

**CABARAN MELESTARIKAN KEPIMPINAN PENYELIDIKAN DI INSTITUT
PENDIDIKAN GURU DI MALAYSIA: SATU KAJIAN AWAL****Nur Amalina Husna Mohd Razali*****Muhammad Faizal A. Ghani**Fakulti Pendidikan,
Universiti Malaya**mdfaizal@um.edu.my***ABSTRACT**

The demand to create world-class education presents a challenge to the Teacher Education Institute in Malaysia in producing quality teacher trainees. Therefore, the Institute of Teacher Education needs to change its organizational structure as a whole. Recently, research-related structures have received less attention due to misconceptions about the contribution of the research field in education. They stated that the field of research was simply spending the budget for travel. Therefore, there is a need for a study that explores the challenges in sustaining research leadership at the Malaysian Teacher Education Institutes. In order to achieve the objectives of the study, qualitative methods were conducted through face-to-face interview sessions with six study participants comprising lecturers from Teacher Education Institutes in urban and rural areas who directly participated in research. The research data were analysed using thematic analysis method. The findings of the study reported that there were several themes that have been identified related to the challenges of preserving research leadership, namely (i) negative attitudes towards research activities, (ii) workload, (iii) lack of exposure to research knowledge, (iv) time constraints, (v) lack of support: funds and facilities, and (vi) unsupportive organizational structure. The findings of this study are able to give exposure especially to the stakeholders such as lecturers about the challenges that exist in cultivating research leadership in Teacher Education Institutes in Malaysia.

Keywords: *Cabaran, Kepimpinan Penyelidikan, Pemimpin, Pensyarah*

PENGENALAN

Keperluan kepada gaya kepimpinan sering berubah selari dengan perubahan persekitaran dalam pendidikan khususnya kehendak penggubal dasar. Penggubal dasar seperti kerajaan perlu membuat keputusan mengenai dasar pendidikan. Kujala et al. (2019) berpendapat keputusan yang dibuat berdasarkan penemuan kajian membolehkan sesuatu dasar dilaksanakan dalam jangka masa panjang. Dengan kata lain, negara memerlukan lebih banyak kajian dilakukan untuk penambahbaikan sistem pendidikan. Malah, Evans (2014) menegaskan keperluan sesebuah organisasi memiliki pemimpin berkesan dalam melaksanakan aktiviti penyelidikan. Situasi ini berlaku apabila banyak kos yang dikeluarkan bagi aktiviti penyelidikan namun impak penyelidikan tersebut kurang, kerana kepimpinan penyelidikan kurang diamalkan dalam kalangan pemimpin. Baba dan Hakem Zadeh (2012) dalam kajian mereka menyatakan bahawa kebanyakan pemimpin membuat keputusan dalam keadaan tertekan dan berdasarkan maklumat yang tidak mencukupi. Justeru, pembuatan keputusan berdasarkan *evidence-based* adalah penting untuk seseorang pemimpin.

Kepimpinan penyelidikan ini dilihat sebagai berisiko dan tidak mendapat penghargaan berbanding fokus utama iaitu akademik. Berdasarkan laporan oleh Nuffield Council (2014), tekanan dalam bidang akademik yang semakin meningkat berlaku dalam persekitaran profesional di institusi pendidikan tinggi menyebabkan kekurangan masa untuk membuat penyelidikan mengenai peranan kepimpinan penyelidikan dalam organisasi.

Seterusnya, kepimpinan penyelidikan dilihat sebagai penggerak utama untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Namun, penerokaan berkaitan kepimpinan penyelidikan oleh pengkaji barat dan tempatan masih kurang diberi perhatian khususnya yang melihat kepada cabaran kepimpinan penyelidikan dalam kalangan pensyarah Institut Pendidikan Guru Malaysia. Kenyataan ini bertepatan dengan kajian Esen et al. (2020) yang menyatakan bahawa kebanyakan kajian mengenai kepimpinan di institusi pendidikan tinggi kebiasaannya didapati dalam literatur dari Amerika Syarikat. Kenyataan ini disokong oleh Flinders dan Anderson (2019) dalam kajian mereka bahawa kepimpinan penyelidikan merupakan terma yang kurang digunakan dan difahami. Konsep kepimpinan ini sering ditafsirkan secara negatif oleh ahli akademik sebagai pengurusan dan kawalan birokratik secara *top-down*. Situasi ini turut mempengaruhi bilangan kajian penyelidikan yang dijalankan di peringkat pengajian tinggi dalam konteks Malaysia.

