

Submission date: 02/6/2024 Accepted date: 1/10/2024 Published date: 1/11/2024

DOI: <https://doi.org/10.33102/abqari.vol31no2.647>

PERANAN PENTADBIR SEKOLAH DALAM PENGHASILAN INOVASI PENGAJARAN GURU

The Role of School Management in Fostering Innovative Teaching

Wan Ali Akbar Wan Abdullah,^a Nursafra Mohd Zhaffar,^b Mohd Hidayat Bin Mahadi,^c Rossidi Bin Usop,^d

^aIPG Kampus Raja Melewar, Negeri Sembilan

^bUiTM Cawangan Negeri Sembilan, Kampus Rembau

^cUniversiti Tun Hussein Onn Malaysia, Johor

^dKolej Permata Insan, Universiti Sains Islam Malaysia

Corresponding e-mail: wanaliakbar@ipgm.edu.my

Abstrak

Inovasi adalah kepakaran yang mesti dimiliki oleh pekerja di masa hadapan. Guru juga mesti memiliki kepakaran berinovasi agar kualiti pengajaran yang diberikan mencapai tahap piawaian yang ditetapkan. Namun, pelbagai kekangan perlu dihadapi oleh para guru menyebabkan mereka sukar untuk berinovasi. Walau bagaimanapun, terdapat segelintir guru yang dikesan konsisten menghasilkan inovasi. Fenomena ini menarik untuk diterokai. Kajian ini dijalankan untuk meneroka peranan yang dimainkan oleh pentadbir di peringkat sekolah dalam merangsang guru inovatif berinovasi. Kajian ini dijalankan dalam bentuk kajian kes. Seramai tujuh peserta kajian terlibat. Peserta kajian dipilih menggunakan teknik persampelan bertujuan dan dijejak menggunakan teknik bola salji. Data dikutip melalui temu bual secara separa berstruktur dan mendalam serta dianalisis dengan bantuan aplikasi NVivo. Kesahan dan kebolehpercayaan data diperolehi melalui triangulasi, pengesahan peserta, berada lama di lapangan dan semakan protokol oleh pakar. Dapatan menunjukkan pentadbir di sekolah mengambil lima peranan untuk merangsang penghasilan inovasi di kalangan guru, iaitu; 1) sebagai pencetus budaya kerja inovatif, 2) komunikasi lisan, 3) memanfaatkan inovasi dalam program sekolah, 4) sama-sama berinovasi, dan 5)

memanfaatkan kepakaran guru inovatif sedia ada. Dapatan kajian memberi panduan kepada para pentadbir untuk menyusun langkah agar berjaya mewujudkan budaya pengajaran inovatif di sekolah mereka.

Kata kunci: Pengurusan sekolah, sokongan pengurusan, motivasi luaran, pengajaran inovasi, guru inovatif.

PENGENALAN

Selaras dengan perkembangan dunia pada hari ini yang menuntut inovasi sebagai kemahiran yang paling diperlukan (Centre for the New Economy and Society, 2018), maka guru tidak boleh selesa dengan kaedah pengajaran biasa. Para guru perlu mentransformasi diri mereka sebagai guru inovatif sesuai dengan peranan baru dalam dunia kerjaya pada masa hadapan iaitu sebagai *innovation professional* (Centre for the New Economy and Society, 2018). Namun, penghasilan inovasi dianggap sukar oleh guru. Pelbagai halangan dan kekangan diutarakan, antaranya mengenai; 1) Bahan Bantu Mengajar (BBM) yang dihasilkan sendiri perlukan masa, tenaga dan tumpuan dan tiada dana khusus untuk BBM (Kamarul Azmi Jasmi, Ab. Halim Tamuri and Mohd Izham Mohd Hamzah, 2011; Mohammad Amir Wan Harun *et al.*, 2015; Mohd Syaubari Othman and Ahmad Yunus Kassim, 2017), 2) kekurangan kemahiran (Mohd Faez Ilias, Muhamad Faiz Ismail and Kamarul Azmi Jasmi, 2013), 3) kekurangan pengetahuan (Siti Fatimah Ahmad and Ab. Halim Tamuri, 2010; Mohd Faez Ilias *et al.*, 2016), 4) kurang kreativiti dan sikap guru yang negatif (Mohd Faez Ilias, Muhamad Faiz Ismail and Kamarul Azmi Jasmi, 2013), 5) tidak gemarkan inovasi dalam pengajaran (Nurul Asiah Fasehah Muhamad, 2015), dan 6) cepat berpuas hati dengan apa-apa yang ada (Asmawati Suhid *et al.*, 2016). Walau bagaimanapun, masih terdapat segelintir guru yang dikesan bergiat aktif dalam menghasilkan inovasi pengajaran (Wan Ali Akbar Wan Abdullah and Nursafra Mohd Zhaffar, 2016; Suhana Abdullah, 2018). Fenomena ini menarik untuk diterokai.

