

CABARAN DAN STRATEGI AMALAN KEPIMPINAN PROGRAM DIPLOMA INTERNATIONAL BACCALAUREATE (IBDP) DI SEKOLAH ANTARABANGSA DI MALAYSIA

***Satinah Binti Awang
Kenny Cheah Soon Lee
Chua Yan Piaw**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

* *satinah.awang@mara.gov.my*

ABSTRACT

This qualitative study aims to examine the challenges in leadership practices of the International Baccalaureate Diploma Program (IBDP) at International School in Malaysia. Semi-structured interviews were conducted with 20 respondents comprising top-level leaders and experienced teachers in conducting this program at International School in Malaysia. Respondents involves are top-level leaders with multiple roles & tasks and teachers in various subjects teaching for triangulation. The findings indicate that top-level leaders and experienced teachers in various subjects face various challenges in ensuring the continuation of the IBDP program at International School in Malaysia. The findings also show leadership practices of top-level leaders and experienced teachers in various subjects have taken various steps and strategies to sustain IBDP at International School in Malaysia. The themes that arose in this study consisted of challenges related to external assessments, students, educators, teaching & learning, school facilities, financial problems and human resource management. The exploration in this study also discusses the various strategies that must be taken by top management and experienced teachers to retain IBDP at international schools in Malaysia. Implications of research on challenges and strategies in the context of the IB program at International Schools in Malaysia are expected to illustrate how environmental and organizational challenges can be properly organized to maintain IB programs at International Schools in Malaysia.

Keywords: Challenges, Leadership Practices, Sustainability of IBDP.

PENGENALAN

Amalan kepimpinan merupakan tonggak kepada kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi, program dan sebagainya. Dalam mengekalkan IBDP di Sekolah Antarabangsa di Malaysia, amalan kepimpinan di lihat sebagai salah satu penentu dalam mengekalkan IBDP di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Menurut Lai, Shum dan Zhang (2014) dalam kajiannya mengenai Program Diploma International Baccalaureate di Hong Kong, terdapat 2 jenis cabaran dalam program International Baccalaureate ini iaitu cabaran dalaman dan cabaran luaran. Cabaran ini dapat dilihat dikalangan pemimpin, tenaga pengajar, kurikulum International Baccalaureate (IB) dan dalam konteks pengajaran. Dalam konteks IBDP di Malaysia cabaran dalaman dan luaran terutama dari segi amalan kepimpinan merupakan isu dalam menuju kearah pengekalan IBDP di Sekolah Antarabangsa di Malaysia.

Dapatan kajian ini Lai et al. (2014) menunjukkan cabaran dalaman yang dihadapi di sekolah terdiri daripada pengalaman dalam mengajar program ini, pedagogi dan interpretasi pemikiran yang

bersasaskan pemikiran antarabangsa. Cabaran dalaman merupakan isu yang menentukan samada sesuatu program dapat bertahan merupakan satu faktor penting yang perlu di ambil berat dalam amalan kepimpinan bagi memastikan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia dapat diteruskan. Strategi yang perlu diambil dalam amalan kepimpinan bagi mengekalkan IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia perlu dikaji supaya strategi yang berkesan dapat dipraktikkan dalam menangani cabaran dalaman dan luaran.

Secara umumnya cabaran merupakan satu faktor yang perlu ditangani oleh organisasi bagi memastikan kejayaan dapat dikecapi dan organisasi yang ditubuhkan tetap kekal dan cemerlang. Dalam konteks Sekolah Antarabangsa di Malaysia yang menjalankan program IB, Sekolah Antarabangsa di Malaysia ini mempunyai sejarah yang tersendiri dalam menjalankan program IB di Malaysia. Bagi menangani cabaran, pemimpin perlu merancang strategi dalam pelaksanaan IBDP di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Jika dilihat dalam analisis konteks cabaran IB program di Hong kong oleh Lai et al. (2014), cabaran yang kedua iaitu cabaran luaran terdiri daripada ciri-ciri kurikulum dalam IBDP, subjek dalam program dan jangkaan ibu bapa terhadap program IBDP yang lebih berasaskan pemikiran antarabangsa. Bagi cabaran luaran hasil kajian ini mendedahkan pelbagai strategi telah diguna pakai bagi meningkatkan pemikiran pelajar kepada integrasi kurikulum dalam IBDP yang berteraskan pemikiran antarabangsa. Menurut Lai et al. (2014), hasil temubual bersama ketua dan tenaga pengajar mendapati strategi yang digunakan adalah keseimbangan dalam mengaplikasikan pengajaran dapat memenuhi keperluan kurikulum IBDP yang menjurus kepada pemikiran antarabangsa.

Seterusnya strategi lain ialah dengan menyediakan kursus kepada tenaga pengajar. Salah satu strategi yang di gunakan di sekolah IBDP di Hong Kong ini (Lai et al., 2014) ialah menggunakan teknik pengajaran yang sesuai dengan keadaan persekitaran. Namun begitu sekolah dan tenaga pengajar perlu mengenal pasti teknik pengajaran yang diadaptasi dalam konteks IBDP di Hong Kong. Walaupun demikian, strategi dalam amalan kepimpinan bagi menangani cabaran luaran mungkin berbeza dalam konteks IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Justeru satu kajian perlu dijalankan bagi melihat dengan lebih mendalam amalan kepimpinan mengikut kebudayaan, tempat dan situasi di Malaysia. Strategi yang efektif perlu diambil bagi menangani isu cabaran dalaman dan luaran demi mengekalkan IBDP di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Ini adalah kerana Sekolah Antarabangsa di Malaysia ini merupakan salah satu sekolah kerajaan yang menempatkan pelajar cemerlang di Malaysia sebelum keluar negara untuk menyambung pelajaran di peringkat ijazah pertama dalam bidang perubatan, kejuruteraan dan bidang-bidang kritikal yang lain.

Seterusnya jika dilihat dari segi lain pula, IBDP yang berada di Malaysia berbeza dari segi kebudayaan, situasi dan pandangan masyarakat terhadap pendidikan. Ini merupakan isu dan cabaran kepada pemimpin dan amalan kepimpinan bagi mengadaptasi program IB di Malaysia. Lee, Hallinger dan Walker (2012) dalam kajian mereka di sekolah IB menekankan cabaran yang dihadapi dalam amalan kepimpinan ialah kesesuaian antara falsafah program IB dan norma sosial masyarakat Asia Timur. Masyarakat Asia Timur lebih mementingkan keputusan peperiksaan dan kandungan pembelajaran dalam sesuatu mata pelajaran. Kajian ini juga mengadaptasi kerangka konsep cabaran kepimpinan oleh Dimmock (1996), Dimmock dan Walker (2000). Konteks cabaran kepimpinan yang diadaptasi terdiri daripada dua kategori iaitu faktor persekitaran yang terdiri daripada komuniti, Ibu bapa dan penilaian dalam peperiksaan IB. Kategori yang kedua pula terdiri daripada isu dan cabaran dalam diri pelajar, organisasi dan pembelajaran pelajar. Isu dan cabaran ini melibatkan lima perkara iaitu status belajar dengan membayar yuran sendiri, struktur organisasi dan pengurusan sumber manusia, kurikulum dan pengajaran & pembelajaran. Lee et al. (2012) juga mendapati kajian mengenai amalan kepimpinan dalam program antarabangsa ini hanya dijalankan di Amerika Syarikat (U.S), United Kingdom(U.K), Australia dan Kanada. Menurut Lee et al. (2012) juga hanya sedikit kajian yang meneroka isu amalan kepimpinan yang mensasarkan kepimpinan program IB di Sekolah Antarabangsa di Asia iaitu Jabal (2006), Bunnell (2008) dan Hallinger et al. (2010). Faktor ini merupakan satu kelompongan yang perlu

diisi dengan menjalankan lebih banyak lagi kajian mengenai cabaran dan strategi amalan kepimpinan dalam program IB di Sekolah Antarabangsa di Asia Timur.

PENYATAAN MASALAH

Perbezaan budaya pendidikan Malaysia dan barat amat ketara jika dilihat dari sudut falsafah pendidikan dan penerimaan ibu bapa dalam konteks kecemerlangan dalam peperiksaan, penguasaan dalam sesuatu program yang diikuti dan sebagainya. Lee, Hallinger dan Walker (2012) dalam kajian mereka mendapati kesesuaian antara falsafah program IB dan norma sosial masyarakat Asia Timur adalah salah satu cabaran dalam mengekalkan program IB di Asia Timur. Budaya pendidikan dalam masyarakat Asia Timur lebih prihatin terhadap pencapaian dalam peperiksaan dan kandungan pembelajaran dalam kurikulum. Rentetan dari hasil kajian ini menunjukkan bahawa lebih banyak kajian diperlukan bagi mengenal pasti cabaran dan strategi amalan kepimpinan yang berkesan untuk mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia dan di Asia amnya. Kelompongan dalam meneliti cabaran dan strategi amalan kepimpinan yang perlu diambil dalam melaksanakan program IBDP, terutama di Malaysia amatlah penting bagi memastikan program ini dapat dijalankan di Malaysia seterusnya dapat menjimatkan perbelanjaan kerajaan untuk menghantar pelajar cemerlang mengikuti program persediaan ini di luar negara.