Situasi ini berlaku akibat wujudnya cabaran dalaman dan luaran yang masih kurang diterokai. Cabaran dalam membina kemahiran dalam kepimpinan penyelidikan yang akan diperlukan dalam beberapa dekad akan datang perlu dikenalpasti. Cabaran ini merangkumi pelbagai aspek seperti struktur organisasi, sistem insentif dan budaya kepimpinan dalam membentuk konsep kepimpinan penyelidikan yang kukuh (Flinders & Anderson, 2019). Kefahaman terhadap halangan dan cabaran yang wujud berupaya memberi kefahaman yang lebih mendalam mengenai cabaran kepimpinan penyelidikan dan langkah yang boleh diambil untuk mengatasi cabaran tersebut.

Justeru, kajian dilaksanakan bagi menerokai cabaran pensyarah Institut Pendidikan Guru (IPG) dalam mengaplikasikan kepimpinan penyelidikan di Institut Pendidikan Guru (IPG). Penemuan kajian ini diharap berupaya memberi kefahaman kepada pemegang taruh terutama warga Institut Pendidikan Guru untuk mengenalpasti cabaran yang dihadapi pemimpin untuk memimpin ahli di dalam organisasi, pelajar dan komuniti bagi tujuan menambahbaik amalan penyelidikan.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka cabaran dalam melestarikan kepimpinan penyelidikan di Institut Pendidikan Guru.

SOROTAN KAJIAN

Bahagian ini merangkumi beberapa aspek merangkumi kepimpinan, kepimpinan penyelidikan dan cabaran kepimpinan penyelidikan seperti berikut.

Kepimpinan

Kepimpinan merupakan keupayaan untuk mempengaruhi pengikut dan melibatkan penggunaan kuasa oleh pemimpin dan pengikut bagi mencapai sesuatu persetujuan. Kenyataan ini turut disokong oleh Ball (2007) yang menyatakan kepimpinan membantu sekumpulan manusia untuk mendapat arah tuju yang jelas bagi mencapai sesuatu matlamat secara menyeluruh sebagai individu. Dalam konteks pendidikan tinggi, kepimpinan sering dilihat apabila ahli akademik dalam institusi memegang jawatan rasmi dan diberi tanggungjawab untuk mengetuai sesuatu peringkat dalam organisasi (Hogan & Hogan, 2001). Situasi ini menyebabkan ahli akademik yang tidak dilantik secara rasmi tidak menganggap diri mereka sebagai pemimpin atau memainkan peranan untuk membuat keputusan dalam organisasi selagi mereka tidak memegang jawatan rasmi di dalam organisasi mereka.

Seterusnya, dari sudut yang berbeza, kepimpinan dilihat dalam aktiviti harian yang dilaksanakan oleh ahli akademik secara rasmi atau tidak rasmi melibatkan aktiviti perbincangan dalam organisasi, penyeliaan pelajar, membimbing pengkaji baru, menganjurkan persidangan dan menyelaraskan projek penyelidikan (Juntrasook, 2014). Maka secara rumusannya definisi konsep kepimpinan daripada kajian-kajian lepas dapat dilihat dari dua aspek berbeza iaitu aspek kepimpinan sebagai jawatan dan kepimpinan sebagai amalan di mana kedua-dua aspek ini mempunyai konsep yang sama iaitu keupayaan mempengaruhi individu lain bagi mencapai matlamat yang sama.

Kepimpinan Penyelidikan

Realiti sistem pendidikan yang sering berubah turut memberi kesan kepada sistem pendidikan tinggi yang sentiasa memainkan peranan penting dalam pembangunan masyarakat melalui penyebaran pengetahuan baru. Pada peringkat awal, kepimpinan penyelidikan memberi fokus kepada sifat dan tingkah laku pemimpin selain faktor kontekstual yang menyumbang kepada amalan kepimpinan penyelidikan (Derue et al., 2011). Namun dengan berlakunya pertambahan penyelidikan pendidikan tinggi telah menyebabkan definisi konsep kepimpinan penyelidikan ini ditafsir dalam pelbagai konteks (Dinh et al., 2020). Dalam konteks kajian ini, pemimpin penyelidikan merupakan ahli akademik yang mempunyai ilmu dalam bidang mereka dan seterusnya memberi sumbangan intelektual kepada ahli di dalam organisasi dengan tujuan untuk mempengaruhi mereka menjalankan kajian dan mendalami bidang tersebut (Evans, 2015).

