mentors. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3), 158–163.

- Shannon, S., & Blysm, P. (2007). *Nine Characteristics of High-Performing Schools: A research-based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. Washington: Superintendent of Public Instruction.
- Shapira- Lishchinsky, O. (2009). Israeli teachers' perceptions of mentoring effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 390–403.
- Sharifah, M. N. (2010). *Keberkesanan Sekolah : Satu Perspektif Sosiologi (Cetakan Ke 2)*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Sharifah Maimunah, S. Z., & Lewin, K. . (1993). *Insights into science education: Planning and policies in Malaysia*. International Institute for Educational Planning : Paris.
- Sharifah Sofiah, A. R., & Mohd Izham, M. H. (2017). Pelaksanaan program SIPartners+ dan hubungannya dengan standard kualiti pendidikan Malaysia di Sekolah Menengah. *Seminar Serantau 2017*, 338–354.
- Shih, W., & Tsai, C. (2016). The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1373–1392.
- Simendinger, E., Gonzalez-perez, M. A., Crawford, J., Thomason, S., Reynet, P., Kjellander, B., (2017). Teaching effectiveness attributes in business schools. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 780–800.
- Sinha, S., & Hanuscin, D. L. (2017). Development of teacher leadership identity : A multiple case study. *Teaching and Teacher Education*, 63, 356–371.
- Siti Anida, M. (2012). *Buku Panduan Pengurusan SIPartner: Pelaksanaan Program School Improvement Partner (SIPartner)-Program Pembangunan Prestasi Sekolah (SIP) 2010-2012*. Institut Aminudin Baki: Percetakan Walina.
- Sklaveniti, C. (2017). Processes of entrepreneurial leadership: Co-acting creativity and direction in the emergence of new SME ventures. *International Small Business Journal*, 35(2), 197–213.
- Smith, R. (2012). Alignment of intended learning outcomes, curriculum and assessment in a middle school science program (Edith Cowan University). Dicapai pada 11 Januari 2019 dari <http://ro.ecu.edu.au/theses/489/>
- Soumyaja, D., Kamalanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2011). Employee Readiness to Change and Individual Intelligence: The Facilitating Role of Process and Contextual Factors. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 4(2), 85–91.
- Southern Regional Education Board, S. (2017). *Good Principals Aren't Born — They're Mentored : (Vol. 30318)*. Atlanta.

- Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N. (2014). Entrepreneurial Leadership of Vocational Schools Principals in Indonesia. *International Journal of Learning and Development*, 4(1), 59.
- Swaffield, S. (2015). Support and challenge for school leaders: Headteachers' perceptions of school improvement partners. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(1), 61–76.
- Swiercz, P. M., & Lydon, S. R. (2002). Entrepreneurial leadership in high- tech firms: a field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 380–389.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. In Pearson Education (Sixth Edition).
- Tahir, L., Said, M. N. H. M., Daud, K., Vazhathodi, S. H., & Khan, A. (2016). The benefits of headship mentoring : An analysis of Malaysian novice headteachers' perceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 420–450.
- Tan, S. Y. (2015). *Pelaksanaan Program SIPartners+ di Negeri Johor*. Tesis Master, Universiti Teknologi Malaysia.
- Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2004). A systems approach to quality in elementary schools: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*.
- Teaching, R. C. for L. and. (2015). *Entrepreneurial School Leadership Literature Review*. Newcastle.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216.
- Teemant, A., Wink, J., & Tyra, S. (2011). Effects of coaching on teacher use of sociocultural instructional practices. *Teaching and Teacher Education*, 27(4), 683–693.
- The HEAD Foundation. (2019). *Educational Policy in Malaysia: Implementation Challenges and Policy Proposals*. Kuala Lumpur.
- Thien, Lee Mee, & Razak, N. A. (2014). Teacher commitment : a comparative study of Malaysian ethnic groups in three types of primary schools. *Social Psychology of Education*, 17(2), 307–326.
- Thien, Lei Mee, & Razak, N. A. (2012). A Proposed Framework of School Organization from Open System and Multilevel Organization Theories. *World Applied Sciences Journal*, 20(6), 889–899.
- Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. New York: McGraw Hill.

