Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 5, Issue 12, December 2020

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:
www.msocsciences.com

Kompetensi Kepimpinan Pengetua Sekolah di Pulau di Negeri Sabah

Dexter Silam¹, Vincent Pang¹, Denis Lajium¹

¹Universiti Malaysia Sabah (UMS)

Correspondence: Dexter Silam (dextersilam78@gmail.com)

Abstrak

Kompetensi pengetua sekolah dalam meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pengurusan sesebuah sekolah merupakan satu isu dalam pendidikan. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kompetensi kepimpinan dan pelaksanaannya oleh pengetua sekolah di sebuah pulau di negeri Sabah. Kajian kualitatif ini menggunakan pendekatan kajian kes. Peserta kajian terdiri daripada pengetua, penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran sekolah. Proses pengumpulan data dibuat dengan menggunakan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Data-data kajian diproses dan dianalisis dengan menggunakan perisian ATLAS.ti 8. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kompetensi kepimpinan dari aspek pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku sangat penting bagi pengetua sekolah berkenaan untuk memastikan kecemerlangan sekolah dapat dicapai. Pengetua sekolah pulau ini harus memiliki kompetensi kepimpinan dari aspek pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin secara cekap dan berkesan sama ada berfokuskan kepada kepimpinan sekolah, pengajaran guru, mahu pun aspek operasional. Kesimpulannya, kompetensi kepimpinan pengetua sekolah berkenaan sangat penting dalam memastikan pengurusan dan kepimpinan sekolah sentiasa terancang dan sistematik serta mampu mengikuti arus perubahan semasa dalam konteks pendidikan global.

Kata kunci: kompetensi kepimpinan, pengetua, sekolah pulau

Leadership Competency of an Island School Principals in Sabah

Abstract

The capability in managing school effectively and efficiently among school principals is always concern in education management. This study aims to identify the leadership competency and implementation practices of a principal of a school in a Sabahan island. This qualitative study uses the case study approach. The respondents for this research are principals, administrative senior assistant and teachers. Data collection processes consist of interview, observation and document analysis. The data is processed and analyzed using ATLAS.ti 8 software. The findings show that the principal of this island school need to possess leadership competencies in terms of knowledge, skills and behavior in performing his duty efficiently and effectively, whether focusing on leading the school, teacher teaching, or operational aspects. In short, the leadership competencies of the school principal are very important in ensuring that the management and leadership of the school is always well-planned and systematic, and able to keep up with the current changes in the context of global education.

Keywords: leadership competencies, principals, island schools

Pengenalan

Dunia pendidikan sentiasa mengalami perubahan selari dengan peredaran zaman dan tuntutan global. Lantaran itu, sistem pendidikan memerlukan seseorang pemimpin yang berkaliber dalam mencapai impian dan wawasan negara. Dalam institusi pendidikan, peranan pengetua adalah sangat penting di mana gaya kepimpinannya dapat mempengaruhi dan memajukan tahap perubahan dan berbagai-bagai pembaharuan di sekolah ke arah penambahbaikan sekolah secara berterusan (Fullan, 2015). Perubahan yang dibuat perlu mengambil kira kepimpinan dalam sekolah. Hal ini kerana, pemimpin dalam sekolah merupakan peneraju kepada kejayaan perubahan yang dibuat. Sementara itu Bush (2007) menjelaskan pengetua akan memberi pengaruh yang cukup besar dalam menentukan sesuatu perubahan yang hendak dibuat di sekolah. Dalam hal ini pengetua merupakan individu yang memainkan peranan penting terhadap kejayaan sesuatu perubahan bergantung kepada kepimpinan sekolah. Ini dibuktikan oleh Fullan (2007) bahawa penentu kejayaan perubahan di sekolah bergantung kepada kepimpinan pengetua.

Perubahan dalam sistem pendidikan bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilaksanakan kerana ia perlu dirancang dengan teliti agar boleh diterima dan menghasilkan perubahan yang positif. Perubahan yang dibuat mestilah relevan dengan keperluan semasa dan boleh diterima serta mampu direalisasikan. Justeru, dalam mendepani tuntutan perubahan pendidikan masa kini, ia menuntut kesediaan pemimpin sekolah daripada aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap. Ini bertepatan dengan kompetensi kepimpinan yang digariskan oleh Tubbs dan Schulz (2006) yang melihat kepada nilai, tingkah laku dan personaliti sebagai elemen penting yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Kompetensi kepimpinan ini akan menjadi sandaran pengetua khususnya pengetua sekolah di pulau untuk menerima dan merealisasikan perubahan positif ke arah keberkesanan sekolah. Ini selari dengan kesediaan pengetua sebagai agen perubahan di sekolah bagi memastikan kecemerlangan dapat dicapai secara berterusan (Schein, 2004). Mohammed Sani, Ahmad Zabidi dan Husaina (2015) menjelaskan bahawa konsep kepimpinan pendidikan sangat kompleks dan didefinisikan dalam pelbagai perspektif berbeza mengikut situasi, persekitaran dan latar sosio budaya masyarakat dunia. Di Malaysia, kepimpinan pengetua dilihat sebagai tulang belakang kecemerlangan sesebuah sekolah khususnya dalam memastikan matlamat falsafah pendidikan kebangsaan dapat direalisasikan.

Justeru, kajian ini dibuat untuk meneroka kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau sesuai dengan tuntutan perubahan pendidikan yang sedang rancak berlaku di seluruh dunia. Perubahan drastik ini turut dirasai di Malaysia dan menuntut kita bersiap sedia bagi memenuhi keperluan semasa dari segi idea, program, metod, teknologi, proses dan komponen pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Sorotan Literatur

Kompetensi kepimpinan bukanlah sesuatu yang baru dalam kepimpinan pengetua di sekolah. Kompetensi kepimpinan pengetua sekolah sentiasa diberi penekanan sebagai sandaran utama dalam usaha meningkatkan keberkesanan dan kecekapan sesebuah sekolah sesuai dengan cabaran semasa pengetua yang sangat besar dan kompleks. Berdasarkan takrifan Florida Department of Education (2008) kompetensi kepimpinan pengetua sekolah bermula dengan pengetahuannya tentang bagaimana membentuk organisasi, mewujudkan kerjasama dengan pihak berkepentingan dan mampu memberi tindak balas serta mempengaruhi orang lain. Hussein (1989) menggariskan beberapa perkara yang sering dikaitkan dengan kompetensi pengetua iaitu misi sekolah, kurikulum dan pengajaran, pentadbiran sekolah dan hubungan serta komunikasi. Beliau menegaskan bahawa, kompetensi ini adalah ramuan penting untuk menjadikan sekolah cemerlang.