Cabaran Kepimpinan Penyelidikan

Terdapat beberapa cabaran dalam membina kemahiran kepimpinan penyelidikan yang akan diperlukan dalam beberapa dekad akan datang. Cabaran ini merangkumi pelbagai aspek seperti struktur organisasi, sistem insentif dan budaya kepimpinan dalam membentuk konsep kepimpinan penyelidikan yang kukuh (Flinders & Anderson, 2019). Kefahaman terhadap halangan dan cabaran yang wujud berupaya memberi kefahaman yang lebih mendalam mengenai cabaran kepimpinan penyelidikan dan langkah yang boleh diambil untuk mengatasi cabaran tersebut.

Antara cabaran yang wujud ialah tekanan dan risiko. Berdasarkan laporan oleh Nuffield Council (2014), tekanan dalam bidang akademik yang semakin meningkat berlaku dalam persekitaran profesional di institusi pendidikan tinggi menyebabkan kekurangan masa untuk membuat kajian mengenai peranan kepimpinan penyelidikan dalam organisasi. Kepimpinan penyelidikan ini dilihat sebagai berisiko dan tidak mendapat penghargaan berbanding fokus utama iaitu akademik. Justeru, dalam konteks kajian ini, cabaran kepimpinan penyelidikan melihat kepada cabaran dalam melestarikan kepimpinan penyelidikan di Institut Pendidikan Guru.

METODOLOGI

Bahagian ini menjelaskan beberapa aspek berkaitan metodologi kajian seperti berikut.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Kaedah temu bual separa berstruktur digunakan bagi mengumpul data kajian. Penggunaan kaedah ini bersesuaian dengan pandangan Bogdan dan Biklen (1998) yang menyatakan data kualitatif berupaya mengkaji sesuatu fenomena yang berlaku secara lebih mendalam dengan menyelami perasaan peserta kajian. Justeru, data dikumpul dengan menjalankan sesi temu bual ke atas enam orang peserta kajian bagi mendalami cabaran kepimpinan penyelidikan di Institut Pendidikan Guru.

Persampelan Kajian

Pemilihan peserta kajian bagi kajian ini adalah berdasarkan justifikasi kajian kualitatif bahawa peserta kajian mampu menerangkan fenomena kajian. Sampel kajian dipilih berdasarkan kaedah persampelan bertujuan (Merriam, 2009) bagi mendapatkan input terus melalui peserta kajian. Selanjutnya, Creswell (2014) menyatakan bahawa bagi kajian kualitatif, bilangan peserta dalam lingkungan tiga hingga 10 orang adalah sesuai dan bergantung kepada kedalaman kajian. Bagi tujuan kajian ini, pemilihan peserta kajian ini merangkumi tiga kriteria iaitu (i) melibatkan staf akademik yang bertugas di Institut Pendidikan Guru (Kampus) Wilayah Tengah Semenanjung Malaysia, (ii) melibatkan staf akademik bergred DG41 dan ke atas (iii) sukarela untuk menyertai kajian. Justeru, atas rasional ini enam orang peserta kajian dipilih dalam kalangan staf akademik yang berkhidmat di Institut Pendidikan Guru (Kampus) Wilayah Tengah Semenanjung Malaysia. Selanjutnya, bagi tujuan penentuan saiz sampel kajian, seramai enam orang staf akademik dipilih untuk ditemu bual. Menurut Merriam dan Tisdell (2015), pemilihan bilangan sampel adalah bergantung kepada permasalahan dan keperluan kajian. Justeru pemilihan bilangan peserta kajian dianggap dapat memenuhi keperluan kajian dan memperolehi data yang tepu.

Instrumen Kajian

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan protokol temu bual separa berstruktur. Pengkaji menggunakan protokol temu bual bagi memperoleh data kajian berkaitan cabaran kepimpinan penyelidikan di Institut Pendidikan Guru Malaysia. Satu set soalan temu bual yang mengandungi respons terbuka digunakan. Bagi keperluan kajian ini, pengkaji menggunakan format instrumen temubual yang diadaptasi daripada instrumen temu bual Muhammad Faizal A. Ghani dan Gary (2013). Secara ringkasnya, kandungan protokol temu bual merangkumi empat bahagian utama iaitu (i) Bahagian A (soalan pembukaan), (ii) Bahagian B (soalan transisi), (iii) Bahagian C (soalan utama), dan (iv) Bahagian D (soalan penutup). Bahagian A adalah mengenai latar belakang peserta dan latar belakang kajian. Bahagian B meliputi tujuan kajian, metodologi kajian dan persetujuan untuk ditemu bual bagi memenuhi tujuan kajian.