Isu rangsangan untuk bertindak adalah isu motivasi. Motivasi bermaksud kehendak dan keperluan yang mendorong seseorang untuk bertindak secara berfokus ke arah mencapai matlamat yang dikehendaknya (Morris and Maisto, 2002). Sebahagian ahli psikologi membahagikan motivasi kepada dua, iaitu; motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Morris and Maisto, 2002; Reeve, 2005). Motivasi intrinsik merujuk kepada ganjaran yang didapati dengan melakukan sesuatu aktiviti itu (Morris and Maisto, 2002). Ia bersifat dalaman. Motivasi ekstrinsik pula merujuk kepada ganjaran yang

bukannya diperolehi daripada aktiviti itu, sebaliknya kesan daripada melakukan aktiviti itu (Morris and Maisto, 2002). Motivasi intrinsik sebenarnya lebih berkesan dalam mendorong seseorang untuk bertindak kerana ia datang daripada dalaman diri seseorang (Amabile 1988).

Namun, peranan motivasi luaran turut tidak boleh dinafikan kepentingannya. Terdapat motivasi luaran yang diiktiraf menjadi pendorong kepada seseorang untuk berinovasi. Contohnya, melalui Motivation-Hygiene Theory, polisi syarikat dan pentadbir, penyeliaan, situasi kerja dan gaji disenaraikan sebagai sebahagian daripada hygiene atau motivasi ekstrinsik yang boleh mendorong seseorang untuk bekerja (Herzberg, 2003). Amabile (1988) turut mengaitkan polisi pentadbir seperti duit, pengiktirafan dan matlamat yang ditetapkan oleh orang lain sebagai sebahagian daripada motivasi ekstrinsik yang mampu menaikkan daya kreativiti seseorang pekerja itu. Teori-teori ini disahkan, antaranya kajian yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan dengan pentadbir dan prestasi inovasi (Messmann, Mulder and Gruber, 2010; Thurlings, Evers and Vermeulen, 2015; Fischer, Malycha and Schafmann, 2019). Ia dikaitkan dengan eko-sistem inovasi yang diwujudkan oleh pemimpin pendidikan (Serdyukov, 2017).

Sebagai pemimpin pendidikan di peringkat kebangsaan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengambil pelbagai langkah untuk merangsang penghasilan inovasi di kalangan guru, antaranya; menekankan nilai kreativiti dan inovasi dalam standard Model Guru Malaysia (MGM) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009), 2) domain kreativiti dan inovasi turut ditonjolkan sebagai salah satu domain yang dinilai untuk laluan kerjaya guru bagi semua laluan kerjaya, sama ada laluan Pengajaran dan Pembelajaran (PdP), laluan kepimpinan, atau laluan kepakaran pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016), 3) mencadangkan aktiviti inovasi sebagai salah satu aktiviti dalam Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013, 2015), 4) menganjurkan Pertandingan Guru Inovatif setiap tahun (Wan Ali Akbar Wan Abdullah & Nursafra Mohd Zhaffar, 2018; Pejabat Pendidikan Daerah Langkawi, 2019), dan 5) menggalakkan kolaborasi untuk mencari kaedah terbaik dalam penyampaian konten pengajaran melalui pelaksanaan dasar *Professional Learning Community* (Bahagian Pendidikan Guru, no date). Namun, apakah peranan yang dimainkan oleh pentadbir di peringkat sekolah dalam merangsang penghasilan inovasi di kalangan guru?

OBJEKTIF

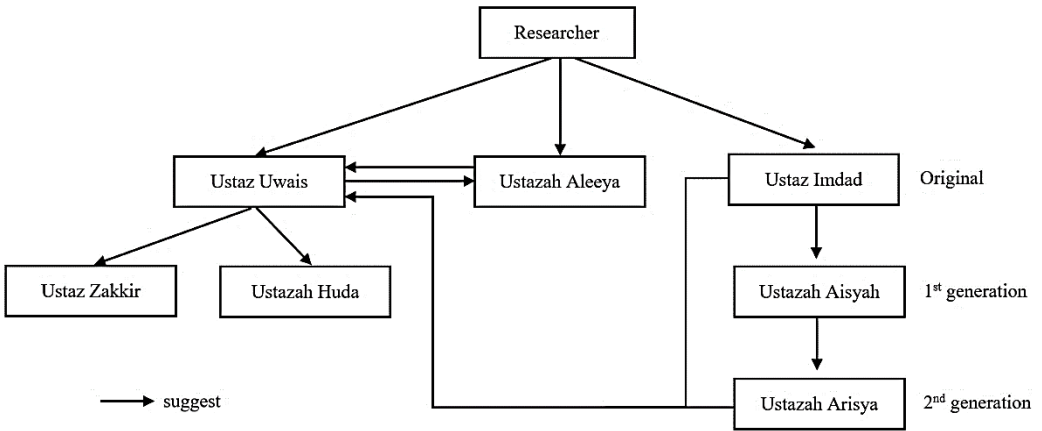
Objektif kajian ini dijalankan adalah untuk mereka peranan yang dimainkan oleh pentadbir dalam merangsang penghasilan inovasi pengajaran di kalangan guru.