Kompetensi ialah ciri-ciri yang diperlukan bagi melakukan sesuatu (Bass & Bass, 2008) dan merupakan ciri-ciri asas dalam diri seseorang individu (Chen & Naquin, 2006). Ciri-ciri asas ini diperlukan oleh

seseorang individu untuk membangunkan kemahiran, pengetahuan, sikap, kepercayaan, motif, dan sifat-sifat ke arah hasil kerja yang berkualiti selari dengan tuntutan fungsi strategik organisasi.

Pemimpin yang mempunyai kompetensi merupakan seorang pemimpin yang efektif dalam melaksanakan kepimpinan bagi sesebuah organisasi (Bass & Bass 2008; Hollenbeck, McCall, & Silzer 2006; Rothwell, 2010). Kompetensi seseorang pemimpin perlu dikenal pasti kerana ia merupakan asas utama yang menjadi sandaran kepada pengurusan yang lebih berkesan. Justeru, pemimpin yang kompeten perlu dilantik bagi memimpin organisasi untuk memastikan kecemerlangan sesebuah organisasi (Hollenbeck et al., 2006; Rothwell, 2010).

Terdapat lapan bidang utama tentang kompetensi pengetua iaitu mewujudkan matlamat, penilaian program, menguruskan staf, menyusun atur masa, pengajaran dan pembelajaran, memastikan kewujudan alat bantu mengajar, latihan pembangunan profesionalisme dan hubungan luar dengan masyarakat (Jokinen, 2005). Sementara itu Bahagian Sekolah (2004), Kementerian Pendidikan Malaysia telah menggariskan tanggungjawab pengetua meliputi tujuh bidang utama iaitu kepimpinan pengajaran, pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid, pengurusan sekolah, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan, hubungan dengan komuniti setempat dan penyelidikan pendidikan. Ini merupakan kompetensi yang perlu ditekankan dalam diri seorang pengetua dalam memimpin organisasi sekolah.

Tahap kompetensi dilihat sebagai antara faktor utama yang menjadi pemangkin kepada keberkesanan sesebuah sekolah. Kenyataan ini disokong sendiri oleh Eddy (2013) bahawa selain sikap pemimpin sekolah yang profesional di samping nilai positif dalam kepimpinan, tahap kompetensi yang tinggi juga menjadi faktor keberkesanan sekolah. Justeru, selaras dengan itu, kerajaan menerusi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) telah mengambil inisiatif dengan menyusun langkah proaktif untuk meningkatkan tahap kompetensi pemimpin sekolah. Hal tersebut dinyatakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) melalui pelaksanaan latihan *Continuing Professional Development* (CPD) kepada pemimpin sekolah yang melibatkan penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. Persoalannya kini, adakah hasrat kerajaan yang dinyatakan di atas tercapai bagi meningkatkan pencapaian sekolah dan murid? Persoalan ini dipanjangkan dalam kajian ini khususnya dengan melihat perkembangan pendidikan di sekolah pulau. Maka dalam hal ini, kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau dianggap sebagai aspek penting yang perlu diberi penekanan dalam memastikan keberkesanan sekolah di pulau khasnya di negeri Sabah.

Bersangkutan dengan itu, pengetua sekolah tanpa mengira tempat harus memiliki kompetensi kepimpinan yang efisien dan efektif dalam melaksanakan tanggungjawabnya sebagai ketua dengan memberi fokus kemajuan sekolah, PdP dalam bilik darjah dan perkara-perkara yang berkaitan dengan prestasi murid (Hallinger & Murphy, 1985; Kotter, 1990; Katz, 1993; Leithwood et al., 2004; Interstate School Leaders Licensure Consortium, 2008).

Dalam mendepani arus perdana yang penuh mencabar, dunia kepimpinan pengetua yang sangat pantas dan tanpa sekatan, para pengetua sangat dituntut untuk melengkapkan diri dengan kompetensi yang pelbagai (Institut Aminuddin Baki, 2005; Interstate School Leaders Licensure Consortium, 2008). Malah pengetua sekolah sepatutnya lebih kerap meningkatkan usaha dalam menguasai kompetensi kepimpinan selaras dengan tuntutan dalam perubahan dunia pendidikan, (Danim, 2002; Gibson et al., 1996; Spencer & Spencer, 1993). Hal ini tidak boleh dianggap remeh kerana menurut Bennis dan Nanus (1985) dan disokong oleh dapatan Drucker (1992) kompetensi kepimpinan pengetua adalah teras utama yakni tulang belakang untuk merealisasikan matlamat sekolah.

Merujuk situasi di negara jiran Indonesia, beberapa laporan sebelum ini menunjukkan bahawa pembangunan kompetensi pengetua sekolah belum lagi dilaksanakan dan diamalkan (Sudrajat, 2008; Renstra, 2009). Di negara-negara maju pula seperti Amerika Syarikat dan United Kingdom menjadikan isu pembangunan kompetensi pengetua sekolah sebagai fokus utama yang perlu diberi perhatian bagi mencapai kecemerlangan dalam pendidikan (Interstate School Leaders Licensure Consortium, 2008). Malah, menurut Mazzeo (2003) negara-negara maju telah sekian lama menjadikan strategi peningkatan kompetensi kepimpinan pengetua sebagai sistem sijil berlesen yang perlu diperbaharui mengikut ketetapan masa yang telah ditentukan. Manakala di Malaysia, pembinaan dan pembangunan kompetensi

pengetua sekolah adalah berdasarkan program pembinaan kompetensi pengetua sekolah berprestasi tinggi menerusi latihan khas kepimpinan dan Kursus Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) (Institut Aminuddin Baki, 2010).

Sementara itu, McNair et al. (2011) menegaskan bahawa seseorang pemimpin pendidikan harus memiliki kompetensi dan kemahiran untuk membolehkan mereka mengurus sekolah dengan berkesan. Dalam hal ini, kompetensi kepimpinan seseorang pemimpin harus dibangun secara menyeluruh dan sistematis sesuai dengan tuntutan perubahan pendidikan semasa. Justeru, dalam hal ini Eddy (2013) dalam kajian beliau menjelaskan bahawa pembangunan kompetensi pemimpin pendidikan boleh dibuat melalui beberapa cara seperti latihan, penerokaan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dilalui sepanjang dalam tempoh perkhidmatan di sesebuah organisasi.

Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM)

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) telah digubal oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) yang di dalamnya terkandung instrumen pemastian standard untuk para pemimpin sekolah yang harus dipatuhi (Jemaah Nazir Sekolah, 2004). Standard ini terdiri daripada empat dimensi utama iaitu hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian murid.