Sorotan literatur menunjukkan kurangnya kajian empirikal dan praktikal mengenai cabaran dan strategi dalam isu perlaksanaan program IBDP di Sekolah Antrabangsa di Malaysia membuka ruang kepada penyelidik untuk mengkaji dengan lebih mendalam mengenai cabaran dan strategi amalan kepimpinan dalam mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Menurut Lee et al. (2012), hanya terdapat sedikit kajian yang mengkaji isu-isu amalan kepimpinan di Sekolah Antarabangsa IB di Asia iaitu Jabal (2006), Bunnell (2008) dan Hallinger et al. (2010).

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Menyelidiki cabaran amalan kepimpinan dalam mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia.
2. Mengkaji strategi amalan kepimpinan yang perlu dilaksanakan dalam mengekalkan program IBDP di sekolah Antarabangsa di Malaysia.

SOROTAN LITERATUR

Cabaran dan strategi dalam amalan kepimpinan yang perlu diambil dalam mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia amat penting kerana program ini kursus untuk pelajar cemerlang di Malaysia memyambung pengajian ke luar negara dalam peringkat ijazah pertama. Program IB yang mahal dan perlukan guru pergi ke bengkel bagi mengikuti latihan silibus baru merupakan isu yang dikenal pasti di negara barat contohnya di United Kingdom (Bunnell , 2015). Terdapat penurunan sekolah yang menjalankan program IB di antara September 2010 hingga November 2014. Manakala kemerosotan yang paling ketara bagi sekolah yang menjalankan program IB ialah pada tahun 2013 yang merupakan penurunan yang serius. Kajian oleh Bunnell (2015), mengenalpasti empat isu yang saling berkaitan antara satu sama lain dalam memberi sumbangan kepada kemerosotan ini. Isu dari segi kewangan merupakan isu yang paling besar. Selain itu program IB itu sendiri mempunyai banyak cabaran, penilaian gred IB dan yang keempat ialah perbelanjaan untuk menghantar guru berkursus di bengkel yang dikendalikan oleh pihak organisasi IB iaitu *International Baccalaureate Organization* (IBO).

Namun begitu dapatan yang berbeza dari segi impak yang tinggi terhadap pelajar lepasan program IB membuka mata kebanyakan sekolah dan negara untuk menjalankan program ini di sekolah dan negara mereka. Ini dijelaskan dalam kajian oleh (Bryant, Walker, & Lee, 2016) yang menyatakan terdapat peningkatan sekolah IB di Asia Pasifik kerana pelajar lepasan IB lebih menonjol berbanding pelajar peringkat persediaan lain seperti *Advance-Level (A-Level)*. Dalam kajian lain pula, Gardner-McTaggart (2017) menyentuh mengenai strategi yang perlu dijalankan oleh pemimpin dalam usaha memperkembangkan pengetahuan tentang globalisasi yang berkesan dalam menuju era abad ke-21. Pemimpin atasan dalam kepimpinan IB merupakan pemangkin utama dalam merealisasikan perkembangan dan pengetahuan tentang globalisasi diperingkat antarabangsa (Bryant et al., 2016).

KERANGKA TEORI

Kerangka teori kajian ini diadaptasi dari kerangka teori cabaran kepimpinan oleh Dimmock (1996), Dimmock dan Walker (2000). Kerangka teori ini digunakan sebagai panduan dalam mengumpul maklumat mengenai cabaran amalan kepimpinan dalam mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Kerangka teori ini juga digunakan sebagai panduan bagi mengkaji strategi amalan kepimpinan yang harus digunakan dalam menangani cabaran bagi mengekal program IB di Malaysia. Pemilihan kerangka teori ini adalah berdasarkan kajian literatur yang mendapati kerangka kajian ini sesuai dalam menjawab persolan kajian. Konteks cabaran amalan kepimpinan yang diadaptasi terdiri daripada dua kategori iaitu persekitaran yang melibatkan ibu bapa & komuniti. Cabaran yang kedua pula adalah isu penilaian luaran. Cabaran faktor persekitaran melibatkan ibu bapa dan komuniti dalam membuat penilaian terhadap keputusan peperiksaan IB. Cabaran dalam faktor organisasi pula terdiri daripada status pembayaran sendiri, struktur organisasi, pengurusan sumber manusia & kurikulum, pengajaran & pembelajaran (Hallinger, Lee, & Walker, 2012). Rajah 1 menunjukkan konteks cabaran amalan kepimpinan yang disumbangkan oleh dua faktor utama iaitu faktor persekitaran dan organisasi.



Rajah 1: Konteks cabaran kepimpinan. Adaptasi dari Dimmock (1996), Walker dan Dimmock (2000), Hallinger, Lee dan Walker (2012)

Berdasarkan kerangka teori Dimmock (1996), cabaran yang dihadapi oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan adalah dilema yang biasa terdapat dalam program IB di Sekolah Antarabangsa di seluruh dunia. Justeru pelbagai cabaran yang berkaitan dengan kepimpinan dalam pelaksanaan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia akan diterokai bagi mengkaji strategi yang harus diambil dalam amalan kepimpinan bagi mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia.

METODOLOGI

Rekabentuk Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menyelidiki cabaran dalam amalan kepimpinan bagi mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Selain itu kajian ini juga bertujuan untuk mengkaji strategi amalan kepimpinan yang bagaimana perlu dilaksanakan bagi menangani cabaran untuk mempertahankan IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Kaedah penyelidikan kualitatif digunakan bagi mendapat maklumat yang lengkap mengenai cabaran dan strategi amalan kepimpinan dalam melaksanakan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Menurut Miles dan Huberman (1994), penyelidikan kualitatif sesuai dalam menjelaskan cabaran dan strategi amalan kepimpinan yang perlu diambil dalam memastikan matlamat untuk mengekalkan program IB di Sekolah Antrabangsa di Malaysia dapat direalisasikan. Ini adalah kerana rekabentuk kajian kualitatif dapat menerangkan realiti sebenar yang berlaku di sekolah tempat kajian dijalankan. Lincoln dan Guba (1985) mencadangkan penyelidikan kualitatif adalah kaedah yang paling sesuai untuk penyelidikan yang berkaitan dengan cabaran dan strategi dalam amalan kepimpinan.

Kajian Rintis

Kajian rintis dijalankan bagi memastikan soalan berstruktur yang disediakan dapat menjawab persoalan kajian. Kajian rintis juga bertujuan bagi memastikan sesi temubual dapat berjalan dengan lancar dalam sesi yang ditetapkan. Menurut Teijlingen dan Hundley (2001), kajian rintis dijalankan bagi memastikan maklumat daripada responden dapat dikumpulkan dengan tepat dan dapat menjawab persoalan kajian. Soalan berstruktur diajukan kepada responden kajian rintis untuk menguji kefahaman responden terhadap soalan yang ditanya. Protokol kajian yang mengandungi soalan berstruktur diperbaiki dan digugurkan sekiranya tidak menjawab persoalan kajian atau sukar difahami oleh responden. Kajian kes ini merupakan kajian penerokaan bagi mendapat maklumat mengenai cabaran dan strategi amalan kepimpinan dalam program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Yin (2017) menyatakan terdapat tiga kategori kajian kes: kajian kes untuk memberi penjelasan, deskriptif dan penerokaan. Dalam penyelidikan ini kajian kes penerokaan dipilih untuk mendapat maklumat mengenai fenomena yang melibatkan cabaran dan strategi amalan kepimpinan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Seterusnya, menurut Yin (2017) kajian kes penerokaan dapat memberi maklumat yang lebih terperinci mengenai fenomena yang dikaji iaitu cabaran dan strategi amalan kepimpinan dalam program IB di Sekolah Antrabangsa di Malaysia.

Populasi dan Sampel Kajian

Responden dalam kajian ini terdiri daripada pemimpin atasan, ketua jabatan, ketua unit dan guru dari pelbagai subjek. Responden yang dipilih mempunyai pengalaman lebih dari lima tahun. Responden dipilih dari pelbagai bidang pengajaran untuk tujuan triangulasi. Temubual dijalankan melalui proses yang telah ditetapkan dalam protokol temu bual. Dalam kajian ini, sebuah Sekolah Antarabangsa di Malaysia dipilih kerana ia telah lama beroperasi dan menjadi sebuah Sekolah Antrabangsa yang bereputasi tinggi dikalangan sekolah IB dunia. Protokol temubual separuh berstruktur digunakan untuk mengumpul data daripada 20 responden.