METODOLOGI

Kajian kes ini dijalankan secara kualitatif. Pendekatan ini sesuai kerana hanya guru yang menghasilkan inovasi tahu peranan pentadbir dalam merangsang mereka ketika menghasilkan inovasi. Selain itu, melalui pendekatan ini juga, pembaca akan datang dapat memanfaatkan dapatan ini sesuai mengikut konteks kehidupan dan keperluan mereka (Merriam, 2009). Dari sudut bilangan, seramai tujuh peserta kajian dipilih. Jumlah tujuh peserta kajian sama seperti yang dilakukan oleh pengkaji kualitatif sebelum ini, antaranya; Fatahiyah Elias (2020), Noraini Omar (2015) dan Nur Hanani Hussin (2015). Pemilihan peserta kajian dibuat menggunakan teknik persampelan bertujuan dengan menyenaraikan tiga kriteria peserta kajian (Merriam, 2009), iaitu; 1) menghasilkan inovasi pengajaran, 2) memenangi pertandingan inovasi pengajaran sekurang-kurangnya di peringkat negeri, dan 3) mudah didekati dan boleh memberikan kerjasama.

Pengkaji cuba menggunakan *network sampling*, iaitu dengan bertanyakan unit yang menguruskan guru di peringkat negeri dan kebangsaan, serta unit yang menguruskan pertandingan inovasi KPM dan unit yang menguruskan data SPLKPM, namun mereka tidak dapat membekalkan sebarang data mengenai guru inovatif. Keadaan ini menyebabkan pengkaji menggunakan teknik *snowball* bagi mengumpul lapan peserta kajian. Teknik *snowball* sesuai digunakan apabila pengkaji berusaha menjejak peserta kajian yang boleh diibaratkan seperti populasi tersembunyi (Noy, 2008). Teknik *snowball* boleh diterima jika dikendalikan mengikut tujuan (Yin, 2011), iaitu tertakluk kepada kriteria yang telah ditetapkan (Merriam, 2009). Kaedah ini turut digunakan oleh Fatahiyah Elias (2020). Pengkaji mula menghubungi tiga peserta kajian asal (original) dari tiga negeri berbeza. Hubungan dengan tiga peserta kajian asal (original) ini telah terbina sekian lama. Ia dinamakan oleh Noy (2008)

sebagai *power relation*. Daripada tiga peserta kajian original ini, terbina stemmata sehingga ke generasi kedua. Ringkasnya stemmata ini dapat difahami melalui rajah seperti berikut:



Rajah 1: Stemmata pencarian peserta kajian

Data dikumpulkan daripada temu bual. Bagi meningkatkan keboleh percayaan kajian, protokol temu bual telah dibangunkan (Yin, 2011). Protokol temu bual telah disemak oleh tiga pakar, iaitu; 1) pakar kajian kualitatif, 2) pakar inovasi dalam Islam, dan 3) guru inovatif. Mereka menyetujui protokol tersebut boleh digunakan dalam temu bual dan diyakini mampu menjawab persoalan kajian. Temu bual dijalankan menggunakan kaedah separa struktur dan dijalankan secara berhadapan. Setiap sesi temu bual memakan masa antara 45 minit hingga sejam setengah. Temu bual dijalankan dalam Bahasa Melayu. Proses temu bual direkod dengan menggunakan aplikasi rakaman audio di telefon bimbit. Rakaman video turut dibuat apabila peserta kajian menjelaskan mengenai inovasi yang dihasilkan. Setiap rakaman ditranskrib dengan bantuan *transcriber*. Transkripsi yang dihasilkan oleh *transcriber* disemak semula oleh pengkaji sepertimana yang disarankan oleh Merriam (2009). Perbandingan antara data seorang peserta kajian dengan seorang peserta kajian yang lain

mewujudkan triangulasi sumber, lalu meningkatkan kesahan dapatan kajian (Creswell and Miller, 2000).

Pengumpulan data mengambil masa lebih kurang 18 bulan. Tempoh tersebut melebihi tempoh yang diambil oleh pengkaji kualitatif lain seperti; 12 bulan oleh Nursafra Mohd Zhaffar (2017) dan 15 bulan oleh Fatahiyah Elias (2020). Tempoh yang lama berada di lapangan meningkatkan kesahan kajian (Creswell and Miller, 2000). Hal ini kerana *rapport* yang terbina antara pengkaji dan peserta kajian menyebabkan tiada data yang ingin diselindungi serta membantu kewujudan ketepuan data (Zanaton Iksan *et al.*, 2016). Data dianalisis menggunakan Nvivo Plus 12. Proses analisis merangkumi proses pemilihan, pengurangan dan pemberian makna kepada data yang diperolehi (Patton, 2002). Kaedah perbandingan berterusan turut diaplikasikan, membolehkan perbandingan antara set data daripada seorang peserta kajian pada waktu yang berlainan dan lokasi berbeza dilakukan (Bogdan and Biklen, 2003).