Berdasarkan Jabatan Perancangan dan Standard Latihan, IAB, Genting Highlands standard kompetensi kepengetuaan di Malaysia tidak banyak berbeza dengan standard kompetensi di luar negara (IAB, 2010). Perbezaan yang ketara hanya dari aspek istilah sedangkan dari aspek kandungan dan skop tugas tetap mempunyai persamaan. Dengan mengambil kira pandangan dan hasil perbincangan bersama dalam tempoh lebih kurang dua tahun dari 2004 hingga 2006 antara pihak IAB dengan pengetua, pegawai Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dan KPM maka Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) telah dibentuk pada tahun 2006. Dalam SKKSM ini telah digariskan sembilan bidang pengurusan di sekolah yang perlu dikuasai oleh para pengetua (IAB, 2006a). Sembilan aspek pengurusan kepimpinan pendidikan tersebut harus dikuasai oleh pengetua iaitu;

- i. Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi
- ii. Pengurusan Kurikulum
- iii. Pengurusan Kokurikulum
- iv. Pengurusan Hal-ehwal Murid
- v. Pengurusan Kewangan
- vi. Pengurusan Pentadbiran Pejabat
- vii. Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal
- viii. Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
- ix. Pengurusan Perhubungan Luar

Lanjutan daripada itu, kesembilan-sembilan aspek ini sebenarnya menjadi komponen dalam NPQEL. Para peserta NPQEL akan diberi pendedahan tentang SKKSM dan menjadi silibus peserta selama enam bulan pertama pelaksanaan kursus NPQEL. Para peserta akan diajar secara teori dan mereka wajib lulus dalam peperiksaan yang telah ditetapkan sebagai prasyarat untuk membolehkan mereka dilantik menjadi pengetua kelak (IAB, 2006a). Aspek-aspek ini juga turut diajar dalam Kursus Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan (KKPP) misalnya dalam kursus persediaan untuk pengetua baru iaitu *Program Immersion and Residency* (PRIME) (IAB, 2006b). Bahkan menerusi kursus-kursus jangka pendek yang dianjurkan di bawah IAB penekanan kepada sembilan kompetensi ini turut dititikberatkan. Walau bagaimanapun, penggubalan SKKSM masih lagi berlandaskan Prinsip-prinsip Rukun Negara, Dasar Pendidikan Kebangsaan, Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Wawasan 2020 (KPM, 2006). Dalam masa yang sama, IAB menegaskan bahawa SKKSM masih berpandukan kepada teori-teori yang relevan dan mempunyai perkaitan dengan pengurusan dan kepimpinan pendidikan (IAB, 2006c). Ini selaras dengan fungsi utama IAB sebagai pusat latihan kepimpinan pendidikan di Malaysia.

Sehubungan dengan itu, Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) turut disediakan oleh IAB sebagai salah satu instrumen penting untuk mengenal pasti keperluan pembangunan profesional pengetua dan guru besar berdasarkan 26 kompetensi yang dikenali sebagai Kompetensi Pemimpin Sekolah. Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh IAB, terdapat enam domain kompetensi yang perlu dikuasai oleh pemimpin sekolah yang dimasukkan dalam KOMPAS (Amin Senin, 2008). Fokus utama KOMPAS dibangunkan adalah untuk mengenal pasti keperluan latihan dan pembangunan profesion pemimpin sekolah. Menerusi KOMPAS, IAB telah menyusun program latihan kepimpinan yang bersesuaian dan mengikut keperluan para pemimpin sekolah. Terdapat 100 item dalam instrumen KOMPAS yang menuntut para pemimpin memberi respons dengan jujur terhadap setiap pernyataan yang diberikan dalam tempoh masa 30 minit. Selepas itu, pemimpin yang telah menjawab instrumen KOMPAS boleh menyimpan atau mencetak slip profil kompetensi mereka (IAB, 2016). Ini bertujuan membantu pemimpin untuk merancang pelan pembangunan sekolah sekali gus membuat analisis untuk mendapatkan kursus kepimpinan yang sesuai di bawah kelolaan IAB.

IAB turut terdedah dengan perubahan semasa dalam tuntutan pendidikan global. Lantas, IAB mengambil inisiatif bijak dan pantas agar pemimpin sekolah benar-benar dilengkapi dengan kompetensi kepimpinan yang tinggi dan mampu mendepani apa jua bentuk perubahan pendidikan yang berlaku. Maka dengan itu, IAB telah memperkenalkan NPQEL 2.0 yang menggariskan panduan dan tatacara baru pengendalian program NPQEL. Berdasarkan Buku Panduan Pentaksiran NPQEL 2.0, IAB telah memperkenalkan sepuluh kompetensi kepimpinan pengetua dan guru besar yang wajib dikuasai oleh para peserta NPQEL. Sepuluh kompetensi kepimpinan tersebut meliputi kompetensi berfikir strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pelajaran, membangunkan kapasiti, membina jaringan dan jalinan, berkomunikasi berkesan, berkeimpinan, berkeperibadian tinggi.

Sepuluh kompetensi kepimpinan tersebut diukur berasaskan Rubrik Analitik Kompetensi, yang terdiri daripada sepuluh kompetensi yang diukur sepanjang peserta mengikuti kursus NPQEL. Sepuluh kompetensi tersebut merupakan pecahan kepada empat Domain Kompetensi iaitu (i) berwawasan, (ii) menerajui perubahan (iii) mencemerlangkan organisasi dan (iv) berketerampilan. Pentaksiran ke atas peserta dibuat bertujuan untuk mengukur kompetensi setiap individu dengan merujuk kepada definisi kompetensi yang ditetapkan seperti dalam Jadual 1 Kamus Kompetensi.

Jadual 1: Kerangka Pentaksiran Kompetensi NPQEL 2.0

Kompetensi	Berfikir Strategik	Membuat Keputusan	Memimpin Perubahan	Menyelesaikan Masalah	Memimpin Pelajaran	Membangunkan Kapasiti	Membina Jaringan dan Jalinan	Berkomunikasi Berkesan	Berkeimpinan	Berkeperibadian Tinggi
Aktiviti Pentaksiran TAS	Pentaksiran Kompetensi									
Pembentangan Eksekutif 1	√	√	√						√	
Pembentangan Eksekutif 2	√	√	√	√						
Pembentangan Eksekutif 3			√	√	√	√				
Pembentangan Eksekutif 4	√			√	√	√				
Pembentangan Eksekutif 5		√		√			√	√		
Aktiviti Pentaksiran TAL	Pentaksiran Kompetensi									
Protokol dan Etiket								√	√	√
Perantisan 1	√	√						√		√
Perantisan 2	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Aktiviti Pentaksiran TAK	Pentaksiran Kompetensi									

Jalanan Pintar Korporat	√	√	√	√						
Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta								√		√
Bicara Kepimpinan Melalui Buku								√	√	√
Jumlah Fokus Kompetensi	5	6	4	6	3	3	3	7	4	5

Sumber: Institut Aminuddin (2018)

Berdasarkan jadual tersebut, setiap kompetensi diukur dalam lima tahap yang terdiri daripada (i) berwawasan, (ii) menerajui perubahan, (iii) memimpin pembelajaran, (iv) membangun Kapasiti dan (v) membina jaringan dan jalinan. Setiap tahap dinyatakan secara berhierarki mengikut tema yang mempunyai deskripsi tersendiri berserta dengan ilustrasi bagi memandu pelaksanaan pentaksiran berasaskan kompetensi.