Pengumpulan Data

Kaedah utama pengumpulan data adalah melalui temubual separa berstruktur. Pengumpulan dan analisis data dilakukan serentak (Strauss, 1987; Glaser, 1978). Temubual direkodkan menggunakan perisian komputer dan data ditranskrip. Data yang telah ditranskrip di analisa menggunakan perisian ATLAS.Ti. Pengkodan dijalankan bagi mendapatkan tema-tema cabaran dan strategi amalan kepimpinan dalam program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Menurut Strauss dan Corbin (1998), ATLAS.Ti adalah perisian yang ideal untuk menganalisa data kualitatif. Skim pengkodan dibangunkan berdasarkan pola dan tema yang muncul dari temubual (Lee, Hallinger, & Walker, 2012).

Prosedur Pengumpulan Data

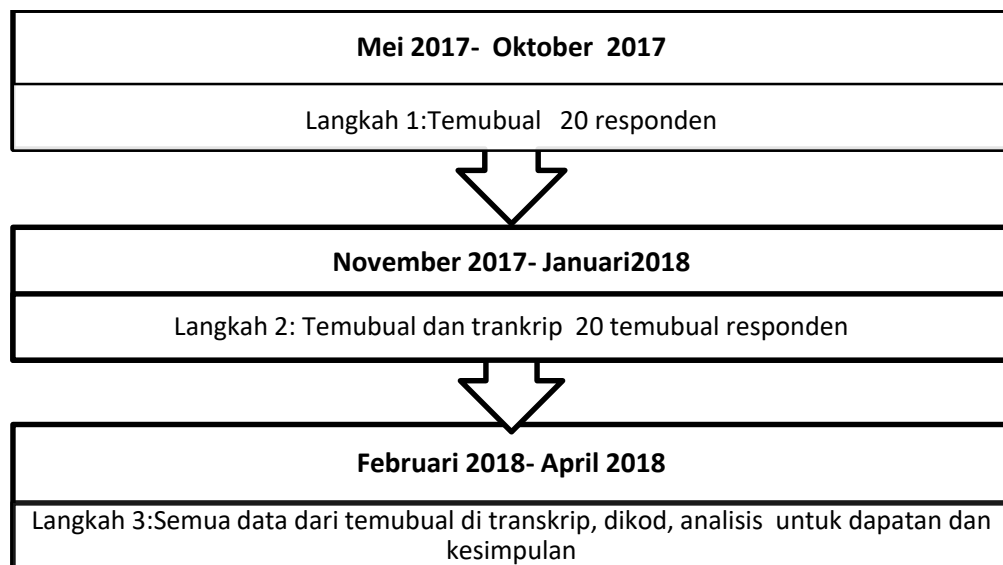
Prosedur pengumpulan data bermula dengan mengenal pasti Sekolah Antrabangsa yang menjalankan program IB. Sorotan literatur digunakan bagi meneroka kelompongan yang ada dalam mengekalkan program IB di Sekolah Antrabangsa di Malaysia. Di antaranya ialah terdapat penurunan dalam pengambilan pelajar untuk program IB di sebuah Sekolah Antarabangsa (Shariff, Razak dan Daud, 2017) walaupun program IB adalah program yang terkenal di seluruh dunia (Bryant et al., 2016). Setelah mengenal pasti lokasi Sekolah Antarabangsa yang menjalankan program IB, penyelidik mengumpul maklumat yang lebih speksifik mengenai Sekolah Antarabangsa yang menjalankan program IB tersebut.

Diperingkat awal, penyelidik menjalankan kajian rintis untuk memastikan penyelidikan sebenar dapat berjalan dengan lancar. Penetapan masa, bilangan sesi dan soalan yang akan ditanya semasa temubual yang sebenar telah disemak dan diubahsuai selepas kajian rintis. Proses yang dilakukan sebelum pengumpulan data ditunjukkan dalam Rajah 2.



Rajah 2. Langkah-langkah sebelum pengumpulan data.

Tempoh masa yang diambil untuk pengumpulan data adalah selama enam bulan. Lima soalan berstruktur dalam protokol ditanya kepada responden. Rajah 3 menunjukkan langkah-langkah yang diambil sebelum pengumpulan data cabaran dan strategi amalan kepimpinan dalam program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia dijalankan.



Rajah 3. Langkah-langkah yang diambil semasa pengumpulan data

Analisis Data

Kajian kes ini menggunakan kaedah pengumpulan dan data analisis yang sistematik bagi membina pemahaman mendalam mengenai fenomena sosial dan psikologi (Chenitz dan Swanson, 1986). Bagi mencapai matlamat ini, data dianalisis dengan menggunakan tiga jenis pengkodan: pengkodan terbuka, pengkodan paksi dan pengkodan terpilih. Pengkodan terbuka melibatkan pemeriksaan berulang kali data yang telah dikumpulkan dan ditranskripsikan. Refleksi dilakukan semasa dan selepas data dikumpulkan untuk memastikan data yang dikumpul adalah sesuai dan mencukupi. Setelah selesai pengkodan terbuka, penyelidik meneliti secara sistematik hasil pengkodan terbuka untuk mengenal pasti tema yang mempunyai kategori yang sama. Setiap kategori dianalisa dengan teliti bagi meningkatkan kefahaman penyelidik terhadap tema baru yang timbul dari kajian ini. Tema baru yang timbul dilabelkan dan dibandingkan dengan kajian lepas. Proses pelabelan, pemeriksaan semula data dan tema diulang sehingga keputusan muktamad dibuat bagi menentukan tema baru yang muncul dari kajian. Pengkodan terbuka data temubual membawa kepada dua tema utama dan beberapa sub-tema. Bagi meningkatkan kesahihan proses penyelidikan, dapatan kajian disahkan dengan membandingkan data yang muncul dengan dapatan dari kajian-kajian lepas.

Bagi meningkatkan kesahihan, proses penyelidikan disahkan dengan ujian kebolehpercayaan antara 3 orang penyelidik. Penyelidik dipilih secara sukarela bagi menjalankan proses pengkodan transkrip. Nilai Kappa diambil kira bagi meningkatkan kebolehpercayaan proses analisis data. Nilai Kappa secara langsung meningkatkan kesahihan dan kebolehpercayaan kajian (Chua, 2013). Oleh kerana kajian ini menggunakan data kualitatif, triangulasi data juga dijalankan untuk meningkatkan kebolehpercayaan kajian. Data ditriangulasi dengan menggunakan 3 kumpulan responden yang berbeza yang terdiri daripada a) pemimpin peringkat teratas yang terdiri daripada pengarah & timbalan pengarah b) ketua jabatan & ketua unit dan c) pensyarah dengan subjek pengajaran yang berlainan.

Pengkodan dan nilai Kappa

Nilai Kappa untuk kebolehpercayaan antara 3 penyelidik dikira dengan menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial yang dikenali sebagai perisian *International Business Machines (IBM) SPSS*. Pengkaji menyenaraikan kod yang akan digunakan oleh 3 orang penyelidik. Dalam skema kod ini, nama kod dipermudahkan kepada maksimum 4 huruf. Program SPSS digunakan bagi menghubungkan nilai Kappa bagi 3 orang penyelidik (Chua, 2013). Dalam kajian ini, sepuluh kod dipilih untuk ujian

kebolehppercayaan. Berdasarkan analisis IBM SPSS, nilai Kappa antara penyelidik 1 dan penyelidik 3 adalah memuaskan (Kappa = 0.881). Nilai Kappa antara penyelidik 1 dan penyelidik 2 juga memuaskan (Kappa = 0.878). Manakala nilai Kappa bagi penyelidik 2 dan 3 ialah 0.860. Berdasarkan Chua (2013), nilai Kappa yang boleh diterima mestilah lebih daripada 0.70 ($K > 0.70$). Nilai Kappa antara penyelidik 2 dan 3 ialah 0.860. Ini bermakna sistem pengkodan semua penyelidik boleh dipercayai. Dalam kajian ini, penyelidik boleh menggunakan penyelidik 1, 2 dan 3 dalam pengkodan transkrip temubual.

Pensampelan

Persampelan bertujuan digunakan untuk kajian ini. Sebanyak 26 responden dipilih untuk mengambil bahagian dalam kajian kes ini. Namun hanya 20 orang responden sahaja yang bersetuju untuk ditemubual. Responden dipilih melalui persampelan bertujuan dengan bantuan Ketua Jabatan di Sekolah Antarabangsa tersebut. Triangulasi dalam kajian ini melibatkan pelbagai sumber data dari responden yang berlainan jabatan, unit dan subjek yang diajar. Kriteria responden yang dipilih ialah berdasarkan pengalaman mengurus dan mengajar program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia.