DAPATAN KAJIAN

Peserta kajian mengakui bahawa semua guru mampu menghasilkan inovasi pengajaran. Namun, untuk mencetuskan budaya kerja inovatif, perlukan satu rangsangan luaran. Antara rangsangan terbaik datangnya daripada pentadbir. Jelas Ustazah Arisyah, “*Mampu je (semua GPI berinovasi) sebenarnya, cuma dia takde galakan... Macam pentadbir ke, kene push.*” Dapatan menunjukkan pentadbir sekolah mengambil lima peranan untuk merangsang penghasilan inovasi di kalangan guru, iaitu; 1) sebagai pencetus budaya kerja inovatif, 2) komunikasi lisan, 3) memanfaatkan inovasi dalam program sekolah, 4) sama-sama berinovasi, dan 5) memanfaatkan kepakaran guru inovatif sedia ada.

Pencetus Budaya Kerja Inovatif

Pentadbir menggunakan dua kaedah berbeza untuk merangsang budaya kerja inovatif peserta kajian, iaitu; 1) meletakkan inovasi sebagai sasaran kerja, dan 2) menganjurkan pertandingan inovasi.

- Inovasi sebagai Sasaran Kerja

Ustaz Uwais menyebut bahawa bekas pengetuanyalah individu yang bertanggungjawab membuka ruang dan merangsang beliau untuk memulakan langkah penglibatannya dengan inovasi. Kata Ustaz Uwais, *“Dialah pencetus. Ana jadi guru cemerlang sejak 2009. 2009 goyang kaki. 2010 goyang kaki. 2011, datang faktor pendorong. Dr. R, orang yang bertanggungjawab.”*. Kaedah yang digunakan oleh pengetuanya ketika itu adalah dengan menjadikan inovasi sebagai sasaran kerja semua guru cemerlang, termasuk peserta kajian.

- Pertandingan inovasi

Ustazah Aleeya telah dirangsang penglibatannya dalam penghasilan inovasi oleh Guru Penolong Kanan Akademik (GPK) di sekolahnya. Cara yang digunakan oleh GPK itu adalah dengan menganjurkan pertandingan inovasi antara panitia di sekolah. Walaupun mengakui bahawa beliau tidak pernah terlibat dan tidak mempunyai sebarang pengetahuan tentang inovasi, namun peserta kajian telah mencipta prototaip inovasi sebelum daripada pertandingan lagi. Rakan-rakan dalam panitia mengambil jalan mudah dengan mencadangkan prototaip itu untuk diketengahkan dan Ustazah Aleeya menjadi wakil panitia. Ustazah Aleeya bercerita, *“memang tak tahu langsung pasal inovasi. Memang semua duduk kat sekolah je kan. Lepas tu... Pertandingan antara Panitia. Bila Panitia Pendidikan Islam. “Aleeya, kau ada bahan kan? Tu kau buat tu”*”. Setelah pertandingan berlangsung, inovasi peserta kajian berjaya memenangi pertandingan itu, lalu diangkat sebagai wakil sekolah ke pertandingan inovasi peringkat daerah. Bermula saat itu, Ustazah Aleeya terus berkarya dengan menghasilkan pelbagai inovasi pengajaran.

Komunikasi Lisan

Terdapat enam kaedah komunikasi lisan yang digunakan oleh pentadbir kepada peserta kajian, sama ada pada awal penglibatan dalam inovasi, sehinggalah kepada memastikan peserta kajian berterusan menghasilkan inovasi. Satu, merungkai kekuatan peserta kajian untuk dimanipulasi dalam

penghasilan inovasi. Jelas Ustazah Huda, “*Budak akak, akak tengok, budak-budak akak dah bina tu, akak tak perlu marah... Dr. R lah nampak. Dia kata, Huda, you kawal budak, tak pernah marah. You cakap motivasi*”. Sejak daripada itu, Ustazah Huda tahu kekuatan dirinya dan memanipulasi kekuatan itu untuk menghasilkan inovasi berasaskan motivasi. Dua, bertanya perkembangan projek inovasi peserta kajian. Jelas Ustazah Aleeya, “*(Lepas menang kali pertama tu), rasa macam ada something je nak buat. Satu lagi sebab pengetua tu macam, “Ustazah tahun ni inovasi apa.?” ... Kalau tengok kat Google yang ni lah CoSpace Edu ni*”.

Tiga, memberi kata-kata semangat dan refleksi terhadap apa-apa yang sedang diusahakan oleh peserta kajian. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Ustaz Zakkir, “*Dia memberi kata-kata semangat pada saya untuk menghasilkan inovasi tu. Dia kata ustaz, saya dengar ustaz punya cadangan ni, saya rasa memang bagus dan boleh meningkatkan kefahaman pelajar. Lagi satu boleh mengisi masa lapang pelajar... Jadi ustazah tu GKMP*”. Empat, memujuk peserta kajian menyertai pertandingan inovasi. Jelas Ustaz Imdad, “*Kita pun bukan nak sangat masuk-masuk (pertandingan), dia (pengetua) suruh masuk kan, ok masuk, baik tuan*”. Antara cara pujukan pentadbir adalah meminta peserta kajian berfikir tentang perjalanan masa depan yang masih jauh. Ustaz Imdad bercerita, “*Pengetua suruh masuk. Ustaz masuklah Ustaz...gaya dia macam memujuk “Masuklah Ustaz. Ustaz muda lagi.”*”