Pentaksiran berasaskan kompetensi adalah merujuk Kerangka Pentaksiran Kompetensi NPQEL 2.0 mengikut aktiviti pentaksiran seperti pada Jadual 2.

Jadual 2: Pembentangan Eksekutif

Tema Pembentangan Eksekutif	Domain Kompetensi	Kompetensi Ditaksir
Berwawasan	<ul style="list-style-type: none"> Berwawasan Menerajui Perubahan Berketerampilan 	<ul style="list-style-type: none"> Berfikiran Strategik Membuat Keputusan Berkeimpinan
Menerajui Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> Berwawasan Menerajui Perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> Berfikiran Strategik Membuat Keputusan Memimpin Perubahan Menyelesaikan Masalah
Memimpin Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Menerajui Perubahan Mencemerlangkan Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Memimpin Perubahan Menyelesaikan Masalah Memimpin Pembelajaran Membangun Kapasiti
Membangun Kapasiti	<ul style="list-style-type: none"> Berwawasan Menerajui Perubahan Mencemerlangkan Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Berfikiran Strategik Menyelesaikan Masalah Memimpin Pembelajaran Membangun Kapasiti
Membina Jaringan dan Jalinan	<ul style="list-style-type: none"> Menerajui Perubahan Berketerampilan 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat Keputusan Menyelesaikan Masalah Membina Jaringan dan Jalinan Berkomunikasi Berkesan

Sumber: Institut Aminuddin Baki (2018)

Setiap peserta berpeluang ditaksir sekurang-kurangnya tiga kali bagi sepuluh kompetensi tersebut menerusi komponen pentaksiran. Pencapaian yang tertinggi sahaja daripada beberapa pentaksiran yang dilakukan terhadap setiap kompetensi akan diambil bagi menetapkan Tahap Kompetensi yang dicapai. Peserta NPQEL mesti mencapai tidak kurang daripada Standard Kompetensi pada Tahap 4 bagi sepuluh kompetensi yang ditaksir, untuk membolehkan peserta layak dianugerahkan sijil berikut:

- i. Diploma Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan
- ii. Sijil Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan

Tuntasnya, berdasarkan kronologi pembangunan kompetensi kepimpinan di Malaysia jelas menunjukkan bahawa kompetensi kepimpinan pengetua sentiasa diberi perhatian serius dan penambahbaikan secara berterusan selaras dengan tuntutan dan cabaran dalam dunia pendidikan semasa. Menurut Owens (2001) pemimpin sekolah harus mempunyai kompetensi kepimpinan dalam proses menterjemahkan teori dan amalan kepimpinan tentang perkembangan dan kemajuan organisasi dalam

membangunkan pendidikan. Hal ini seterusnya dapat membantu pemimpin di sekolah untuk menghadapi setiap cabaran bagi merealisasikan matlamat pendidikan yang hendak dicapai. Dalam konteks kepimpinan pendidikan di Malaysia, KPM sentiasa komited dalam usaha membangunkan kompetensi pemimpin di sekolah tanpa mengira status dan kedudukan geografi pemimpin. IAB telah diberikan mandat sepenuhnya oleh KPM dalam usaha pembangunan kompetensi pemimpin sekolah dengan sokongan daripada kementerian, jabatan pendidikan dan pejabat pendidikan daerah.

Kompetensi Kepimpinan

Kompetensi pemimpin ditakrifkan sebagai kebijaksanaan, pengalaman, dan keupayaan seseorang pemimpin dalam melaksanakan tugas secara efektif dan sistematik (Boyatzis, 2011; Gentry, 2013). Robinson (2006) menjelaskan bahawa teras utama sesebuah institusi pendidikan ialah wujudnya seorang pemimpin sekolah yang mempunyai kompetensi dan ilmu serta kemahiran dalam pengurusan pengajaran dan pembelajaran. Cherif, Overbye dan Stefurak (2009) dalam kajian mereka telah mendapati bahawa terdapat sembilan aspek pengetahuan dan kemahiran kepimpinan yang perlu dimiliki dan dipraktikkan oleh seorang pemimpin di sekolah. Sembilan aspek tersebut adalah berkaitan pengetahuan dan kemahiran yang meliputi perkara-perkara berikut: i) pengurusan; ii) pentadbiran; iii) profesionalisme; iii) pendidikan; iv) interpersonal; v) hubungan luar; vi) penyelidikan dan latihan; vii) penyeliaan dan penilaian; viii) pembangunan diri; dan ix) kewangan. Sehubungan dengan itu, Bush (2008) turut sama menegaskan bahawa seorang pemimpin di sekolah harus memiliki sifat-sifat keperibadian dan nilai-nilai dalam pendidikan. Manakala, Robinson (2006) dan Cherif et al. (2009) menegaskan pula tentang kepentingan pengetahuan pemimpin dalam mengurus sesebuah sekolah.

McNair, Duree dan Ebbers (2011) menjelaskan bahawa pemimpin sekolah harus mempunyai keupayaan untuk mempelajari kemahiran asas yang diperlukan dalam kepimpinan dan mempunyai semangat yang tinggi untuk memimpin organisasi. Sebenarnya daripada semua ciri yang dinyatakan ini mempunyai perkaitan rapat dengan kompetensi pemimpin seperti yang telah dinyatakan oleh Boyatzis (2011) dan Gentry et al. (2013) bahawa kompetensi kepimpinan adalah merujuk kepada tingkah laku seseorang pemimpin yang memerlukan keseimbangan dan kecerdasan dari aspek emosi, sosial dan kognitif. Jokinen (2005) mengklasifikasikan kompetensi kepimpinan kepada empat komponen utama yang diperlukan oleh seorang pemimpin iaitu tingkah laku, keperibadian, nilai dan pengetahuan seseorang pemimpin yang menjadi kerangka dan panduan untuk mengajar dan mengkaji kecekapan kepimpinan global.

Pelantikan seorang pemimpin sekolah seharusnya berdasarkan kompetensi yang diperlukan seperti yang telah ditetapkan dalam satu-satu organisasi (Hollenbeck, McCall & Silzer; 2006; & Rothwell, 2010), supaya hanya yang berkelayakan dan mempunyai kompetensi sahaja yang akan dilantik menerajui kepimpinan di sekolah. Hal ini tidak boleh dipandang remeh kerana ia melibatkan masa depan dan pembangunan sesebuah sekolah. Lantaran itu dalam konteks pendidikan di Malaysia, pemimpin sekolah iaitu guru besar dan pengetua yang hendak dilantik wajib lulus NPQEL dan memiliki sijil kelayakan NPQEL sebagai pra syarat wajib menjadi pengetua atau guru besar (KPM, 2013).