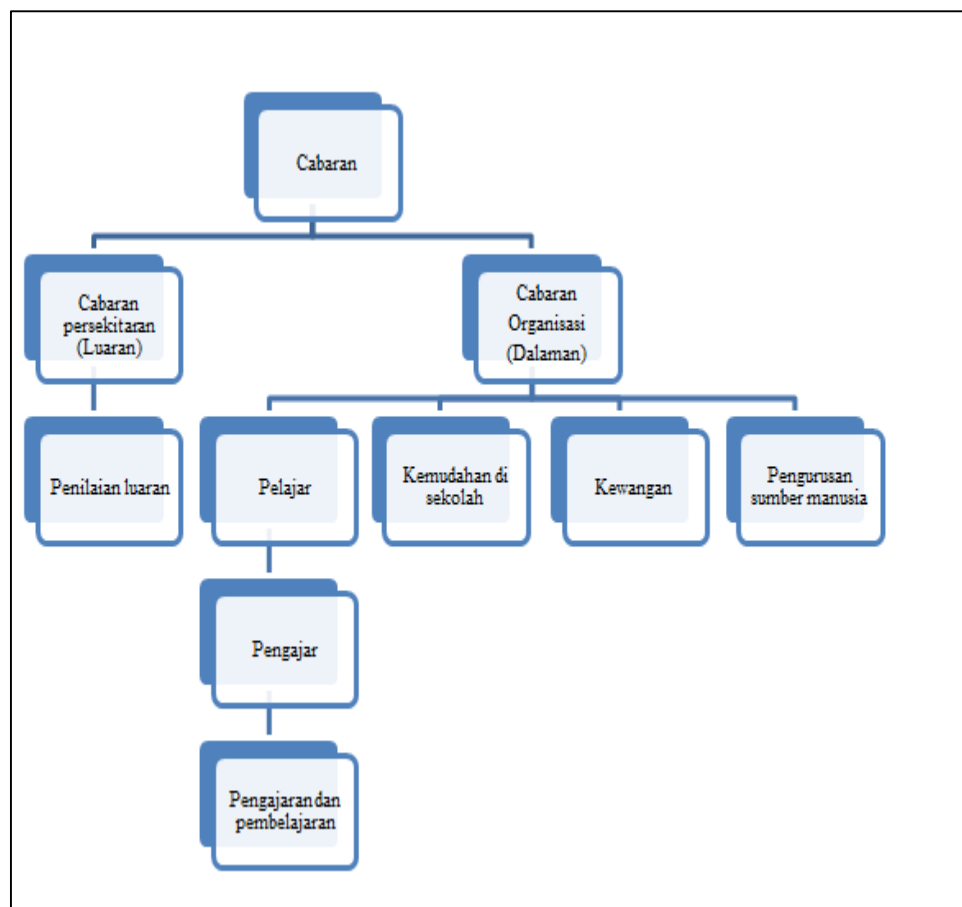
DAPATAN KAJIAN

Cabaran amalan kepimpinan dalam mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia.

Tema yang timbul dari 20 orang responden yang ditemubual diklasifikasikan kepada dua tema cabaran iaitu cabaran dalaman dan cabaran luaran. Faktor persekitaran yang dikenali sebagai cabaran luaran terdiri dari satu sub-tema iaitu penilaian luaran. Manakala cabaran dalaman yang ditemui dalam faktor organisasi terdiri daripada enam sub-tema. Rajah 4 menunjukkan tema dan sub-tema cabaran yang muncul dalam amalan kepimpinan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Terdapat 2 tema dalam kajian ini iaitu:

1. Faktor persekitaran (Cabaran luaran)
2. Faktor Organisasi (Cabaran dalaman)

Rajah 4 menunjukkan kedua-dua tema yang merupakan cabaran dalam amalan kepimpinan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Tema ini adalah berpandukan kajian oleh Dimmock (1996), Dimmock dan Walker (2000). Namun begitu bagi kajian ini, sub-tema yang timbul dari tema kajian adalah faktor persekitaran berbeza dari Model Teori Dimmock (1966), Dimmock dan Walker (2000). Dalam kajian ini sub-tema yang ditemui dalam faktor persekitaran ialah 1) penilaian luaran. Manakala bagi faktor organisasi pula, sub tema yang timbul adalah terdiri daripada 1) pelajar, 2) pengajar, 3) pengajaran dan pembelajaran, 4) kemudahan di sekolah, 5) Masalah kewangan dan 6) pengurusan sumber manusia. Sub-tema ibu bapa & komuniti seperti dalam kerangka teori Dimmock (1966), Dimmock dan Walker (2000) tidak ditemui dalam analisa data kerana Sekolah Antarabangsa di Malaysia ini merupakan sekolah berasrama penuh dan dikawal selia oleh pihak sekolah sepenuhnya. Seterusnya dalam analisa data bagi tema faktor organisasi, sub-tema pembayaran sendiri tiada dalam analisa data. Ini disebabkan semua pelajar dalam program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia ini adalah pelajar cemerlang dan mempunyai penaja dari kalangan pihak swasta dan kerajaan.



Rajah 4. Cabaran Amalan Kepimpinan Program International Baccalaurate (IB) di Sekolah Antarabangsa di Malaysia

Sub-tema baru yang muncul seperti dalam Rajah 4 akan diperbincangkan dan dibentangkan dalam bentuk Model Cabaran dan Strategi Amalan Kepimpinan Program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Tema dan sub-tema yang timbul merupakan intipati utama dalam kajian ini bagi meneroka cabaran dan strategi yang diperlu diambil oleh pemimpin yang melaksanakan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Dalam konteks ini dapatan kajian yang berfokuskan realiti cabaran dan strategi amalan kepimpinan di Sekolah Antarabangsa di Malaysia memberi maklumat mengenai tahap kesinambungan program IB di Malaysia. Selain itu dapatan kajian yang bersumberkan maklumat tempatan Program IB di Malaysia dapat dijadikan panduan dalam pelaksanaan program antarabangsa yang lain seperti *Advanced Level (A-Level)*. Dapatan kajian dengan sub-tema yang berbeza menunjukkan Program IB dilaksanakan dalam suasana dan amalan kepimpinan yang mengikut acuan sekolah yang menjalankan Program IB di sesebuah negara di dunia.

Dapatan dari sub-tema penilaian luaran pula terdiri dari dua jenis cabaran. Cabaran yang pertama ialah bahasa pengantar iaitu Bahasa Inggeris. Bahasa pengantar atau medium program ini ialah Bahasa Inggeris menjadikan satu cabaran kepada pelajar yang datang dari kawasan pendalaman. Cabaran lain pula ialah e-tugasan yang memerlukan capaian internet yang berkelajuan tinggi. Jadual 1 menunjukkan dua jenis cabaran dalam penilaian luaran yang perlu ditangani oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan dalam melaksanakan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia.

Jadual 1

Cabaran yang berkaitan dengan penilaian luaran dalam tema faktor persekitaran

Sub-tema	Cabaran	Sumber
Penilaian Luaran	1. Bahasa Inggeris digunakan sepenuhnya dalam kelas, ujian bertulis dan penilaian dalaman.	Responden 3,4, 5, 6, 7, 9.
	2. e-Tugasan dalam semua subjek memerlukan capaian internet berkelajuan tinggi.	Responden 4, 5, 7, 9, 12, 15, 18.

Cabaran dalam penilaian luaran di suarakan oleh Responden 2,

“kadang-kadang kita lihat memanglah dalam konteks Sekolah Antarabangsa di Malaysia ini kita ambil pelajar yang cemerlang, tapi pelajar yang cemerlang dalam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM), tak semestinya cemerlang dalam program IB sebab banyak lagi aspek-aspek lain yang dia perlu mahir dan menguasai dalam program IB”
(Responden 2, baris 102-104)

Jadual 2 menunjukkan cabaran yang berkaitan dengan pelajar. Sub-tema cabaran ini terdiri daripada sembilan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Penemuan yang paling jelas muncul dari kajian ini adalah sistem pendidikan yang berbeza. Ini adalah kerana Malaysia adalah sebuah negara yang menggunakan sistem pendidikan berdasarkan tiga tahap 1.) Pra Sekolah 2.) Sekolah Rendah dan 3.) Sekolah Menengah mempunyai pendekatan yang berbeza dalam pengajaran dan pembelajaran. Proses pelaksanaan sistem pendidikan ini berbeza dengan sistem pendidikan IB yang terdiri daripada program peringkat rendah yang dikenali sebagai *primary year program* (PYP) dan program peringkat menengah yang dipanggil *middle year program* (MYP) sebelum pelajar meneruskan pengajian di peringkat Diploma Program IB.

Jadual 2

Cabaran yang berkaitan dengan pelajar dalam tema faktor Organisasi

Sub-Tema	Cabaran	Sumber
Cabaran yang berkaitan dengan Pelajar	1. Pelajar perlu menyesuaikan diri dengan sistem pendidikan yang berbeza	Responden 5, 6, 7, 8, 12, 15.
	2. Harapan yang tinggi dari pensyarah, ibu bapa dan penaja bagi mendapatkan pencapaian yang baik dan meneruskan pengajian ke luar negara.	Responden 4,6, 7, 12, 13, 15, 17.
	3. Kurikulum IB lebih mencabar berbanding A-Level.	
	4. Pelajar perlu berdikari dan bebas dalam melakukan tugas bertulis.	Responden 3, 4, 6, 9, 15.
	5. Pelajar perlu banyak membaca untuk penilaian dalaman.	Responden 4, 5, 7, 12, 15.
	6. Pelajar perlu melakukan eksplorasi untuk tugas bertulis dalam 6 subjek, esei <i>Theory of Knowledge</i> (TOK) dan <i>Extended Essay</i> (EE).	Responden 3, 4, 7, 17. Responden 3, 4, 7, 11, 17.
	7. Pelajar menyalahgunakan teknologi maklumat untuk permainan dan bukan mendapatkan maklumat.	Responden 4, 5, 7.
	8. Pelajar yang tidak menguruskan masa dengan baik akan rasa tertekan.	Responden 4, 5, 6, 7.