Prosedur Pengumpulan Data

Bagi memenuhi objektif kajian ini, pengkaji mengumpul data kualitatif. Data diperolehi melalui temu bual ke atas enam orang peserta kajian. Pertamanya, pengkaji telah mendapatkan kebenaran untuk menjalankan kajian daripada Kementerian Pelajaran Malaysia melalui Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP). Seterusnya, lapan orang peserta kajian dipilih dan surat jemputan dihantar kepada mereka melalui e-mel. Setelah mendapat persetujuan dan penetapan tarikh dan masa yang sesuai, pengkaji melakukan temu bual melalui medium *Google Meet* bersama peserta kajian.

Analisis Data

Data temu bual bagi kajian ini dianalisis secara kualitatif. Analisis data dilaksanakan setelah temu bual dijalankan kepada peserta kajian. Proses pertama yang dijalankan ialah transkripsi temu bual. Proses ini melibatkan penyalinan semula data-data dalam bentuk rakaman audio temu bual bersama peserta kajian. Keseluruhan kandungan temu bual dicatat. Seterusnya, data yang diperolehi disusun mengikut tarikh pungutan data. Data dianalisis menggunakan kaedah Analisis Tematik oleh Braun dan Clarke (2014). Kaedah ini dilaksanakan dengan menyusun, mengelas dan mengkodkan data secara tematik. Bagi analisis ini, pengkaji menganalisis data dengan melakukan transkripsi terlebih dahulu. Pengkaji mengambil ayat-ayat penting bagi menyokong data kuantitatif. Dalam konteks kajian ini, pengkaji membina tema dengan menggunakan kajian literatur, pengalaman pengkaji serta melalui jawapan yang diberi oleh responden. Kemudian data ditranskripsi mengikut tema yang telah dibina. Data boleh dibahagikan dengan mengkodkan dan mengkategorikan data (Holland, 2007). Kemudian data dianalisis mengikut tema yang telah ditetapkan.

DAPATAN KAJIAN

Data kajian dikumpul melalui temu bual terhadap enam (6) orang pensyarah IPG. Seterusnya, data yang diperolehi dianalisis menggunakan kaedah tematik. Melalui kaedah tematik, terdapat enam (6) tema yang dapat dikenalpasti seperti berikut:

Tema 1: Sikap Negatif Terhadap Aktiviti Penyelidikan

Pemimpin penyelidikan menghadapi cabaran dengan sikap negatif terhadap aktiviti penyelidikan seperti yang dijelaskan peserta kajian dari kawasan bandar seperti berikut:

...minda kita ni. Buka sikit. Nak tolong KPM ni macam mana. Macam tu. Sebab saya nampak, bila buat research, ada dapatan lepas tu, nothing happened.

[PB3:324-326]

Kenyataan ini turut disokong oleh peserta kajian keenam dari kawasan luar bandar yang menyatakan bahawa kesedaran sendiri dari pensyarah terhadap aktiviti penyelidikan adalah penting dalam menjalankan penyelidikan seperti berikut:

Kita sendiri dari pensyarah pun, kita sebenarnya frust lah. Kalau setakat penyelidikan kita ni, orang tak pandang pun. Baik tak payah buat tapi kepimpinan suruh buat.

[PLB5:190-192]

Kesimpulannya, kepimpinan penyelidikan sukar dijalankan kerana sikap negatif pensyarah terhadap aktiviti penyelidikan. Kesedaran pensyarah tentang kepentingan melaksanakan aktiviti penyelidikan masih kurang.

Tema 2: Bebanan Tugas

Pensyarah menghadapi cabaran apabila bertukar dari tugas pengurusan yang padat dan tidak memerlukan kepada penyelidikan kepada tugas mengajar seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian keempat dari kawasan bandar seperti berikut:

...kelas terlampau banyak. Di universiti, kelas tidak sebanyak IPG. Tugas pengurusan lagi.