Sehubungan dengan itu, dalam usaha membentuk kepimpinan yang efektif maka program pembangunan pemimpin harus dilaksanakan sebagai platform ke arah meningkatkan kompetensi pemimpin di sekolah (Bush, 2008; Gentry et al., 2013). Selain itu, dalam usaha membangunkan kompetensi pemimpin, terdapat pendekatan lain yang boleh digunakan iaitu melalui bimbingan daripada pemimpin yang berpengalaman di samping mengikuti program pembangunan pemimpin yang menekankan fokus kepada pengalaman sebenar yang dilalui oleh para pemimpin (Bush, 2008; DuBrin, 2010). Dengan kata lain, kompetensi pemimpin boleh dihasilkan dan dibangunkan dengan mengikuti program pembangunan pemimpin yang terancang secara sistematik (Bush, 2008). Program pembangunan tersebut perlu dirancang dengan teliti dan dilaksanakan dengan pelbagai cara antaranya seperti menggunakan pendekatan pendidikan, perkongsian pengalaman dan bimbingan yang berterusan daripada pemimpin-pemimpin yang berpengalaman dan kompeten (DuBrin, 2010).

Justeru, bagi merealisasikan matlamat pendidikan negara, KPM memerlukan pemimpin yang berprestasi tinggi serta mempunyai keupayaan untuk mendepani apa jua tribulasi semasa dalam dunia pendidikan. Seajar dengan itu, pengetua sekolah sepatutnya dilengkapi dengan pengetahuan luas dalam pengurusan dan kepimpinan organisasi, mempunyai komitmen tinggi dalam bidang tugas, memiliki kemahiran mengurus dan memimpin sekolah serta sentiasa bersiap sedia menghadapi tuntutan perubahan pendidikan semasa yang sangat pantas dan kompleks (Esmaeil, Rozita & Amir, 2013). Hal ini kerana, cabaran pendidikan abad ke-21 menuntut pemimpin sekolah yang memiliki kualiti, kebolehan dan sifat kebertanggungjawaban yang tinggi. Ini disebabkan kualiti kecemerlangan murid dan kejayaan sekolah dipengaruhi oleh kompetensi kepimpinan pengetua.

Laporan yang dikeluarkan oleh IAB (2014) mendapati bahawa kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di Malaysia masih berada pada tahap yang rendah. Dapatan ini selari dengan Laporan Tahunan 2008, yang dikeluarkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2009) tentang tahap kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di Malaysia yang berada pada tahap rendah. Laporan IAB (2014) hanya 115 buah sekolah di seluruh Malaysia telah diumumkan sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi dan ia hanyalah mewakili 1.13% daripada jumlah sekolah-sekolah di Malaysia. Angka dan peratusan ini menunjukkan bahawa masih terdapat jurang prestasi yang besar antara Sekolah Berprestasi Tinggi dan sekolah yang bukan Sekolah Berprestasi Tinggi seperti sekolah di pulau. Atas alasan ini, maka kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti amalan kompetensi kepimpinan dan pelaksanaannya oleh pengetua sekolah di pulau negeri Sabah.

Metod Kajian

Reka Bentuk Kajian

Dalam penyelidikan kualitatif, terdapat banyak reka bentuk kajian yang boleh digunakan dan setiap reka bentuk kajian adalah berbeza dari aspek disiplin, ideologi dan pengaruh politik (Bodgan & Biklen, 2003). Menurut Punch (2001) pemilihan reka bentuk kajian yang sesuai boleh dilakukan mengikut empat asas utama sesebuah penyelidikan iaitu:

- i. Strategi yang melibatkan tujuan atau pendekatan menjalankan penyelidikan agar persoalan penyelidikan dapat dijawab.
- ii. Kerangka konsepsi yang menunjukkan hubungan kait antara satu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain.
- iii. Sasaran dan matlamat penyelidikan.
- iv. Peralatan dan prosedur yang akan digunakan untuk mengumpul dan menganalisis bahan empirikal.

Berdasarkan empat asas utama tersebut, pengkaji telah memilih jenis penyelidikan kajian kes sebagai strategi penyelidikan. Pemilihan reka bentuk penyelidikan ini mempunyai perkaitan dengan tujuan dan pendekatan kajian, hubungan kait kerangka konsep antara satu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain, sasaran dan matlamat penyelidikan, peralatan dan prosedur yang digunakan untuk proses mengumpul dan menganalisis data (Creswell, 2014; Punch, 2001).

Reka bentuk penyelidikan bagi kajian ini berbentuk penerokaan di mana pengkaji akan meneroka dan mendalami amalan kepimpinan pengetua dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah di pulau. Pengkaji membina satu gambaran yang holistik, menganalisis perbuatan dan perkataan, melaporkan secara terperinci dan mendalam bagi setiap pandangan peserta dan melakukan penyelidikan penerokaan dalam “*setting*” semula jadi (Creswell, 2014). Menurut Creswell (2014), reka bentuk kualitatif adalah bersifat induktif. Hal ini kerana penyelidikan adalah tentang penjanaan idea. Reka bentuk dicadangkan berterusan (*up front*) tetapi terbuka dan berkembang, tidak rigid dan tetap untuk meneroka. Selain itu, pengkaji sendiri akan menjadi instrumen kajian untuk mengumpul data (Creswell, 2014; Stake, 2010) melalui temu bual.

Dalam menjalankan kajian ini, pengkaji mengkaji secara keseluruhan amalan kepimpinan pengetua yang berkaitan kompetensi kepimpinan dalam pengurusan organisasi sekolah. Oleh itu, kajian berbentuk kualitatif merupakan satu kaedah kajian yang sesuai kerana pengkaji tidak membuat sebarang andaian terhadap dapatan data yang bakal diperoleh. Hal ini bersesuaian dengan kajian kualitatif yang sememangnya bercirikan penerokaan, penemuan dan interpretasi dan bukannya menguji hipotesis sebagaimana kajian kuantitatif (Creswell, 2014; Stake, 2010).

Kajian Kes

Menurut Stake (2010) kajian kes merupakan satu idea yang dominan dan boleh berubah mengikut kesesuaian satu aktiviti bagi menjelaskan sesuatu fenomena dan peristiwa. Dalam konteks kajian ini, pengkaji memainkan peranan yang sangat penting untuk berada di lapangan bagi tujuan memperoleh data kajian dan mencari jawapan yang lebih mendalam tentang fenomena kes yang dikaji. Ini kerana kajian kes merupakan kerangka utama untuk melaksanakan kajian secara kualitatif (Stake, 2010) dan membolehkan pengkaji memerhati dan meneliti sesuatu peristiwa yang berlaku di dalam persekitaran sebenar dan meneroka sesuatu fenomena sosial yang kompleks (Creswell, 2014; Merriam, 2009)

Bagi membolehkan pengkaji membuat penelitian secara tepat, mendalami sesuatu kefahaman dan mentafsir data serta memperoleh maklumat yang lebih mendalam sesuai dengan skop kajian tentang kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau yang berbentuk penerokaan secara mendalam maka kaedah kajian kes sangat bertepatan kerana dapat memenuhi tuntutan dalam skop kajian yang dikehendaki. Pengkaji menggunakan pendekatan kajian kes untuk mendapatkan jawapan bagi setiap soalan kajian. Justeru, pengkaji merujuk kepada soalan 'bagaimana' dan 'sejauh mana' seperti yang dicadangkan (Stake, 2010; Yin, 2011) untuk mendapatkan kefahaman dan memperoleh data dalam skop yang lebih luas dan mendalam.