9. Masalah dalam penggunaan Bahasa Inggeris di Responden 4, 5, 7, 12, 15. dalam kelas.

Secara ringkasnya berdasarkan Jadual 2, penyelidik mendapati bahawa cabaran berkaitan pelajar melibatkan sistem pendidikan, tekanan, bahasa penghantar dan jangkaan yang tinggi daripada pensyarah, ibu bapa dan penaja.

Responden 4 berpendapat bahawa disebalik cabaran terdapat kebaikan.

“Halangannya kalau mula–mula dulu saya mendapat pelajar yang bukan ‘cream of the cream’. Pelajar biasa, baik bukannya cemerlang, average kebanyakannya, dan mereka ni memang struggle tetapi mereka masih lagi boleh ‘survive’ dan secara tak langsung 2 tahun itu membentuk peribadi mereka”

(Responden 4, baris 93-95)

Sub-tema seterusnya dalam Jadual 3 membentangkan cabaran yang berkaitan dengan tenaga pengajar sebagai sub-tema. Terdapat tujuh cabaran yang dihadapi oleh tenaga pengajar di Sekolah Antarabangsa IB di Malaysia. Berdasarkan cabaran yang tersenarai dalam Jadual 3, responden menekankan bahawa IB bukan program biasa kerana kurikulumnya berbeza dengan kurikulum kebangsaan. Oleh itu, cabaran yang dihadapi oleh tenaga pengajar berbeza jika dibandingkan dengan program kebangsaan. Tenaga pengajar perlu melakukan lebih banyak eksplorasi dalam penilaian dalaman dan mesti menghadiri bengkel IB untuk mendapatkan maklumat untuk penilaian dalaman, peperiksaan IB dan perubahan sukatan pelajaran lima tahun sekali. Mereka mesti mengemas kini pengetahuan mereka dan sentiasa berfikiran di luar kotak.

Jadual 3

Cabaran yang berkaitan tenaga pengajar dalam tema faktor Organisasi

Sub-Tema	Cabaran	Sumber
Cabaran yang berkaitan tenaga pengajar	1. Bengkel adalah penting kerana maklumat utama berkaitan dengan pengajaran & pembelajaran dibincangkan di bengkel IB.	Responden 4, 6, 7, 12, 15, 16.
	2. Sistem pendidikan yang berbeza berbanding program kebangsaan.	Responden 3, 5, 12, 15, 18.
	3. Pelajar cemerlang dalam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) perlu dibentuk untuk memenuhi keperluan IBDP.	Responden 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13.
	4. Perubahan kajian sukatan pelajaran setiap 5 tahun mendesak pendidik untuk belajar.	Responden 1, 2, 3, 5, 17.
	5. Keperluan pendidikan abad ke 21 memerlukan pendidik meneroka lebih banyak dalam pengajaran dan pembelajaran.	Responden 3, 4, 5, 7, 14, 15.
	6. Pengajar perlu kreatif dalam memberi tunjuk ajar kepada pelajar tentang kerja lapangan bagi memenuhi keperluan IBDP.	Responden 1, 2, 3, 6, 9, 13.
	7. Pengajar perlu sentiasa mengingatkan pelajar tentang masa untuk menghantar e-assignment	Responden 2, 3, 5, 7, 9, 12.

Cabaran yang berkaitan dengan tenaga pengajar seperti yang perkatakan oleh Responden 5 adalah seperti berikut,

“Pada saya nampak sangat perbezaan dari segi kerja guru dalam program IB berbanding program lain. Guru lain ‘involve’ dalam pengajaran dan pembelajaran sahaja, masa mereka banyak dalam kelas, , tapi guru IB iinvolve dalam program khidmat masyarakat (CAS), ‘internal assessment’ dan ‘extended essay’ “

(Responden 4, baris 52-54)

Seterusnya, kebanyakan cabaran dari segi pengajaran dan pembelajaran dalam Jadual 4 melibatkan penerimaan tenaga pengajar atau pensyarah kepada program IB. Sebagai contoh, jarak IBO Centre adalah salah satu cabaran tetapi dengan adanya kemudahan internet yang berkelajuan tinggi, banyak maklumat dapat diperolehi dengan pantas. Cabaran lain seperti kandungan silibus yang padat juga dihadapi oleh pensyarah di negara lain. Pandangan ini disokong oleh Bunnell (2015) yang menyatakan cabaran dalam program IB termasuklah silibus yang padat terdiri daripada 6 subjek dan 3 teras lain iaitu ‘Theory of Knowledge’ (TOK), ‘Creativity, Activity and Services’ (CAS) dan ‘Extended Essay’ (EE)

Jadual 4

Cabaran yang berkaitan pengajaran dan pembelajaran dalam tema faktor Organisasi.

Sub-tema	Cabaran	Sumber
Cabaran berkaitan pengajaran & pembelajaran	1. Pusat ‘International Baccalaureate’ terletak di luar negara iaitu di Cardiff, England.	Responden 3, 4, 6, 9, 11,14, 15, 17.
	2. Kehadiran ke bengkel adalah penting kerana maklumat utama berkaitan dengan pengajaran & pembelajaran dibincangkan di bengkel IB.	Responden 4, 5, 7, 9, 12.
	3. Pengajar perlu menguasai pendidikan abad ke-21	Responden 3, 4, 6, 9, 11, 15, 17.
	4. Pencapaian pelajar IB menurun menyebabkan penurunan peluang untuk pelajar melanjutkan pelajaran ke luar negara.	Responden 2,7, 8, 14, 15, 17, 18.
	5. Pendekatan pengajaran dan pembelajaran lebih berpusatkan kepada pelajar	Responden 4, 5, 7, 12, 15, 16, 19.
	6. Kandungan sukatan pelajaran yang mendalam dalam kurikulum IBDP.	Responden 4, 7, 8, 9, 11, 13, 15.
	7. Unsur-unsur ko-kurikulum tambahan dalam CAS untuk pendidikan seimbang.	Responden 2, 4, 5, 12, 13, 17, 19.
	8. Jurang pendidikan sebelum IB untuk transformasi ke pendidikan IB.	Responden 4, 5, 12, 14, 15, 16.
	9. Mahal untuk menghadiri bengkel IB yang diadakan di luar negara.	Responden 3, 4, 5, 8, 7.

Responden 7 mengutarakan pendapat mengenai cabaran yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran.

“Bila kita bercerita pasal Jasmani Emosi, Rohani dan Intelektual (JERI) kita tidak dapat lihat dalam peringkat pelajar tingkatan enam Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM). Dekat mana bahagian JERI tu, intelektual sahaja yang kita tekankan, dekat mana ada Jasmani, mereka tidak perlu ko -kurikulum, dari segi akademik tidak ada isu,

sama sahaja dengan program IB, yang membezakan dalam IB ko-kurikulum adalah sebahagian daripada program, kalau dia tak buat dia akan gagal, tapi kalau program lain saya rasa tidak begitu”

(Responden 7, baris 12-18)

Selanjutnya sub-tema cabaran kemudahan di sekolah memberi tumpuan kepada tiga jenis cabaran yang berkait rapat dengan pengajaran dan pembelajaran pelajar. Walaupun terdapat hanya tiga jenis cabaran tetapi ia boleh memberikan impak yang serius kepada perjalanan aktiviti pengajaran dan pembelajaran harian. Jadual 5 menunjukkan sub-tema cabaran berkaitan kemudahan di sekolah yang merangkumi cabaran kelengkapan kemudahan makmal bahasa yang tidak lengkap dan kemudahan internet.

Jadual 5

Cabaran yang berkaitan kemudahan di sekolah dalam tema faktor Organisasi.

Sub-tema	Cabaran	Sumber
Cabaran berkaitan Kemudahan di sekolah	1. Kemudahan kelengkapan makmal bahasa tidak mencukupi untuk sebuah sekolah yang bertaraf antarabangsa.	Responden 7, 9, 10, 13, 19.
	2. Kelajuan Internet yang rendah untuk pelajar meneroka dan mendapatkan maklumat dalam talian.	Responden 4, 7, 9, 10, 14, 15.
	3. Masalah teknikal bagi peralatan bantuan pengajaran & pembelajaran.	Responden 3, 5, 10, 11, 18

“Sebagai contoh masa saya mula-mula masuk 1993, internet kita sangat ‘slow’, pelajar kita memang ada internet, tapi antara hidup dan mati Cikgu-cikgu tak ada langsung komputer waktu itu kalau nak guna komputer kena beli sendiri, sedangkan tahun 1993 kalau kita pergi ke luar Negara, workshop kita jauh ketinggalan, itu cabaran kita.,

(Responden 7, baris 85-88)

Dalam menganalisa cabaran dari segi masalah kewangan, Jadual 6 menunjukkan terdapat satu persamaan cabaran dengan negara lain iaitu perbelanjaan yang tinggi untuk menghadiri bengkel IB yang diadakan di luar negara. Ini di sokong oleh Lai, Shum, & Zhang (2014)) dalam penyelidikan mengenai program IB.