[PB4:224-225]

Situasi ini bertambah sukar apabila pensyarah mempunyai pelbagai tugas dan kekangan-kekangan lain terutama masa yang amat terhad untuk menjalankan aktiviti penyelidikan seperti yang dijelaskan oleh peserta kajian kedua dari kawasan luar bandar seperti berikut:

Pensyarah selalu mengeluh bahawa mereka terlalu banyak program, terpaksa mengajar dan sebagainya, sehingga mereka tiada masa untuk menjalankan penyelidikan.

[PLB2:249-251]

Secara kesimpulannya, bebanan tugas yang dihadapi oleh pensyarah menyebabkan aktiviti penyelidikan sukar dilaksanakan kerana peruntukan masa untuk aktiviti penyelidikan terpaksa digunakan untuk menyiapkan tugas-tugas lain.

Tema 3: Kekangan Masa

Bebanan tugas yang berlaku menyebabkan para pensyarah menghadapi kesuntukan masa untuk menjalankan aktiviti penyelidikan seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian satu dari kawasan bandar seperti berikut:

Your model ini memang bagus untuk kita mahu jentik bahawa pemimpin memang perlu mengetahui tetapi supporting yang beberapa kali saya sebut adalah masa.

[PB1:199-200]

Situasi ini turut dihadapi oleh pensyarah dari luar bandar yang bersetuju bahawa kesuntukan masa untuk menjalankan aktiviti penyelidikan adalah kekangan yang amat besar seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti berikut:

Penyelidikan memang diwajibkan tetapi setakat mana mewajibkan di mana pensyarah mempunyai kekangan-kekangan lain dan tak mampu untuk kita teruskan. Kekangan itu adalah masa.

[PLB1:116-118]

Kenyataan ini turut disokong oleh peserta kajian keenam dari kawasan luar bandar yang menekankan bahawa kekangan masa adalah kekangan terbesar dalam kalangan pensyarah untuk menjalankan penyelidikan seperti berikut:

Mungkin dari segi kekangan masa adalah antara alasan kita dengar bila pensyarah kita tak dapat melengkapkan penyelidikan kita. Itu antara alasan yang selalu kita dengar.

[PLB6:410-411]

Rumusannya, kekangan masa merupakan faktor terbesar aktiviti penyelidikan tidak dapat dilaksanakan dengan baik walaupun peruntukan jam bagi aktiviti penyelidikan telah diperuntukkan dalam jadual mingguan mereka. Situasi ini menyukarkan pemimpin penyelidikan untuk memimpin aktiviti penyelidikan kerana kesuntukan masa untuk melaksanakan aktiviti penyelidikan.

Tema 4: Kurang Sokongan Dalam Aspek Kawalan, Fasiliti, Ilmu, Insentif dan Rangkaian

Selain itu, cabaran lain yang dihadapi oleh pemimpin penyelidikan adalah kurang kawalan seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian kedua dari kawasan luar bandar seperti berikut:

Kena paksa contoh saya sendiri, mula-mula awal tahun saya kata kalau tak siap kajian beri penjelasan. Kadang-kadang perlu juga seperti itu walaupun kita tak sampai ke tahap itu tetapi bila mereka tengok kita ada sedikit ketegasan dan sentiasa mengambil berat mungkin dari tak minat mungkin akan jadi minat.

[PLB2:245-248]

Seterusnya, kurang sokongan dalam ilmu berkaitan penyelidikan juga menyebabkan kurangnya keupayaan untuk memimpin aktiviti penyelidikan seperti berikut:

Saya rasa mungkin cabaran kedua dari segi pensyarah ni dari segi ilmu dan kemahiran. Kadang-kadang ada ilmu tetapi tak ada kemahiran. Kadang-kadang ada ilmu dan kemahiran tetapi tak ada masa.

[PLB6:417-419]

Tambahan lagi, sokongan yang kurang dari segi insentif seperti cuti juga menyebabkan pensyarah kurang berminat untuk menjalankan aktiviti penyelidikan kerana tertekan untuk menyiapkan tugas yang ada seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian satu dari kawasan bandar berikut:

Memang kita disuruh buat tetapi dengan kekangan yang ada bukan kita ingin keistimewaan apa-apa pun tapi sekurang-kurangnya diberikan cuti supaya dapat bergerak lebih selesa dan tiada tekanan mental.