- Thornton, K. (2014). Mentors as educational leaders and change agents. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(1), 18–31.
- Thornton, R. (2015). Parental involvement and academic achievement (Governors State University). Dicapai pada 25 Mac 2019 dari <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10459880903472876>
- Tinsley, H. E. A., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of Factor Analysis in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*. 34(4), 314-324
- Trujillo, C. (2018). Effective Leadership Attributes and Coaching Model for Principals. Tesis PhD, Northern Arizona University.
- Trujillo, T. (2013). The reincarnation of the effective schools research : rethinking the literature on district effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 426–452.
- Tuckman, B. . (2012). *Conducting Educational Research (Sixth Edit)*. Plymouth United Kingdom: Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Van Der weele, T., & Vansteelandt, S. (2013). Mediation analysis with multiple mediators. *Epidemiologic Methods*. 2(1), 95-115.
- Vandeyar, S. (2017). The teacher as an agent of meaningful educational change. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 17(2), 373–393.
- Vangronigen, B. A., Meyers, C. V, & Hitt, D. H. (2017). A rubric for assessing schools' plans for rapid improvement. Dicapai pada 25 Mei 2019 dari <http://centeronschoolturnaround.org>
- Vélez, S. C., Carmen, M., Lorenzo, A., Manuel, J., & Garrido, M. (2017). Leadership : its importance in the management of school coexistence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 169–174.
- Vesso, S. (2014). Coaching Culture Characteristics in Estonian Companies. *Journal of Management & Change*. 32 (1), 109-131
- Vijaya, R. (2016). Parental Involvement and Academic Achievement among High School Students. In *International Journal of Multidisciplinary Research Review (Vol. 5)*.
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., & Hamzah, M. I. M. (2017). Mentoring and Coaching Practices for Beginner Teachers—A Need for Mentor Coaching Skills Training and Principal's Support. *Creative Education*, 08(01), 156–169.
- Vinales, J. J. (2015). The Mentor as a role model and the importance of belongingness. *British Journal of Nursing*, 24(10), 532–535.

- Waters, J. T., & Marzano, R. J. (2006). School District Leadership that Works: The Effect of Superintendent Leadership on Student Achievement. *Journal of Leadership in the Education Sector*, 25(1), 72- 84.
- Weber, K., & Waeger, D. (2017). Organizations as polities: An open systems perspective. *Academy of Management Annals*, 11(2), 886–918.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300
- Wei, B. Q., & Ishak, J. (2017). Pengurusan Dan Pentadbiran, Kriteria Kecemerlangan Dan Hubungannya Dengan Kesediaan Untuk Berubah Staf Kolej Komuniti Sungai Petani. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship Hotel & Katering*, 3(77), 168–180.
- Wiersma, W. (2009). *Research methods in education* (9th ed.). New Jersey, USA: Pearson Education.
- Wijngaards-de Meij, L., & Merx, S. (2018). Improving curriculum alignment and achieving learning goals by making the curriculum visible. *International Journal for Academic Development*, 23(3), 219–231.
- Wise, D., & Cavazos, B. (2017). Leadership coaching for principals: a national study. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 25(2), 223–245.
- Wise, D., & Hammack, M. (2012). Leadership coaching: Coaching competencies and best practices. *Journal of School Leadership*, 21, 449–477.
- Woodley, M. A. (2018). *Principal Socialization : A Single Case Study of Novice Charter School Principals in Los Angeles*. Tesis PhD, Concordia University-Portland.
- Woolner, P., Clark, J., Laing, K., Thomas, U., & Tiplady, L. (2014). A school tries to change: How leaders and teachers understand changes to space and practices in a UK secondary school. *Improving Schools*, 17(2), 148–162.
- Yan, C., Fatt, T., Rashid, N., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125–5129.
- Yan, C., & Lay, L. (2014). Are school leaders born or made? Examining factors of leadership styles of Malaysian school leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116(2005), 5120–5124.
- Ying-Leh, L. (2016). Coaching Relationship and Coaching Communication: A Correlational Study. In *Elixir Leadership Management* (Vol. 90).
- Yıldırım, N. (2015). Professional readiness level of candidate teachers: A qualitative evaluation. *Journal of Education and Training Studies*, 4(3), 72–81.