Jadual 6

Cabaran yang berkaitan pengurusan kewangan dalam tema faktor Organisasi

Sub-tema	Cabaran	Sumber
Cabaran berkaitan Pengurusan Kewangan	1. Peruntukan kewangan yang rendah untuk Sekolah Antarabangsa di Malaysia.	Responden 2, 4, 7, 14, 15, 18.
	2. Masalah ekonomi semasa mengurangkan pengambilan pelajar untuk Program IB.	Responden 5, 8, 10, 11.
	3. Kebanyakan bengkel IB diadakan di luar negara dan memerlukan lebih banyak perbelanjaan.	Responden 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 12, 14.
	8. Penyertaan ibu bapa yang rendah untuk menyokong program ini terutamanya dalam aktiviti CAS.	Responden 1, 2, 3, 4, 9.

Seterusnya cabaran berkaitan sumber pengurusan manusia hanya terdiri daripada dua sub-tema dalam Jadual 7.

Jadual 7

Cabaran yang berkaitan sumber pengurusan manusia dalam tema faktor organisasi

Sub-tema	Cabaran	Sumber
Cabaran berkaitan sumber Pengurusan Manusia	1. Kurangnya pustakawan mahir untuk membantu pelajar mencari artikel dan jurnal.	Responden 1, 5, 7.
	2. Pengurusan atasan tidak biasa dengan kurikulum IBDP.	Responden 3, 5, 6.

Strategi amalan kepimpinan yang perlu dilaksanakan dalam mengekalkan program IBDP di sekolah Antarabangsa di Malaysia.

Dapatan kajian juga mendedahkan strategi amalan kepimpinan bagi menghadapi cabaran faktor persekitaran dan organisasi. Strategi amalan kepimpinan yang dicadangkan oleh responden disenaraikan dalam Jadual 8 hingga 14. Secara umum, strategi yang dicadangkan untuk diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan di Sekolah Antarabangsa Malaysia ini ialah menangani cabaran utama seperti penilaian luar, pelajar, tenaga pengajar atau pensyarah, pengajaran & pembelajaran, kemudahan di sekolah, masalah kewangan dan pengurusan sumber manusia. Jadual 8 menunjukkan strategi untuk menangani cabaran penilaian luaran dalam tema cabaran faktor persekitaran. Terdapat tiga jenis strategi yang perlu diambil dan dicadangkan kepada pemimpin dalam amalan kepimpinan untuk menyelesaikan cabaran yang melibatkan penilaian luaran.

Jadual 8

Strategi menangani cabaran berkaitan penilaian luaran dalam tema faktor persekitaran

Sub-tema	Strategi	Sumber
Strategi menangani cabaran penilaian luaran	1. Pengurusan atasan menggalakkan pelajar melakukan eksplorasi dalam penilaian luaran.	Responden 1, 5, 7, 12, 13.
	2. Pengurusan atasan menyokong sistem <i>mentoring</i> dalam membimbing pelajar dalam penilaian luaran.	Responden 2, 4, 7, 15.
	3. Pengurusan atasan mengadakan program intervensi untuk memenuhi keperluan pelajar yang lemah.	Responden 2, 3, 5, 10.

Jadual 9 menunjukkan strategi yang dicadangkan kepada pemimpin dalam amalan kepimpinan bagi mengatasi cabaran yang melibatkan pelajar. Dalam analisa strategi untuk menangani cabaran-cabaran yang berkaitan dengan pelajar, penemuan menunjukkan bahawa di antara strategi penting yang perlu diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan ialah meningkatkan prestasi akademik para pelajar. Penemuan ini selaras dengan dapatan kajian lepas oleh Leithwood et al., 2008; Robinson et al., (2007), menyatakan bahawa penetapan matlamat oleh pemimpin dalam amalan kepimpinannya adalah salah satu dimensi utama untuk kepimpinan yang berjaya. Robinson et al., (2007) menambah bahawa pemimpin perlu menetapkan matlamat yang realistik dan berkomunikasi dengan sub-ordinat untuk mendapatkan komitmen penuh dari sub-ordinat. Selain itu, pemimpin juga perlu menitik beratkan pemilihan pelajar ke program IB. Pengambilan pelajar perlu terhad kepada pelajar dengan pencapaian yang tinggi dalam SPM.

Jadual 9

Strategi menangani cabaran berkaitan pelajar dalam tema faktor organisasi

Sub-tema	Strategi	Sumber
Strategi menangani cabaran berkaitan pelajar	1. Pengurusan atasan menetapkan penetapan matlamat yang lebih tinggi untuk keputusan IBDP	Responden 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 17.
	2. Pengurusan atasan menggalakkan aktiviti-aktiviti pembangunan prestasi akademik di kalangan pelajar.	Responden 3, 5, 8, 10, 12, 15.
	3. Pengurusan atasan memastikan pemilihan pelajar yang terbaik dalam akademik di peringkat SPM.	Responden 1, 7, 9, 15.
	4. Pengurusan atasan menggalakkan pelajar menyertai pertandingan di kalangan sekolah IB di seluruh dunia untuk motivasi.	Responden 6, 7, 9.
	5. Pengurusan atasan memastikan pelajar mematuhi keperluan IB.	Responden 4, 7, 9.
	6. Pengurusan atasan mengawasi disiplin pelajar.	Responden 1, 3, 4, 9.

Seterusnya, Jadual 10 membentangkan strategi yang perlu diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan terhadap cabaran yang berkaitan dengan tenaga pengajar. Strategi yang dicadangkan oleh responden dibentangkan dalam Jadual 10. Strategi pertama yang perlu diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan adalah memastikan terdapat peruntukan untuk menghantar pensyarah ke bengkel IB. Amalan kepimpinan ini adalah penting bagi memastikan pensyarah sentiasa mendapat maklumat tentang perubahan dalam kurikulum IB, ilmu pengetahuan dan sentiasa mengikut perubahan semasa dalam program IB terutamanya dalam pendidikan abad ke-21.

Responden 3 berpendapat,

“Cuma saya Nampak seorang pengarah di sebuah sekolah IB, l dia kena berjiwa besar, dia kena berkomunikasi dengan IB world school yang lain ‘keep in touch with others’ ”

(Responden 3, baris 82-84)

Jadual 10

Strategi menangani cabaran berkaitan tenaga pengajar dalam tema faktor organisasi

Sub-tema	Strategi	Sumber
Strategi menangani cabaran berkaitan tenaga pengajar.	1. Pengurusan atasan menetapkan budget untuk pendidik untuk menghadiri Bengkel IB.	Responden 3, 4, 6, 7, 9, 10, 13.
	2. Pengurusan atasan meningkatkan kesedaran pendidikan abad ke-21 di kalangan pendidik.	Responden 4, 12, 13.
	3. Pengurusan atasan menggalakkan pelajar berdikari.	Responden 4, 7, 15.
	4. Pengurusan atasan menggalakkan pendidik bekerja dalam kumpulan dan berkomunikasi.	Responden 4, 5, 9, 15.

Dari segi sub-tema pengajaran dan pembelajaran, Jadual 11 menunjukkan lima strategi amalan kepimpinan yang dicadangkan kepada pemimpin dalam mengatasi cabaran dari segi pengajaran dan pembelajaran. Antara strategi penting yang perlu di ambil dalam amalan kepimpinan ialah menggalakkan pembelajaran berpusatkan pelajar. Ini selari dengan saranan oleh Forrest (2018), pembelajaran berpusatkan pelajar adalah tumpuan utama dalam program IB.

Jadual 11

Strategi menangani cabaran berkaitan pengajaran dan pembelajaran dalam tema faktor organisasi

Sub-tema	Strategi	Sumber
Strategi menangani cabaran berkaitan pengajaran dan pembelajaran	1. Pengurusan atasan menggalakkan pembelajaran berpusatkan pelajar.	Responden 4, 7, 9, 10.
	2. Pengurusan atasan menggalakkan pendidik berkomunikasi dengan IB World School lain dengan menghantar mereka ke bengkel IB.	Responden 1, 2, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17.
	3. Pengurusan atasan memastikan kajian semula silibus IB setiap 5 tahun diambil tahu oleh semua tenaga pengajar.	Responden 3, 5, 9, 15.
	4. Pengurusan atasan memastikan elemen-elemen baru yang sesuai dengan pendidikan abad ke-21 diterapkan dalam pengajaran.	Responden 3, 4, 5, 7, 9, 15, 18.
	5. Pengurusan atasan memastikan pelajar dapat menyesuaikan diri dengan kurikulum IBDP.	Responden 3, 4, 7, 15, 17.