Lima, menasihati peserta kajian merebut ganjaran kenaikan gred dengan menggunakan inovasi untuk memenuhi kriteria yang diperlukan. Jelas Ustaz Zakkir, “*Dia juga mendorong saya untuk ambil GC. Dia kata awak ada bahan inovasi lah, jadi apa salahnya awak mohon GC... Inovasi pun salah satu daripada kriteria-kriteria pemilihan GC*”. Enam, berpesan agar kegiatan berinovasi diteruskan, walaupun selepas perpindahannya ke sekolah lain. Jelas Ustazah Aleeya, “*Itu amanat (bekas pengetua juga) itu... Memang patut diteruskan. Sama juga program ini, program inovasi pun kena teruskan. Tahun ini, hantar satu penyertaan pelajar*”.

Memfaatkan Inovasi dalam Program Sekolah

Peserta kajian merasakan bahawa apabila inovasi yang disusunnya digunakan dalam program rasmi sekolah atas arahan pengetua, menyebabkan impak yang diingini daripada inovasi itu makin meluas. Keadaan ini mendorongnya untuk semakin bermotivasi untuk menghasilkan inovasi. Kata Ustazah Huda, *“Kalau kita bertugas dekat perhimpunan, kita gunakan. Sebab dulu pengetua Dr. R wajib semua hafal (inovasi Trademark akak ni). So dia jadi satu trademark (di sekolah). Menang peringkat negeri. Impak dia, memang terkenal. Banyak sekolah panggil akak talk, ustazah, halalkan patern”*.

Sama-sama Berinovasi

Peserta kajian mengakui bahawa pentadbir yang berkongsi kepakaran mereka dapat merangsang penghasilan inovasi. Ustazah Huda berkolaborasi dengan dua pengetuanya untuk menghasilkan Trademark. Kolaborasi pertama, dengan pengetua lamanya, iaitu Dr. R. Dr. R diakui mempunyai persamaan yang banyak dengannya, selalu berbincang mengenai idea-idea inovasi bersama. Ustazah Huda bercerita, *“Ni trademark sekolah nilah. Ni kata-kata ni akak combine dengan JUSA kita. Dah pencen dah. Dia pengetua cemerlanglah. Jusa... Mentor akaklah... Akak selalu bincang dengan dia, kan? ... Kadang-kadang dia panggil, ustazah, free tak kul berapa? ... Saya ada idea, saya nak buat macam ni”*. Kolaborasi kedua, bersama dengan pengetua sedia ada. Inovasi yang sama, iaitu Trademark, ingin ditambah baik dengan mendapatkan sentuhan pengetuanya yang baru.

Selain itu, peserta kajian turut berkongsi pengalaman mereka dicerap oleh pentadbir, lalu menyebabkan pentadbir berkongsi kepakaran mereka untuk menambah baik inovasi sedia ada. Hal ini seperti yang dialami oleh Ustazah Arisya yang menceritakan pengalamannya dicerap oleh GPK. Katanya:

Pentadbir pun memainkan peranan. Hari tu saya dicerap, saya buat lagu kan... Lagu tokoh... Pahtu dia pun tanya, saya kata okay, empat tokoh kita dah ada lagu... Dua tokoh lagi takde lagu... Pastu pencerap tu kan dia whatsapp saya. Ustazah, imam apa lagi takde lagu? Saya kata

Bukhari dengan Ghazali. jadi dia pun buat buat dia pun hantar kat saya, suruh budak nyanyi.

Proses bimbingan ini dilakukan melibatkan kerjasama tiga pihak; pentadbir, peserta kajian dan pelajar. Pentadbir mencetus idea inovasi berasaskan lagu. Kemudian, menghantarnya kepada peserta kajian untuk dilengkapkan. Nyanyiannya dilakukan oleh pelajar. Proses tersebut berulang sehingga terhasilnya satu lagu lengkap. Ustazah Arisya bercerita, “*Dia buat lagu, lagu Bukhari lagu kun anta. Dia hantar kat saya, suruh budak nyanyi. Dia buat separuh pahtu saya sambung la separuh... Saya bagi ammar budak tu kan pandai nyanyi... Pastu saya bagi jugak dekat tingkatan 4 walaupun dia tak belajar tajuk tu... Kod lagu gitar tu tengok*”.

Perkongsian demi perkongsian daripada pentadbir yang turut sama meminati penciptaan inovasi diakui merangsang diri mereka untuk berterusan berinovasi. Kata Ustazah Arisya, “*Dia macam berminat je menda-menda macam tu. So dia sekarang ni macam salah sorang yang mendorong lah saya cipta sesuatu yang baru*”.