Pendekatan kajian kes dalam penyelidikan kualitatif adalah untuk memudahkan pengkaji mendapatkan data akhir dan menghuraikan kes secara berfokus dan terperinci serta menyeluruh sesuai dengan fenomena, program dan aktiviti dalam konteks sebenar (Stake, 2010). Pengkaji yakin, pendekatan penyelidikan kajian kes dapat menyediakan maklumat yang kaya dan mendalam yang biasanya tidak boleh diperoleh daripada penyelidikan yang lain (Othman Lebar, 2014). Justeru, berdasarkan pendekatan kajian kes, pengkaji percaya setiap data yang diperoleh akan memberi maklumat yang luas dan mendalam serta mampu memberi fenomena sebenar tentang isu kajian. Malah, pengkaji percaya kajian kes mampu memberikan pengertian bermakna dan jawapan konkrit kepada setiap soalan kajian berkaitan kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau sekali gus menemukan bukti yang mendalam dan mencukupi.

Analisis Data

Dapatan kajian boleh berbentuk pernyataan deskriptif yang tersusun, tema-tema atau kategori-kategori yang merentas data dalam bentuk model dan teori yang menerangkan data. Setiap kaedah penyelidikan iaitu temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen akan melalui proses analisis yang berbeza pada setiap peringkat agar data yang diperolehi iaitu data mentah dapat memberikan maklumat yang diperlukan di dalam kajian.

Dalam kajian ini, pengkaji menjalankan proses analisis data seperti yang yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1985). Data temu bual dan analisis dokumen yang diperoleh akan melalui proses serentak dan seandainya sepanjang proses analisis data dibuat pengkaji merasakan masih terdapat kekurangan data maka pengkaji akan turun semula ke lapangan kajian. Pengkaji akan terus menjalankan temu bual dan analisis dokumen sehingga mencapai tahap ketepuan. Data yang diperolehi dalam penyelidikan kualitatif selalunya terlalu banyak dan datang daripada pelbagai sumber serta pelbagai bentuk. Proses pengumpulan data tidak akan berakhir walaupun proses analisis telah dimulakan. Ini berlaku secara berterusan kerana maklumat yang kurang akan terus ditambahbaik sehinggalah data baru yang muncul yang tidak lagi memerlukan penambahbaikan maka proses pengumpulan data akan dihentikan. Proses analisis data dilakukan secara berterusan dan berperingkat-peringkat.

Pada peringkat permulaan, semua data yang telah dikumpul oleh pengkaji sama ada dalam bentuk rakaman suara, pemerhatian dan analisis dokumen akan melalui proses transkripsi. Pengkaji akan menggunakan perisian komputer sebagai cara untuk mengkategorikan dan mengklasifikasikan dapatan data secara sistematik untuk tujuan pengkodan. Pengkaji akan menggunakan perisian ATLAS.ti 8. untuk tujuan analisis data. Selepas itu, pengkaji menggabungkan data yang sama berdasarkan kod-kod yang telah dikenal pasti. Dengan itu, pengkaji membaca transkrip dan maklumat yang diperolehi berulang-ulang kali untuk mengenal pasti kod atau tema yang muncul. Selepas itu, pengkaji mengolah dan mengorganisasikan semula persoalan kod tersebut untuk menjawab fokus kajian. Rajah 1 menunjukkan proses analisis data temu bual dengan menggunakan perisian ATLAS.ti 8.

Rajah 1: Analisis data menggunakan ATLAS.ti 8

Pada peringkat awal proses pengumpulan data, pengurusan data dilakukan dengan menyusun data-data yang diterjemahkan dalam bentuk transkrip bagi data temu bual, pemerhatian dan data analisis dokumen. Selepas itu, transkrip dianalisis untuk membentuk kod. Kod-kod tersebut kemudiannya akan dikelompokkan kepada kategori-kategori yang sesuai mengikut ciri-ciri persamaan kod-kod tersebut (Saldana, 2016). Proses seterusnya ialah mengklasifikasikan kategori-kategori tersebut kepada kelompok tema berdasarkan ciri-ciri persamaan kategori yang telah dibentuk. Tema-tema yang dibentuk adalah berpandukan tema-tema yang timbul daripada kajian lepas. Proses terakhir dalam kaedah pengumpulan data bagi kajian ini ialah membuat pelaporan berdasarkan tema-tema yang timbul bagi menjawab soalan kajian.

Secara keseluruhannya, tata cara analisis data dalam kajian ini adalah bersandarkan tatacara oleh Stake (2010) yang disesuaikan oleh pengkaji dalam bentuk rajah untuk merumuskan data-data berkaitan kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau agar mudah difahami susur galur sepanjang analisis data dijalankan. Rajah 2 menunjukkan tatacara analisis data dalam kajian ini.

Rajah 2 : Tatacara analisis data

Sumber: Stake (2010)

Triangulasi

Dalam konteks kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah triangulasi antara data iaitu melalui data temu bual dengan peserta kajian, pemerhatian dan dokumen untuk memastikan data yang diperolehi mempunyai kredibiliti. Bagi memastikan data memiliki kebolehpercayaan, pengkaji membuat deskripsi yang terperinci tentang peristiwa dan individu yang diselidik untuk memperolehi pemahaman yang mendalam mengenai situasi yang ingin dikaji. Selain itu, pengkaji merekodkan semua data dalam bentuk elektronik bagi membolehkan data kajian mempunyai kebolehpercayaan, manakala proses audit pengesahan terhadap data yang diperolehi akan dilakukan bagi memastikan kajian ini mempunyai pengesahan atau objektiviti. Pengkaji akan memfokuskan triangulasi data temu bual melalui temu bual ke atas pengetua, penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran yang memfokuskan kepada kompetensi kepimpinan pengetua.

Manakala triangulasi analisis dokumen yang dicadangkan melibatkan dokumen pengurusan sekolah khususnya yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua seperti pelan perancangan strategik sebagai data

tambahan kajian. Manakala triangulasi data yang diperhatikan adalah melalui tingkah laku pengetua dalam aktiviti harian sekolah seperti perhimpunan, pengendalian mesyuarat dan dialog prestasi. Triangulasi data ini dilakukan dengan cara menghubungkan kait dan gabung jalin data-data temu bual, pemerhatian dan dokumen untuk mendapatkan keselarasan data. Pang dan Lajium (2014) menegaskan hal ini penting kerana triangulasi data adalah perbandingan kualiti dan pengesahan maklumat daripada pelbagai sumber. Creswell (2014) dan Creswell dan Miller (2000) turut menegaskan bahawa proses ini sangat penting untuk mengukuhkan dan mengesahkan bukti dapatan kajian yang diperoleh daripada peserta kajian. Triangulasi data antara temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen ditunjukkan seperti dalam Rajah 3.