Dari segi strategi untuk meningkatkan kemudahan sekolah, penemuan kajian ini menyetengahkan strategi yang perlu diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinannya. Jadual 12 menunjukkan strategi yang perlu diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan untuk menghadapi cabaran yang berkaitan dengan kemudahan sekolah.

Jadual 12

Strategi menangani cabaran berkaitan kemudahan di sekolah dalam tema faktor organisasi

Sub-tema	Strategi	Sumber
Strategi menangani cabaran berkaitan kemudahan di sekolah.	1. Pengurusan atasan memastikan kemudahan sekolah seperti makmal, bilik darjah dan pusat pembelajaran pelajar akan dipertingkatkan ke peringkat sekolah antarabangsa.	Responden 1, 2, 3, 5, 7, 13, 15.

Terdapat banyak strategi yang dicadangkan oleh responden terhadap amalan kepimpinan pemimpin di Sekolah Antarabangsa di Malaysia bagi menangani cabaran dari segi faktor persekitaran dan organisasi. Pada asasnya, strategi yang diambil adalah berdasarkan kepada cabaran-cabaran yang dikenal pasti oleh responden kajian. Cabaran utama yang berada di luar amalan kepimpinan pemimpin di Sekolah Antarabangsa di Malaysia adalah masalah kewangan dan belanjawan untuk IBDP. Dana yang mencukupi mesti diberikan kepada Sekolah Antarabangsa di Malaysia untuk menjalankan program IB. Pemimpin perlu memahami bahawa mereka bertanggungjawab dalam amalan kepimpinan dan merupakan penentu kepada kejayaan organisasi dan perlu mengambil strategi yang sesuai dalam amalan kepimpinan bagi menangani cabaran dalam faktor persekitaran dan organisasi. Ini selaras dengan kajian lepas oleh Adam, Harris, Jones dan Cheah (2017) mendapati bahawa pengetua Malaysia sedar tanggungjawab mereka terhadap pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah berdasarkan kepimpinan instruksional. Seterusnya Jadual 13 menunjukkan strategi yang perlu diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan untuk menyelesaikan cabaran terhadap masalah kewangan.

Jadual 13

Strategi menangani cabaran berkaitan masalah kewangan dalam tema faktor organisasi

Sub-tema	Strategi	Sumber
Strategi menangani cabaran berkaitan masalah kewangan	1. Pengurusan atasan memastikan sokongan kewangan tersedia untuk Sekolah Antarabangsa Malaysia.	Responden 1, 2, 3.
	2. Pengurusan atasan berbincang dengan pengurus bahagian kewangan mengenai impak program IB di Malaysia berbanding menghantar pelajar IB ke luar negara.	Responden 1, 2, 3, 7.

Beberapa strategi penting dalam amalan kepimpinan yang dicadangkan dalam amalan kepimpinan untuk menangani cabaran pengurusan sumber manusia dicatatkan dan diringkaskan dalam Jadual 14. Terdapat empat cadangan strategi berdasarkan pengumpulan data daripada responden.

Jadual 14

Strategi menangani cabaran berkaitan pengurusan sumber manusia dalam tema faktor organisasi

Sub-tema	Strategi	Sumber
Strategi menangani cabaran berkaitan pengurusan sumber manusia	1. Pengurusan atasan memastikan kakitangan sokongan yang baik untuk menjalankan program IB di Sekolah Antarabangsa.	Responden 1, 3, 5, 8, 9, 10, 12, 13.
	2. Pengurusan atasan menggalakkan pendidik berhubung dengan sekolah lain di seluruh dunia.	Responden 1, 2, 5, 11, 15.
	3. Pengurusan atasan memastikan kerja diagihkan sama rata kepada kakitangan dan pendidik.	Responden 2, 3, 4, 5, 7, 8, , 17.
	4. Pengurusan atasan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia secara dalaman dan luaran.	Responden 1, 3, 9

Secara ringkasnya, bilangan strategi yang dikenal pasti dalam amalan kepimpinan bagi mengatasi cabaran persekitaran dan organisasi Sekolah Antarabangsa di Malaysia adalah terdiri dari 1) penilaian luaran, 2) pelajar, 3) pendidik, 4) pengajaran & pembelajaran, 5) kemudahan di sekolah, 6) masalah kewangan dan 7) pengurusan sumber manusia. Walaupun pelbagai strategi yang perlu diambil oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan dicadangkan di Sekolah Antarabangsa di Malaysia untuk menyelesaikan cabaran yang dihadapi oleh pengurusan atasan. Namun strategi penting dalam kajian literatur perlu dipertimbangkan untuk memastikan Program IB dapat diteruskan di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Kajian oleh Harris, Hopkin dan Leithwood (2008) mendapati pemimpin yang berjaya ialah pemimpin yang mengamalkan amalan kepimpinan asas bagi mencapai matlamat dalam kepimpinannya. Ini disokong oleh Harris et al., (2008), terdapat empat teras utama amalan kepimpinan yang berjaya iaitu membina visi dan menetapkan arahan, memahami dan membangunkan modal insan, merombak organisasi dan menguruskan program pengajaran dan pembelajaran.

PERBINCANGAN

Dari segi aspek cabaran dalam amalan kepimpinan, satu daripada dapatan dalam cabaran Program IB selari dengan Lai, Shum dan Zhang (2014) bahawa harapan ibu bapa sangat tinggi terhadap prestasi pelajar dalam IBDP. Bagi memenuhi harapan ini, responden mencadangkan agar pemimpin

menetapkan unjuran pencapaian prestasi yang lebih tinggi untuk memastikan pelajar melepasi pencapaian yang dikehendaki oleh penaja untuk melanjutkan pelajaran ke luar negara. Seterusnya, pemimpin dan pendidik harus mengamalkan pelbagai gaya kepimpinan dan strategi bagi menghadapi pelbagai cabaran contohnya penyesuaian dan kaitan kurikulum IB berdasarkan dapatan kajian lepas mengenai Program IB dalam dan luar negara (Gardner-McTaggart, 2017).

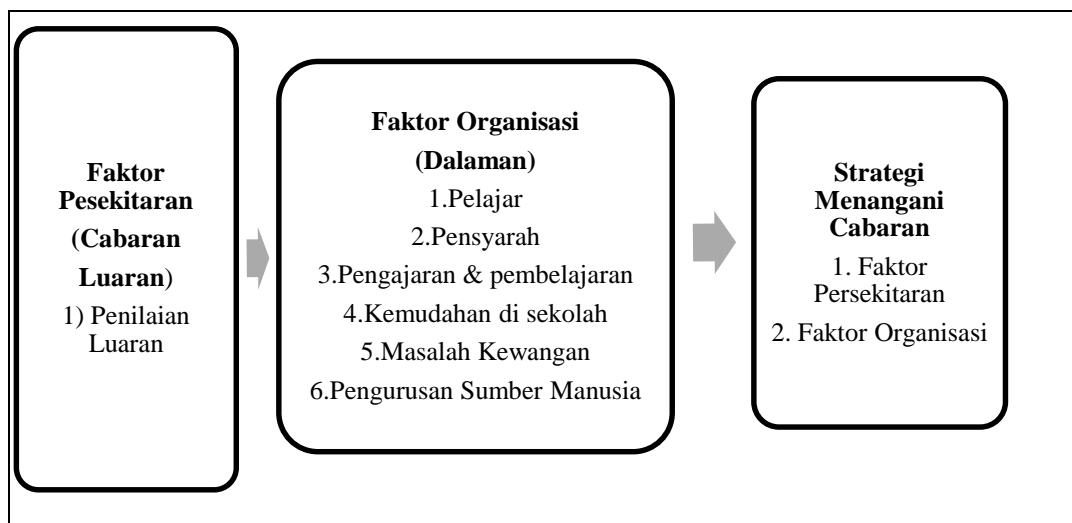
Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa perbelanjaan untuk menjalankan program IB agak tinggi tetapi pemimpin di Sekolah Antarabangsa Malaysia boleh menjimatkan banyak perbelanjaan kerana program IB dijalankan di Malaysia. Penjimatan ini merupakan penjimatan yang banyak kepada negara daripada menghantar pelajar IBDP belajar di luar negara. Strategi lain dalam amalan kepimpinan pemimpin Program IB ialah mengambil perubahan silibus sebagai satu fenomena positif dimana program sentiasa berkembang dan berubah mengikut arus perubahan pendidikan dunia. Secara tidak langsung Program IB boleh dijadikan sebagai penanda aras dan rujukan bagi program-program diploma dan persediaan tahap sama di Malaysia. Impak positif dari Program IB yang menjalankan semakan sukatan pelajaran setiap lima tahun lebih besar berbanding cabaran yang dihadapi oleh pemimpin dan pendidik dalam menangani cabaran semakan sukatan pelajaran.