Manfaatkan Kepakaran Guru Inovatif Sedia ada

Peserta kajian mengakui kepakaran mereka digunakan untuk menyemarakkan aktiviti berinovasi di sekolah mereka. Contohnya, Ustazah Aleeya mengatakan bahawa beliau telah dilantik sebagai AJK Unit Kajian Tindakan di sekolahnya. Katanya, “*Time tu pulak lantik saya pulak tu. AJK Kajian Tindakan Inovasi bawah sekolah kluster*”. Kepakaran Ustaz Zakkir pula dimanfaatkan sebagai hakim untuk menilai inovasi terbaik yang dihasilkan oleh para guru lain. Katanya, “*Pengetua cadangkan buat pertandingan. Di kalangan guru-guru sini... Dia suruh saya jadi hakim... Pastu, setiap seorang bentang... Dia suruh panitia, tiap-tiap orang buat. Panitia pilih yang terbaik (dan bentang di peringkat sekolah)*”. Ustaz Imdad pula, dijadikan pengajaran contoh dalam program PLC yang dijalankan di sekolahnya. Katanya, “*Support daripada pentadbir, banyaklah... Dia yang cadangkan kita buat PLC... Tengok cara mengajar Kebetulan ni kita pun, semarakkanlah benda tu... Untuk PLC masa*

tu untuk direct inovasi”. Perkara sama dilalui oleh Ustaz Zakkir yang diminta oleh pentadbir untuk membentangkan hasil inovasinya terdahulu sebagai panduan kepada guru lain. Jelasnya, *“Dia suruh saya bentang dulu. Cikgu boleh terbuka minda lah sikit, kan? Pastu, yang panitia saya tu pun, saya bagi idea lah. Sebab saya tak masuk. Iyalah, sebab Haji Z, pengetua saya (suruh) jadi hakim. Ustaz takyah masuk”*.

PERBINCANGAN

Unsur rangsangan yang digunakan oleh pihak pentadbir adalah selaras dengan konsep ganjaran dan denda dalam Islam iaitu dikenali sebagai (*at-Tarhib wa at-Tarhib*). Konsep ini merupakan motivasi luaran dan berkesan digunakan untuk menggalakkan penglibatan guru dalam penghasilan inovasi. Penggunaan pujian dan kritikan ini bertepatan dengan fitrah semulajadi manusia yang suka kepada ganjaran berupa kenikmatan dan kesenangan, serta takutkan pengakhiran yang buruk (Benny Kurniawan, 2016).

Dalam kajian ini, pihak pentadbir meletakkan sasaran kerja atau KPI tahunan guru dengan jumlah penghasilan projek inovasi. Pihak pentadbir juga meletakkan tanggungjawab kepada guru untuk menjadi wakil panitia dan sekolah dengan projek inovasi tertentu. KPI ini perlu dicapai kerana sasaran kerja bermakna bersangkutan dengan penilaian prestasi tahunan penjawat awam. Motivasi luaran sebagaimana berikut diperlukan ketika seorang guru tidak berminat untuk berinovasi. Oleh itu, motivasi luaran ini menjadi faktor penolak yang memaksa guru mengamalkan inovasi sehingga akhirnya dapat mengadaptasi kemahiran berinovasi. Selepas guru berjaya mengadaptasi kemahiran berinovasi dan motivasi dalaman berjaya dipupuk, barulah guru tersebut dibiarkan bebas berinovasi.

Seterusnya, bagi guru yang sentiasa berinovasi sejak dari awal, motivasi dalaman mereka sentiasa tinggi mendorong kreativiti mereka juga kekal tinggi (Fischer et al., 2019). Pentadbir tidak boleh ganggu mereka sebaliknya membiarkan mereka bebas berkreativiti. Namun, pentadbir boleh memainkan

peranan dengan memberikan dana dan ruang masa serta pengurangan beban tugas. Inovasi yang mereka hasilkan boleh dimanfaatkan oleh guru-guru lain.

Selain itu, pentadbir juga perlu bijak menjejak guru inovatif untuk mengurniakan anugerah kepada mereka. Inisiatif ini boleh menonjolkan mereka sebagai model contoh guru inovatif dan menjadi inspirasi kepada guru-guru lain. Sebagai tambahan, kolaborasi antara guru inovatif dengan guru novis atau guru yang tidak berpengalaman berinovasi dapat membantu merangsang mereka untuk turut sama berinovasi (Faridah Mydin et al., 2021). Melalui kolaborasi, para guru berkongsi visi dan misi pengajaran, menetapkan pendekatan projek yang ingin diusahakan, merangsang rasa kebertanggungjawaban dan kebersamaan, meningkatkan kepelbagaian dan persamaan serta membentuk sokongan (Vrieling-Teunter et al., 2021).

KESIMPULAN

Dapatan menunjukkan pentadbir di sekolah mengambil lima peranan untuk merangsang penghasilan inovasi di kalangan guru, iaitu; 1) sebagai pencetus budaya kerja inovatif, 2) komunikasi lisan, 3) memanfaatkan inovasi dalam program sekolah, 4) sama-sama berinovasi, dan 5) memanfaatkan kepakaran guru inovatif sedia ada.