Rajah 3: Triangulasi antara temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen

Hasil Kajian

Pengetahuan

Dapatan kajian dalam aspek pengetahuan di bawah kompetensi kepimpinan ditunjukkan seperti di dalam Jadual 3.

Jadual 3: Dapatan kajian awalan kompetensi kepimpinan dalam aspek pengetahuan

Kompetensi	Pengetua	Penolong Kanan Kurikulum	Guru Mata Pelajaran
Pengetahuan	...kompetensi kepimpinan adalah lebih kepada pengetahuan memimpinlah... sebagai pemimpin dan kemahiran ahhh memimpin.. ok ahh pengetahuan ni macam mana kita memimpin organisasi itu sesuai dengan ahh.. dengan lebih berkesan lah... [PP/8 September 2020/TTB_B:34-37]	...seorang pengetua beberapa buah sekolah, saya rasa bahawa itu sudah satu menunjukkan yang dia ada pengalaman, pengetahuan, kemahiran memimpin sebuah sekolah ahh organisasi... [PKK/8 September 2020/TTB_B:51-53]	...dari segi dia bicara memang berpengetahuan dan soal dia punya personaliti pun kategori yang tinggilah begitu... (GMP/8 September 2020/TTB_B:44-46]

Berdasarkan jadual tersebut, hasil temu bual dengan pengetua di sekolah pulau berkenaan sebagai peserta utama kajian menegaskan bahawa pengetahuan merujuk kepada ilmu yang dimiliki oleh seseorang pengetua dalam memimpin organisasi menjadi lebih berkesan. Kompetensi kepimpinan dari aspek pengetahuan yang dimiliki oleh pengetua ini turut diakui oleh penolong kanan kurikulum bahawa pengetua mempunyai pengetahuan dalam memimpin organisasi sekolah. Tidak cukup dengan itu, guru mata pelajaran juga menegaskan bahawa pengetua mempunyai pengetahuan dari aspek budi bicara dan personaliti berkaitan kepimpinan.

Kemahiran

Dapatan kajian dalam aspek kemahiran di bawah kompetensi kepimpinan ditunjukkan seperti di dalam Jadual 4.

Jadual 4: Dapatan kajian awalan kompetensi kepimpinan dalam aspek kemahiran

Kompetensi	Pengetua	Penolong Kanan Kurikulum	Guru Mata Pelajaran
Kemahiran	...komunikasi tu mau kena jaga. Kalau menegur ahh, janganlah di depan-depan kan. Ahh itu.. itu.. yang negatif pun kita kena cerita bukan macam budak-budak mau marah. Kalau budak-budak 'kau punya baju ini begini, tidak' ... ahh kita cakap la, tepuk-tepuk bahu dia ataupun apa-apalah. Kalau perempuanlah. Kalau lelaki tu, sama saja tu kita bercakap pelan-pelan... [PP/8 September 2020/TTB_B:127-131]	...sikap keterbukaan dia tu ada. Untuk PK dia, KB dia. <i>We have</i> ahh apa kata <i>good relationship</i> dengan dia... dan komunikasi dia memang berkesan sebab dia komunikasi dua hala. Ahh maksudnya antara kita berkomunikasi interpersonal dan intrapersonal dengan kami... [PKK/8 September 2020/TTB_B:486-489]	...perhubungan dia dengan guru ni memang baguslah. Jadi kau boleh jumpa dia bila-bila masa saja hahah. Bila-bila masa tidak semestinya di bilik dia, dia bilang. Di kantin kah, masa dia dia jalan kah dia akan layan kau lah... [GMP/8 September 2020/TTB_B:82-84]

Berdasarkan Jadual 4, dapatan kajian menunjukkan bahawa kemahiran kepimpinan harus ada pada seorang pengetua sekolah di pulau. Misalnya, kemahiran komunikasi sebagai satu kemahiran dalam kompetensi kepimpinan bagi mewujudkan hubungan baik antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Kenyataan ini diakui sendiri oleh pengetua bahawa seorang pengetua yang mempunyai kompetensi kepimpinan harus mempunyai kemahiran komunikasi dalam kepimpinan. Justeru, sebagai sokongan kepada kenyataan pengetua, penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran mengakui bahawa pengetua mempunyai kemahiran komunikasi dan sekali gus memiliki kemahiran dalam mewujudkan hubungan dengan guru-guru dan murid-murid di sekolah pulau berkenaan.

Tingkah Laku

Dapatan kajian dalam aspek tingkah laku di bawah kompetensi kepimpinan ditunjukkan seperti di dalam Jadual 5. Dapatan kajian berkaitan aspek tingkah laku dalam kompetensi kepimpinan yang ditunjukkan dalam Jadual 5 menunjukkan bahawa pengetua mempunyai sikap terbuka terhadap guru-guru. Malah pengetua tidak pernah membatasi hubungannya dengan para guru sebaliknya lebih mudah didekati dan senang untuk diajak berbincang. Tingkah laku pengetua ini diakui sendiri oleh penolong kanan kurikulum yang menegaskan bahawa pengetua mempunyai sikap rendah diri dan boleh menyesuaikan diri dengan persekitaran di pulau. Bahkan tegasnya lagi, pengetua sangat menghargai para guru dan murid-murid di sekolah, ini salah satu tingkah laku yang jelas ada pada diri pengetua. Malah menurut guru mata pelajaran pula, pengetua mempunyai sikap yang cukup baik dalam mendekati para guru dan murid-murid di sekolah.

Jadual 5: Dapatan kajian awalan kompetensi kepimpinan dalam aspek tingkah laku

Kompetensi	Pengetua	Penolong Kanan Kurikulum	Guru Mata Pelajaran
Tingkah laku	... pengetua sentiasa terbuka dengan guru-guru, macam guru boleh bila-bila masa kalau pergi pejabat jumpa pengetua. Banyak ini urusan dia, minta tanda tangan, minta perbincangan, kasitau idea. Ahh pengetua sentiasa ahh terbuka... [PP/8 September 2020/TTB_B:110-113]	... <i>she is very humble because the way she talk, the way she act.</i> Habis humble itu dia ada unsur-unsur macam mana mau cakap ahh, dia ada unsur-unsur macam ahh berfikir macam orang kampung lah. Maksudnya dia tengok dia cakap dulu dia sekolah begini bandar begini, dia buat begini-begini juga sekolah sini saya tengok budak-budak perlu buat sesuatu yang kita nak ahh <i>appreciate the student, the teachers</i> jadi dia punya konsep ialah ahh apa tu menghargai tu dalam konsep yang bersesuaian... [PKK/8 September 2020/TTB_B:297-303]	...cara dia mendekati guru, para pelajar kan dan juga bagaimana dia mengawal guru tu dan sebagainya memang dikira bagus lah... [GMP/8 September 2020/TTB_B:43-44]