[PB1:171-173]

Cabaran ini turut dihadapi oleh pensyarah dari luar bandar yang menyatakan bahawa mereka memerlukan cuti untuk menjalankan penyelidikan seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian kelima seperti berikut:

Kalau di universiti mereka ada cuti sabbatical untuk fokus kepada bidang penyelidikan tapi di IPG kita kerja 8 pagi 4 petang, tapi bila cuti dia kata kita cuti ikut sekolah, ikut penggal. Itu yang jadi cabaran dan sekarang kita dapat cuti 35 hari cuti, itu sahaja.

[PLB5:210-213]

Selain insentif yang kurang, pemimpin penyelidikan turut menghadapi cabaran untuk membina rangkaian di luar organisasi IPG disebabkan birokrasi yang ada seperti yang dinyatakan oleh peserta kajian kedua dari kawasan luar bandar berikut:

Mereka berminat untuk berkolaborasi dengan kita tetapi mereka nak menandatangani satu surat macam MOU, LOI, LOC lah untuk mereka terlibat secara langsung dengan program penyelidikan. Jadi, bila ini berlaku, kita tak dapat teruskan kerana di peringkat IPGM, kita tidak dibenarkan menandatangani MOU, LOI, LOC.

[PLB2:324-328]

Rumusannya, kepimpinan penyelidikan sukar dijalankan kerana kurang sokongan dalam aspek kawalan, fasiliti, ilmu penyelidikan, insentif dan rangkaian. Aspek sokongan perlu diberi perhatian untuk memastikan aktiviti penyelidikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Tema 5: Kekurangan Dana

Dana merupakan salah satu cabaran yang dihadapi oleh pensyarah dalam melaksanakan aktiviti penyelidikan dengan berkesan. Kekurangan dana menyebabkan aktiviti penyelidikan tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Kekurangan dana ini dinyatakan oleh peserta kajian keempat dari luar bandar seperti berikut:

Saya juga pernah terlibat dalam menguruskan geran penyelidikan yang mana jumlahnya RM1000.00. Bagi saya, dengan jumlah sebegitu apa yang kita boleh buat sedangkan kita membawa ahli penyelidik pergi hotel dan duduk jauh dari rumah tetapi nilai seribu banyak mana sahaja.

[PB4:311-314]

Cabaran ini turut dibangkitkan oleh peserta kajian kedua dari kawasan luar bandar yang menyatakan bahawa mereka perlu menggunakan dana sendiri malahan terpaksa memohon cuti untuk membentangkan penyelidikan di peringkat antarabangsa yang memerlukan birokrasi yang banyak seperti yang dijelaskan berikut:

Kalau kita di peringkat IPG, kita tiada seperti itu. Kita perlu guna duit sendiri dan terpaksa memohon cuti. Mungkin ada tetapi panjang birokrasinya. Jadi menyebabkan kita tidak membentangkan ke luar negara.

[PLB2:320-322]

Kekurangan geran khusus untuk penyelidikan di peringkat IPG. Peserta kajian keenam dari kawasan luar bandar turut menjelaskan bahawa tiada peruntukan untuk pensyarah menjalankan aktiviti penyelidikan dan jumlah geran yang diperolehi juga amat sedikit seperti berikut:

...kita fokus kepada geran penyelidikan. Kalau di IPTA, mungkin mereka dah besar, ataupun IPTS, mereka dah ada dana sendiri. Mereka berupaya untuk membawa penyelidikan. Tapi di IPG ni, geran penyelidikan kita dapat pun, kalau nak terus terang saya cakap, kita hanya dapat dalam 200 sahaja untuk satu penyelidikan.

[PLB5:144-148]

Kesimpulannya, kekurangan dana merupakan cabaran ketara yang memerlukan perhatian bagi memastikan aktiviti penyelidikan dapat berjalan dengan sempurna dan lancar.

Tema 6: Struktur Organisasi Yang Kurang Menyokong

Selain itu, struktur organisasi yang mantap dan teratur akan menentukan keberkesanan kepimpinan penyelidikan. Namun, berdasarkan kenyataan peserta kajian kedua dari kawasan luar bandar mendapati bahawa struktur organisasi di IPG kurang menyokong aktiviti penyelidikan.

Sebab kadang-kadang ada pemimpin ni, ketua, ketua jabatan ke ketua unit atau middle leader di kampus sendiri tak minat dengan penyelidikan ini. Kita paksa macam mana pun dia tak minat.