Dari sudut peranan sebagai pencetus budaya kerja inovatif, dalam beberapa keadaan pentadbir terpaksa mengambil langkah sebagai diktator dengan memaksa guru untuk memulakan langkah berinovasi. Selepas para guru merasai nikmat berinovasi, maka mereka akan berterusan berinovasi tanpa perlu lagi disuruh. Walau bagaimanapun, galakan dan dorongan perlu sentiasa diberikan. Hal ini dilakukan dengan komunikasi lisan. Selain itu, pentadbir turut menunjukkan kepimpinan melalui teladan dengan turut sama melibatkan diri secara aktif dengan membantu dan bersama-sama dengan guru menghasilkan inovasi pengajaran. Mereka tidak lokek berkongsi kepakaran yang mereka ada dengan membimbing guru menghasilkan inovasi berdasarkan pengetahuan dan kemahiran yang mereka miliki. Pentadbir turut tidak membazirkan kepakaran inovasi yang telah sedia ada. Mereka memanfaatkan

inovasi tersebut dengan meluas untuk kegunaan guru-guru yang lain. Keadaan ini turut merangsang para guru untuk menghasilkan lebih banyak inovasi. Guru-guru yang telah konsisten menghasilkan inovasi dan telah mendapat pengiktirafan luar turut dimanfaatkan untuk membantu guru-guru lain pula untuk turut sama berkecimpung dalam penghasilan inovasi.

Kajian ini memberikan implikasi terhadap pentadbir di peringkat luar sekolah seperti Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan sektor Pendidikan; pentadbir dalam sekolah iaitu pengetua, guru penolong kanan dan PIBG dan pentadbir panitia. Setiap lapisan pentadbir mempunyai peranan tersendiri iaitu merangsang guru memulakan budaya kerja inovatif dan menggalakkan guru berterusan istiqamah berinovasi. Cadangan kajian lanjutan boleh dilaksanakan dengan membandingkan antara guru inovatif di sekolah menengah dan sekolah rendah ataupun antara guru inovatif di aliran perdana dan aliran khusus seperti Kurikulum Bersepadu DINI (KBD) agar pola persamaan dan perbezaan boleh dikenalpasti dalam konteks peranan pentadbir.

RUJUKAN

- Amabile, T. (1988) ‘A Model of Creativity and Innovation in Organizations’, *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123–167.
- Asmawati Suhid *et al.* (2016) ‘Ke Arah Kecemerlangan Menerusi Pembudayaan Inovasi’, *Technical and Social Science Journal*, 6(1), pp. 126–135.
- Bahagian Pendidikan Guru (no date) *Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Benny Benny Kurniawan. 2016. Konsep targhib dan tarhib dalam perspektif Teori Belajar Behavioristik. *An-Nidzam* 3(1): 101-106.
- Bogdan, R. C. and Biklen, S. K. (2003) *Qualitative Research for Education*. Singapore: Allyn and Bacon.
- Centre for the New Economy and Society (2018) *The Future of Jobs Report*. Switzerland. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.
- Creswell, J. W. and Miller, D. L. (2000) ‘Determining Validity in Qualitative Inquiry’, *Theory into Practice*, 39(3), pp. 124–130. doi:

10.1207/s15430421tip3903.

- Faridah Mydin, Radin Siti Aishah A Rahman & Wan Muna Ruzanna Wan Mohammad (2021) Research Collaboration: Enhancing the Research Skills and Self-Confidence of Early Career Academics. *Asian Journal of University Education*. 17(3): 142-153.
- Fatahiyah Elias (2020) *Amalan Guru tentang Pendekatan Berpusatkan Murid dalam Pengajaran Akidah untuk Pembelajaran Murid*, Tesis PhD. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Fischer, C., Malycha, C. P. and Schafmann, E. (2019) 'The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation', *Frontiers in Psychology*, 10(February), pp. 1–15. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00137.
- Herzberg, F. (2003) 'One More Time: How Do You Motivate Employees?', *Harvard Business Review*, January.
- Kamarul Azmi Jasmi, Ab. Halim Tamuri and Mohd Izham Mohd Hamzah (2011) 'Kajian Kes Penggunaan Kaedah Pengajaran dan Pembelajaran Guru Cemerlang Pendidikan Islam (GCPI) Sekolah Bandar dan Luar Bandar: Satu Kajian Perbandingan', *Jurnal Teknologi*, 56(September), pp. 179–198.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2009) *Standard Guru Malaysia*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013) *Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPPB)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2015) *Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia. Available at: <https://www.moe.gov.my/menumedia/media-cetak/penerbitan/terbitan/buku-panduan-1/1603-panduan-pelaksanaan-program-pembangunan-guru-baharu-ppgb-2015/file>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2016) *Deskripsi Tugas Pegawai Perkhidmatan Pendidikan*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia. Available at: <https://www.moe.gov.my/menumedia/media-cetak/penerbitan/dasar/1199-deskripsi-tugas-pegawai-perkhidmatan-pendidikan-kpm-laluan-pdp-dan-kepimpinan-edisi-2016/file>.
- Merriam, S. B. (2009) *Qualitative Research*. Francisco: Jossey-Bass.
- Messmann, G., Mulder, R. H. and Gruber, H. (2010) 'Relations Between Vocational Teachers' Characteristics Of Professionalism And Their Innovative Work Behaviour', *Empirical Research in Vocational*