- Yu, C.-Y. (2002). Evaluating Cutoff Criteria of Model Fit Indices for Latent Variable Models with Binary and Continuous Outcomes. Tesis PhD. University of California.
- Yuguda, I., & Bin, J. (2015). The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204(Nov 2014), 259–264.
- Yusof, M. R., & Ibrahim, M. Y. (2017). Analisis Pengesahan Faktor Model Hipotesis Kepimpinan Instruksional Maya Pemimpin Sekolah di Malaysia. *Jurnal Pengurusan Dan Kempimpinan Pendidikan*, 2, 31.
- Zachary, L. J. (2000). *The Mentor's Guide* (First Edition). California: Jossey-Bass.
- Zaidatol Akmaliah, L. P., & Afsaneh, B. (2013). The impact of principals' entrepreneurial leadership behavior on school organizational innovativeness. *Life Science Journal*, 10(2), 1033–1041.
- Zaidatol Akmaliah, L. P., Afsaneh, B., & Soaib, A. (2014). Entrepreneurial leadership behaviour among school principals: Perspectives from Malaysian secondary school teachers. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 22(3), 825–843.
- Zaidatol Akmaliah, L. P., Soaib, A., & Afsaneh, B. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1–11.
- Zayim, M. (2010). Investigating The Relationship Between Primary And Secondary Level Public School Teachers' Readines For Change And Perceived Organizational Trust (Middle East Technical University). Dicapai pada 18 Jun 2019 dari <http://etd.lib.metu.edu.tr>
- Zhao, R., Watson, R., & Chen, Y. (2018). Validation of Mentors' Behavior Scale among mentors. *Nurse Education Today*, 71(September), 180–184.
- Zijlstra, P. (2014). When is Entrepreneurial Leadership most effective?. Tesis PhD, University of Twente.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. Cengage Learning.
- Zimmerman, J. (2011). Principals preparing for change: The importance of reflection and professional learning. *American Secondary Education*, 39(2), 107–114.



## BIODATA PELAJAR

Iskandar bin Padzil merupakan putera bongsu kepada pasangan Padzil Bin Ayup dan Nona binti Hussien. Beliau dilahirkan di Kampung Bakong, Sri Aman Sarawak, iaitu sebuah perkampungan Melayu di pesisir Sungai Batang Lupar pada 4 Oktober 1983. Beliau menerima pendidikan awal di Sekolah Rendah Kebangsaan Bakong, Sri Aman dari darjah satu hingga selesai Ujian Penilaian Sekolah Rendah. Seterusnya, beliau menyambung pelajaran menengah di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Kota Kinabalu, setelah mendapat biasiswa pertukaran pelajar cemerlang Yayasan Sabah dan Yayasan Sarawak.

Setelah tamat Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia, beliau menyambung pengajian di Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah dalam bidang 'Teaching English as A Second Language'. Beliau berjaya menamatkan pengajian di UMS pada September 2007 dan mula ditempatkan sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah pada November 2007. Bagaikan sirih pulang ke gagang, beliau ditempatkan di sekolah menengah beliau iaitu SMK Agama Kota Kinabalu, Sabah.

Beliau telah mula mengajar secara rasmi pada Januari 2008 memandangkan tarikh melapor diri pada November 2007 adalah cuti sekolah. Beliau telah mencurahkan bakti di sekolah lama dengan bertemankan azam untuk meningkatkan mutu SMKA Sabah di persada Malaysia. Beliau melibatkan diri secara serius dalam bidang akademik dan koakademik. Pada tahun 2010, beliau telah dilantik sebagai Pegawai Teknikal Program Koakademik Kebangsaan dan juga Ketua Teknikal Koakademik Jabatan Pendidikan Negeri Sabah. Atas keazaman untuk meningkatkan diri dalam bidang akademik, pada tahun 2012 beliau telah memohon Hadiah Latihan Persekutuan KPM untuk menyambung pengajian peringkat Sarjana. Beliau telah berjaya ditawarkan cuti belajar bergaji penuh dengan biasiswa dalam kluster Pentadbiran Pendidikan (Kokurikulum) di Fakulti Pengajian Pendidikan UPM pada tahun 2012 hingga 2014. Pengajian Sarjana beliau berjaya ditamatkan pada tahun 2014 setelah beliau berjaya Graduate On Time (GOT) dengan mendapat Ijazah Master Sains (Pentadbiran Pendidikan).