[PLB2:241-243]

Rumusannya, struktur organisasi yang kurang menyokong mempengaruhi keberkesanan aktiviti penyelidikan di IPG. Aktiviti penyelidikan memerlukan struktur organisasi yang menjadi pemangkin kepada pembentukan kepimpinan penyelidikan yang berkesan.

Kesimpulannya, dapatan kajian berkaitan cabaran melestarikan kepimpinan penyelidikan adalah seperti berikut:

- a) Sikap Negatif Terhadap Aktiviti Penyelidikan
 - i. Pensyarah menganggap penyelidikan merupakan aktiviti yang sia-sia
- b) Bebanan Tugas
 - ii. Bebanan tugas mengajar dan tugas pengurusan yang banyak
 - iii. Terlalu banyak program di Institut Pendidikan Guru yang memerlukan komitmen pensyarah
- c) Kekangan Masa
 - i. Kekangan masa kerana kebanyakan masa pensyarah diperuntukkan untuk aktiviti pengajaran, penyeliaan, kokurikulum, pengurusan, pengkeranian program dan selainnya
- d) Kurang Sokongan Dalam Aspek Kawalan, Fasiliti, Ilmu, Insentif dan Rangkaian
 - i. Kurang kawalan dari pihak atasan yang memberi fokus kepada penyelidikan
 - ii. Pensyarah kurang menguasai ilmu dan kemahiran dalam bidang penyelidikan
 - iii. Kurang insentif terutama dalam bentuk cuti bagi memberi ruang pensyarah melaksanakan penyelidikan
 - iv. Terlalu banyak birokrasi dalam menjalankan rangkaian dengan pihak luar organisasi
- e) Kekurangan Dana
 - i. Peruntukan dana yang amat sedikit untuk menjalankan penyelidikan
 - ii. Geran penyelidikan yang terhad untuk penyelidikan IPG
- f) Struktur Organisasi Yang Kurang Menyokong
 - i. Pemimpin sendiri tidak berminat untuk menjalankan penyelidikan dan kurang menyokong pelaksanaan penyelidikan di peringkat institusi

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Beberapa tema bagi kajian ini telah mengenalpasti enam (6) tema seperti berikut: (i) sikap negatif terhadap aktiviti penyelidikan, (ii) bebanan tugas, (iii) kekangan masa, (iv) kurang sokongan (kawalan, fasiliti, ilmu, insentif dan rangkaian), (v) kekurangan dana, dan (vi) struktur organisasi yang kurang menyokong.

Cabaran pertama ialah sikap negatif pemimpin terhadap aktiviti penyelidikan. Sebagai pemimpin penyelidikan, pensyarah perlu mempunyai kesedaran tentang kepentingan aktiviti penyelidikan. Penemuan kajian ini mendapati bahawa pensyarah merasakan bahawa aktiviti penyelidikan tidak memberi sebarang kelebihan kepada mereka. Normah Jantan (2013) turut menyokong dapatan kajian ini dengan menyatakan bahawa kesedaran pensyarah terhadap aktiviti penyelidikan dalam meningkatkan profesionalisme mereka adalah masih kurang. Kebanyakan pensyarah kurang mengambil

berat dan menganggap penyelidikan adalah sesuatu yang sia-sia. Sikap negatif ini perlu diubah supaya mereka berupaya untuk memimpin penyelidikan dengan berkesan.

Seterusnya, cabaran kedua ialah bebanan tugas. Beban tugas dilihat dalam dua aspek iaitu beban tugas akademik dan beban tugas bukan akademik. Beban tugas akademik merangkumi aspek berkaitan pengajaran manakala beban tugas bukan akademik lebih terarah kepada pengurusan dan pentadbiran. Marina Muhammad Razaki et al., (2020) turut menjelaskan bahawa pensyarah terpaksa menanggungkan keinginan mereka untuk menjalankan aktiviti penyelidikan kerana perlu memberi fokus terhadap tugas pentadbiran dan akademik. Pensyarah juga turut dibebani dengan tugas hakiki lain seperti pengajaran, aktiviti kokurikulum, penilaian pelajar, program di institut dan tugas-tugas lain.