- Education and Training*, 2(1), pp. 21–40.
- Mohammad Amir Wan Harun *et al.* (2015) ‘Epistemologi Praktik Bahan Bantu Mengajar Nabawi Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran’, *UMRAN - International Journal of Islamic and Civilizational Studies*, 2(2). doi: 10.11113/umran2015.2n2.6.
- Mohd Faez Ilias *et al.* (2016) ‘Sumber Bahan Bantu Mengajar dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Bestari’, *e-Academia Journal UiTMT*, 5(2), pp. 106–114.
- Mohd Faez Ilias, Muhamad Faiz Ismail and Kamarul Azmi Jasmi (2013) ‘The Perception of Islamic Education Teacher on Teaching Aids in Smart School: A Pilot Study’, *Jurnal Teknologi*, 65(1), pp. 39–43.
- Mohd Syaubari Othman and Ahmad Yunus Kassim (2017) ‘Amalan Penggunaan Bahan Bantu Mengajar (BBM) Menerusi Pengintegrasian Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Rendah Negeri Perak’, *Journal of Islamic Educational Research*, 2(1), pp. 1–14.
- Morris, C. G. and Maisto, A. A. (2002) *Psychology: An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall.
- Noraini Omar (2015) *Amalan Pengajaran Guru Pendidikan Islam Berfokuskan Kepelbagaian Budaya Murid: Kajian Kes di Negeri Sarawak, Tesis PhD*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Noy, C. (2008) ‘Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research’, *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), pp. 327–344. doi: 10.1080/13645570701401305.
- Nur Hanani Hussin (2015) *Pengajaran Ibadat dalam Kalangan Guru Cemerlang Pendidikan Islam*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nursafra Mohd Zhaffar (2017) *Kefahaman dan Amalan Penerapan Pemikiran Kritis dalam Pengajaran Pendidikan Islam Sekolah Menengah*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nurul Asiah Fasehah Muhamad (2015) *Pengaruh Tahap Kepercayaan Epistemologi Islam dan Tahap Konsep Kendiri terhadap Tahap Amalan Pengajaran Guru Pendidikan Islam*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Patton, M. Q. (2002) ‘Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective’, *Qualitative Social Work*, 1(3), pp. 261–283. doi: 10.1177/1473325002001003636.
- Pejabat Pendidikan Daerah Langkawi (2019) *Pertandingan Guru Inovatif*.

- Available at: <https://ppdlangkawi.com/2019/01/13/pertandingan-guru-inovatif-2019-kementerian-pendidikan-malaysia/>.
- Reeve, J. (2005) *Understanding Motivation and Emotion*. John Wiley & Sons, Inc.
- Serdyukov, P. (2017) 'Innovation In Education: What Works, What Doesn't , And What To Do About It?', *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), pp. 4–33. doi: 10.1108/JRIT-10-2016-0007.
- Siti Fatimah Ahmad and Ab. Halim Tamuri (2010) 'Persepsi Guru Terhadap Penggunaan Bahan Bantu Mengajar Berasaskan Teknologi Multimedia dalam Pengajaran j-QAF', *Journal of Islamic and Arabic Education*, 2(2), pp. 53–64.
- Suhana Abdullah (2018) *Jasmi Amin Ustaz Jadi Ikon Guru Inovatif Kebangsaan 2018, Pendidik*. Available at: <https://www.pendidik.com.my/2018/07/03/jasmi-amin-ustaz-jadi-ikon-guru-inovatif-kebangsaan-2018/>.
- Thurlings, M., Evers, A. T. and Vermeulen, M. (2015) 'Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review', *Review of Educational Research*, 85(3), pp. 430–471. doi: 10.3102/0034654314557949.
- Vrieling-Teunter, E., Hebing, R. & Vermeulen, M. (2021) Design Principles to Support Student Learning in Teaching Learning Groups. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 1-18.
- Wan Ali Akbar Wan Abdullah and Nursafra Mohd Zhaffar (2016) 'Tuntutan, Ciri dan Contoh Ustaz/Ustazah Inovatif', in Noornajihan Jaafar (ed.) *Pembangunan Profesionalisme Guru Pendidikan Islam*. Kajang: Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, pp. 289–308.
- Wan Ali Akbar Wan Abdullah and Nursafra Mohd Zhaffar (2018) *Inovasi Pendidikan Islam: Inspirasi dan Transformasi*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Buku Malaysia (ITBM).
- Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish*. New York and London: The Guilford Press.
- Zanaton Iksan *et al.* (2016) 'Kualiti Ilmu Berasaskan Kesahan dan Kebolehpercayaan Data dalam Penyebaran Ilmu Islam: Perbincangan Berasaskan Kajian Kualitatif', *Jurnal Hadhari*, 8(1), pp. 13–30.