Seterusnya, setelah ditempatkan semula di SMK Agama Kinabalu pada tahun 2014, beliau mengajar selama tiga tahun sebelum mendapat tawaran sekali lagi Hadiah Latihan Persekutuan KPM bagi pengajian Kedoktoran pada tahun 2017 dalam kluster pengajian Pentadbiran Pendidikan (Kepengetuaan). Sekali lagi beliau memilih UPM sebagai pusat pembelajaran Kedoktoran bermula 2017 hingga 2020. Sepanjang perkhidmatan, beliau telah dianugerahkan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang pada tahun 2012 dan 2016 serta Anugerah Pegawai Teknikal Cemerlang Koakademik Sabah 2017. Kini, beliau menjawat jawatan sebagai Penolong Pengarah di Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.

## SENARAI PENERBITAN

### Jurnal

- Padzil, I., Kadir, S. A., Ayob, A. F. M., & Arshad, M. M. (2019). Principals' Acceptance of School Improvement Partners Mentoring Practice in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11), 1446–1461.
- Padzil, I., Kadir, S. A., Ayob, A. F. M., & Arshad, M. M. (2019). Influence of Principals' Readiness for Change on School Effectiveness. Proceeding of The 5<sup>th</sup> International Conference on Education Research and Practice, UPM, Serdang.
- Padzil, I., Foo, S. F., & Ramli, B. (2017). Relationship between Senior Assistant of Co-Curricular Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(14), 391–402.

### Persidangan

- Padzil, I., Kadir, S. A., Ayob, A. F. M., & Arshad, M. M. (2019). Influence of Principals' Readiness for Change on School Effectiveness. Proceeding of The 5<sup>th</sup> International Conference on Education Research and Practice, UPM, Serdang.



## UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

### PENGESAHAN STATUS UNTUK TESIS/LAPORAN PROJEK DAN HAKCIPTA

SESI AKADEMIK : Semester Pertama 2020/2021

**TAJUK TESIS/LAPORAN PROJEK :**

KESEDIAAN UNTUK BERUBAH PENGETUA SEBAGAI MEDIATOR DALAM  
HUBUNGAN ANTARA AMALAN BIMBINGAN, PEMENTORAN DAN KEPEMIMPINAN  
KEUSAHAWANAN RAKAN PENINGKATAN SEKOLAH DENGAN KEBERKESANAN  
SEKOLAH

**NAMA PELAJAR :** ISKANDAR BIN PADZIL

Saya mengaku bahawa hakcipta dan harta intelek tesis/laporan projek ini adalah milik Universiti Putra Malaysia dan bersetuju disimpan di Perpustakaan UPM dengan syarat-syarat berikut :

1. Tesis/laporan projek adalah hak milik Universiti Putra Malaysia.
2. Perpustakaan Universiti Putra Malaysia mempunyai hak untuk membuat salinan untuk tujuan akademik sahaja.
3. Perpustakaan Universiti Putra Malaysia dibenarkan untuk membuat salinan tesis/laporan projek ini sebagai bahan pertukaran Institusi Pengajian Tinggi.

Tesis/laporan projek ini diklasifikasi sebagai :

\*sila tandakan (√)

**SULIT**

(mengandungi maklumat di bawah Akta Rahsia Rasmi 1972)

**TERHAD**

(mengandungi maklumat yang dihadkan edaran Kepada umum oleh organisasi/institusi di mana penyelidikan telah dijalankan)

**AKSES TERBUKA**

Saya bersetuju tesis/laporan projek ini dibenarkan Diakses oleh umum dalam bentuk bercetak atau atas talian.

Tesis ini akan dibuat permohonan :

**PATEN**

Embargo \_\_\_\_\_ hingga \_\_\_\_\_  
(tarikh) (tarikh)

**Pengesahan oleh:**

\_\_\_\_\_  
(Tandatangan Pelajar)  
No Kad Pengenalan / No Pasport.:

Tarikh :

\_\_\_\_\_  
(Tandatangan Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan)  
Nama:

Tarikh :

[Nota : Sekiranya tesis/laporan projek ini SULIT atau TERHAD, sila sertakan surat dari organisasi/institusi tersebut yang dinyatakan tempoh masa dan sebab bahan adalah sulit atau terhad.]