Selain itu, cabaran ketiga ialah kekangan masa. Penemuan kajian ini mendapati bahawa pensyarah kekurangan masa untuk menjalankan aktiviti penyelidikan. Bebanan tugas yang ada mengakibatkan pensyarah kekurangan masa untuk menjalankan penyelidikan. Peruntukan masa khusus diperlukan untuk menjalankan penyelidikan. Selanjutnya, cabaran keempat ialah kurang sokongan dalam aspek kawalan, fasiliti, ilmu, insentif dan rangkaian. Kejayaan pelaksanaan sesebuah penyelidikan bergantung kepada sokongan yang disediakan dalam menjalankan aktiviti penyelidikan. Aspek kawalan melibatkan kawalan dari pemimpin atasan dalam memastikan aktiviti penyelidikan berlaku. Namun, pemimpin atasan dilihat tidak cenderung untuk melaksanakan aktiviti penyelidikan justeru mengakibatkan aspek kawalan lemah. Selain itu, di Institut Pendidikan Guru Malaysia masih kurang sokongan dalam aspek fasiliti seperti capaian internet.

Cabaran kelima ialah kekurangan dana. Setiap penyelidikan yang dilakukan memerlukan peruntukan dana bagi memastikan kelancaran penyelidikan tersebut. Kekurangan dana mengakibatkan pensyarah sukar untuk melaksanakan aktiviti penyelidikan dengan berkesan. Pelaksanaan sesebuah penyelidikan memerlukan dana. Dana penyelidikan diperlukan bagi memastikan kelancaran sesebuah penyelidikan. Cabaran keenam ialah struktur organisasi yang kurang menyokong. Penemuan kajian mendapati bahawa pemimpin sendiri kurang mengamalkan penyelidikan. Situasi ini mengakibatkan penyelidikan dilihat sebagai sampingan dan tidak diberi keutamaan. Syed Ismail Syed Mustapa dan Lee Leh Hong (2022) menyatakan bahawa ketua jabatan atau ketua unit di bawah seliaan mereka perlu berperanan untuk memastikan setiap pegawai akademik melibatkan diri dalam penyelidikan dan penulisan.

KESIMPULAN

Penyelidikan merupakan aspek yang perlu diberi perhatian bagi mencapai matlamat kerajaan untuk menjadi sebuah negara maju. Pensyarah di Institut Pendidikan Guru di Malaysia memainkan peranan penting dalam merealisasikan matlamat ini. Pensyarah perlu memberi fokus dan sedar akan nilai penyelidikan dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran serta kualiti masyarakat dan negara. Cadangan bagi kajian lanjutan adalah untuk menyediakan satu garis panduan bagi membantu pemimpin untuk memimpin penyelidikan.

RUJUKAN

- Baba, V. V., & HakemZadeh, F. (2012). Toward a theory of evidence based decision making. In *Management Decision* (Vol. 50, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/00251741211227546>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dinh, N. B. K., Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Academic leadership: Perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts. *Educational Management Administration and Leadership*, 2011, 1–21. <https://doi.org/10.1177/1741143220921192>

- Evans, L. (2014). What is effective research leadership? A research-informed perspective. *Higher Education Research and Development*, 33(1), 46–58. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.864617>
- Evans, L. (2015). A changing role for university professors? Professorial academic leadership as it is perceived by “the led.” *British Educational Research Journal*, 41(4), 666–685. <https://doi.org/10.1002/berj.3163>
- Flinders, M., & Anderson, A. (2019). *Fit for the Future? Researcher Development and Research Leadership in the Social Sciences Evidence review*. 1–87.
- Juntrasook, A. (2014a). “You do not have to be the boss to be a leader”: Contested meanings of leadership in higher education. *Higher Education Research and Development*, 33(1), 19–31. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.864610>
- Kujala, J., Lethimaki, H., & Freeman, R. E. (2019). A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. In *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*. <https://www.oapen.org/download?type=document&docid=1004153#page=105>
- Mustapa, S. I. S., & Hong, L. L. (2022). *Budaya Penyelidikan Dan Penulisan Dalam Kalangan Pegawai Akademik di IPG*. August.
- Normah, J. (2013). *Isu-Isu Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Penyelidikan Dan Pembangunan (R & D) Di Politeknik Merlimau Dan Kaedah Untuk Mengatasinya*. 01(01), 1689–1699.
- Razaki, M. M., Nafi, L. M., & Nasir, K. (2020). Persepsi Pensyarah Terhadap Penyelidikan : Satu Kajian di Kias , Kuis dan UniSHAMS Lecturer ’ s Perceptions Towards Research : A Study in Kias , Kuis and UniSHAMS. *Rabbanica*, 1(1), 49–66.