Dapatan kajian juga mendapati kewangan dan bajet untuk menjalankan Program IB di Sekolah Antarabangsa Malaysia merupakan salah satu cabaran yang berada di luar kawalan amalan kepimpinan. Walau bagaimanapun, masalah ini dapat dikurangkan dengan menonjolkan keterampilan pelajar Program IB yang berprestasi tinggi dalam menuju pendidikan abad ke-21 (Gardner-McTaggart, 2017). Di samping itu Wright (2015), mendapati responden dalam kajiannya percaya IB memberi impak yang besar dari segi membina dan menyemai pemikiran kritikal dalam pengajaran dan pembelajaran. Program IB membantu pendidik dan pelajar berfikir luar dari jangkauan (Wright, 2015).

Antara dapatan lain yang ditemui dalam penerokaan amalan kepimpinan pemimpin dalam menghadapi cabaran melaksanakan Program IB di Sekolah Antarabangsa Malaysia ialah pemilihan pelajar mesti dipantau untuk memastikan penetapan matlamat prestasi pelajar memperolehi keputusan IB yang cemerlang dapat direalisasikan. Ini adalah kerana hasil dapatan menunjukkan pemilihan pelajar akan memberi kesan utama kepada prestasi keseluruhan pelajar. Dapatan ini bertentangan dengan penyelidikan oleh Gardner-McTaggart (2016) yang mendapati bahawa kira-kira 20% pelajar di sekolah antarabangsa berasal dari keluarga ekspatriat dan bukan dari pelajar yang berpencapaian tinggi. Ini adalah kerana mereka dari kalangan pelajar yang ditaja sendiri. Secara keseluruhannya, Program IB masih merupakan program berprestij dan boleh menghasilkan pelajar serba boleh. Oleh itu, ia adalah satu program yang ideal dalam menapis pelajar cemerlang SPM untuk ditaja oleh kerajaan melanjutkan pengajian ijazah pertama di luar negara.

KESIMPULAN

Dalam kajian ini, semua jenis cabaran yang dihadapi oleh amalan kepimpinan pemimpin di Sekolah Antarabangsa Malaysia diklasifikasikan kepada cabaran persekitaran iaitu cabaran luaran dan cabaran faktor organisasi iaitu cabaran dalaman. Bagi mengekalkan Program IB di Sekolah Antarabangsa Malaysia, satu model amalan kepimpinan pemimpin dalam menghadapi cabaran dan strategi yang dicadangkan oleh responden dan kajian lepas dirangkumkan dalam Rajah 5 iaitu, "Model Cabaran dan Strategi Amalan Kepimpinan di Sekolah Antarabangsa Malaysia". Pemimpin boleh menggunakan model ini sebagai panduan dalam menghadapi cabaran amalan kepimpinan dalam Program IB di Malaysia.



Rajah 5. Model Cabaran dan Strategi Amalan Kepimpinan di Sekolah Antarabangsa Malaysia

Menerusi kajian ini, penyelidik telah menemui satu sub-tema cabaran faktor persekitaran dan enam sub-tema cabaran faktor organisasi yang dihadapi oleh pemimpin dalam amalan kepimpinan di Sekolah Antarabangsa Malaysia. Dengan menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif, penyelidik menemui strategi yang dicadangkan kepada pemimpin dalam amalan kepimpinan bagi menghadapi cabaran faktor persekitaran dan faktor organisasi. Kedua-dua faktor ini mempunyai sub-tema yang berbeza dengan Model dalam kerangka teori oleh Dimmock (1996), Walker dan Dimmock (2000), Hallinger, Lee dan Walker (2012). Ini adalah disebabkan oleh pelbagai faktor yang berbeza seperti lokasi sekolah, persekitaran yang berbeza, budaya dan cara pengendalian program IB di sekolah.

IMPLIKASI KAJIAN

Kajian kualitatif ini menemui dapatan yang menjurus kepada tema dan sub-tema deduktif dan induktif dimana pengkaji bertumpu kepada penerokaan dalam mencari faktor-faktor cabaran dan strategi dalam amalan kepimpinan pemimpin di Sekolah Antarabangsa di Malaysia dalam menjalankan program IB. Tahap penyelidikan ini lebih fokus kepada amalan kepimpinan pemimpin dalam menghadapi cabaran dan strategi yang telah dilaksanakan dan dicadangkan dalam mengekalkan program IB di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Kajian seterusnya dapat dilaksanakan dengan menjalankan pemeriksaan menyeluruh tentang cabaran kepemimpinan dan strategi kepemimpinan di Sekolah-Sekolah Antarabangsa di Malaysia (Pandey & Patnaik, 2014). Penemuan kajian ini menyumbang kepada model yang boleh digunakan sebagai panduan kepada kemampuan IBDP di Sekolah Antarabangsa di Malaysia. Ini adalah kerana dengan adanya program IBDP ini di dalam negara, perbelanjaan kewangan dapat dijamin dari segi menghantar pelajar peringkat diploma ke luar negara.

Namun begitu adalah penting bagi penyelidik untuk mengakui bahawa penemuan dari kajian kes kualitatif ini tidak boleh digeneralisasikan kepada Sekolah Antarabangsa yang lain di Malaysia kecuali unsur-unsur yang boleh diadaptasikan (Lincoln & Guba, 1985). Faktor-faktor yang sama boleh digunakan atau diadaptasikan apabila terdapat perkaitan konteks kajian dan situasi cabaran & strategi yang sama digunakan dalam amalan kepimpinan pemimpin di sesuatu sekolah tersebut.

RUJUKAN

- Adams, D., A. Samat, S., & Abu Samah, H. (2018). Teacher leadership: Going beyond classroom. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 1-3. doi:10.22452/iojel.vol2no1.1
- Ahmad, R. H., & Ghavifekr, S. (2017). School leadership for the 21st century: A conceptual overview. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(1), 48-61.
- Bunnell, T. (2008). The Yew Chung model of dual culture co-principal ship: a unique form of Distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 11(2), 191-210.
- Bryant, D. A., Walker, A., & Lee, M. (2016). A review of the linkage between Student participation in the International Baccalaureate Continuum and student learning attributes. *Journal of Research in International Education*, 15(2), 87–105. <https://doi.org/10.1177/1475240916658743>
- Chua, Y. P. (2013). *Mastering research statistics*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Forrest, S. (2018). Can CPD enhance student-centred teaching and encourage explicit instruction of International Baccalaureate approaches to learning skills? A qualitative formative assessment and summative evaluation of an IB School's In-House CPD Programme. *Journal of Research in International Education*, 17(3), 262-285.
- Garcia-Huidobro, J. C. (2017). Addressing the crisis in curriculum studies: Curriculum integration that bridges issues of identity and knowledge. *Curriculum Journal*, 29(1), 25–42. <https://doi.org/10.1080/09585176.2017.1369442>
- Gardner-McTaggart, A. (2016). International elite, or global citizens? Equity, Distinction and Power: the International Baccalaureate and the rise of the south. *Globalisation, Societies and Education*, 14(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/14767724.2014.959475>
- Gardner-McTaggart, A. (2017a). Leadership of International Schools and the International Baccalaureate Learner Profile. *Educational Management Administration and Leadership*, 20(10), 1–19. <https://doi.org/10.1177/1741143217745883>
- Gardner-McTaggart, A. (2017b). Leadership of international schools and the International Baccalaureate Learner Profile. *Educational Management Administration and Leadership*, 20(10), 1–19. <https://doi.org/10.1177/1741143217745883>
- Glaser, B. G. (1978). *Advances in the methodology of grounded theory: Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207-221.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Data management and analysis methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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. <https://doi.org/10.1080/02188791.2015.1056591>
- Lai, C., Shum, M. S. K., & Zhang, B. (2014). International mindedness in an Asian context: The case of the International Baccalaureate in Hong Kong. *Educational Research*, 56(1), 77–96. <https://doi.org/10.1080/00131881.2013.874159>
- Lee, M., Hallinger, P., & Walker, A. (2012). A distributed perspective on instructional leadership in International Baccalaureate (IB) Schools. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 664–698. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436271>
- Lee, M., Hallinger, P., & Walker, A. (2012). Leadership challenges in International Schools in the Asia Pacific Region: Evidence from programme implementation of the International Baccalaureate. *International Journal of Leadership in Education*, 15(3), 289–310. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.605475>

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Beverly Hills, CA: Sage.
- Oh, S., & Chua, Y. (2018). An explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal Of Educational Leadership*, 2(1), 4-20. doi:10.22452/iojel.vol2no1.2
- Pandey, S. C., & Patnaik, S. (2014). Establishing reliability and validity in qualitative inquiry: A critical examination. *Jharkhand journal of development and management studies*, 12(1), 5743-5753.
- Robinson, V. M., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why* (Vol. 41). Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.
- Shariff, N. M., Razak, M. A., & Daud, Z. (2017). Akademia baru analysing International Baccalaureate students academic performance at Kolej MARA, Banting, *Akademia Baru*, 1(1), 1-12.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. Newbury Park CA: Sage.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: A meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499-523. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1005106>
- Van Teijlingen, E. R., & Hundley, V. (2001). *The importance of pilot studies*. United Kingdom: Department of Sociology, University of Surrey.
- Wright, K. (2015). *International Baccalaureate Programmes: Longer term outcomes*. Melbourne Australia: University of Melbourne.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.