Perbincangan Dapatan Kajian

Dalam mendepani kerancangan perubahan pendidikan yang sangat drastik dan tanpa sekatan, kepimpinan pengetua turut mendapat tempas yang sangat besar. Cabaran semasa pengetua yang sangat pelbagai dan kompleks, menuntut agar kompetensi kepimpinan diberi penekanan serius sebagai sandaran utama dalam usaha meningkatkan keberkesanan dan kecekapan sesebuah sekolah. Demikian halnya pengetua sekolah di pulau, kompetensi kepimpinan menjadi satu keperluan dalam membantu pengetua memimpin kecemerlangan sekolah yang berbeza aspek cabaran dan latar belakangnya jika dibandingkan dengan sekolah di tanah besar. Dapatan kajian membuktikan bahawa pengetua di sekolah pulau harus memiliki kompetensi kepimpinan dalam menerajui perubahan sekolah sekali gus sebagai pegangan untuk membolehkan kelangsungan kepimpinan yang lebih efektif dan sistematik.

Sesuai dengan Kompetensi Kepimpinan Global yang membahagikan kompetensi kepada tingkah laku, kognitif dan sikap (Bueno & Tubbs, 2004), dapatan kajian ini turut membuktikan bahawa aspek pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku seseorang pengetua sekolah pulau akan menentukan kecemerlangan kepimpinan sekolah di pulau. Ini bersesuaian dengan dapatan Tubbs dan Schulz (2006) yang mengklasifikasikan kompetensi kepimpinan kepada pengetahuan, kemahiran dan kebolehan seseorang pemimpin. Ertinya, berbekalkan kompetensi kepimpinan dari aspek pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku seorang pengetua sekolah di pulau mampu menyumbang kepada pembangunan dan kemajuan sebuah sekolah secara konsisten dan berterusan.

Dapatan kajian ini juga bersesuaian dengan dapatan Bass dan Bass (2008) bahawa kompetensi kepimpinan adalah ciri-ciri yang diperlukan untuk melakukan sesuatu, dalam kajian ini turut dibuktikan bahawa pengetua sekolah pulau harus mempunyai kompetensi kepimpinan dalam usaha menggerakkan jentera pentadbiran yang melibatkan seluruh warga sekolah. Dalam hal ini, pengetua harus membina hubungan yang baik dengan para guru sebagai kumpulan pelaksana utama kurikulum. Justeru, tuntutan kemahiran komunikasi berkesan dan sikap terbuka dalam tingkah laku menjadi aspek penting yang perlu dimiliki oleh pengetua dalam usaha membentuk satu pasukan kerja yang efektif dan saling melengkapi demi kemenjadian murid dan kecemerlangan sekolah di pulau.

Tuntasnya, kajian ini telah membuktikan bahawa kompetensi kepimpinan merupakan asas utama yang menjadi tulang belakang kepada pengurusan pendidikan yang lebih berkesan, khususnya bagi pengetua sekolah di pulau. Memetik dapatan McNair et al. (2011) bahawa untuk mengurus sekolah dengan lebih efektif seorang pengetua harus memiliki kompetensi kepimpinan. Oleh itu, bertepatan dengan dapatan kajian ini beserta dapatan kajian-kajian lepas maka tidak boleh dinafikan bahawa pembangunan kompetensi kepimpinan pengetua tanpa mengira lokasi harus diberi perhatian secara menyeluruh, terperinci dan bersistematik demi memenuhi tuntutan perubahan pendidikan semasa.

Kesimpulan

Kompetensi kepimpinan harus diberi penekanan dalam usaha melahirkan kepimpinan pengetua sekolah pulau yang lebih berkesan. Usaha IAB sebagai pusat latihan kepimpinan sekolah di Malaysia perlu diberi perhatian dan jika perlu wajar dikaji semula setiap aspek dalam membangunkan kompetensi pemimpin sekolah. Suntikan elemen NPQEL 2.0 dengan nafas baru yang lebih terancang dan sistematik dalam NPQEL merupakan satu langkah drastik dan bijak ke arah memantapkan tahap kompetensi bakal pengetua. Namun demikian, usaha ini tidak boleh berhenti setakat dalam kursus semata-mata sebaliknya pihak IAB perlu lebih komited dalam memantau dan membangunkan kompetensi setiap orang peserta NPQEL secara berterusan. Hal ini sangat penting, agar segala aspek kompetensi yang telah diterapkan sepanjang peserta mengikuti kursus NPQEL terus diamalkan dan dijadikan panduan penting dalam membentuk pengurusan sekolah yang lebih efektif.

Rujukan

- Amin Senin. (2008). *Pembangunan professional guru*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Bahagian Sekolah. (2004). *Senarai tugas dan tanggungjawab pengetua*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper Collins.
- Bogdan, R., C., & Biklen, S., K. (2003). *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Boyatzis, R.E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91-100.
- Bueno, C., & Tubbs, S.L. (2004). Identifying global leadership competencies: An exploratory study. *The Journal of American Academy of Business*, 5(12), 80-87.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage Publications Ltd.
- Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265-282.
- Cherif, A., Overbye, D., & Stefurak, L. (2009). Developing a paradigm for academic leadership development. *The Journal of Higher Education Management*, 24(1), 16-34.

- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). *Determining validity in qualitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publication Inc.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative, mixed methods approaches* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Danim Sudarwan. (2002). *Inovasi pendidikan dalam usaha peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future: The 1990s and Beyond*. New York: Penguin.
- DuBrin, A.J. (2010). *Leadership: Research findings, practice and skills* (7th ed.). Ohio: South-Western.
- Eddy, P.L. (2013). Developing leaders: The role of competencies in rural community colleges. *Community College Review*, 41(1), 20-43.
- Esmail, H., Rozita, Z., & Amir, H. M. (2013). The relationship between emotional intelligence and personality features with job satisfaction status of male junior high school teachers in Islamshahr city. *Journal of Educational and Management Studies*, 3(3), 205-214.
- Florida Department of Education (FDoE). (2008). *Florida principal leadership standards*. Retrieved from <http://www.floridaschoolleaders.org>.
- Fullan, M. (2007). *The jossey-bass reader on educational leadership* (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Fullan, M. (2015). *Makna baharu perubahan pendidikan*. Kuala Lumpur : Institut Terjemahan & Buku Malaysia.
- Gentry, W.A., Eckert, R.H., Munusamy, V.P., Stawiski, S.A., & Martin, J.L. (2013). The needs of participants in leadership development programs: a qualitative and quantitative cross-country investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 83-101.
- Gibson, J.L., Donnely, J.H., & Ivancevich, J.M. (1996). *Manajemen* (Edisi ke-9). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Hollenbeck, G.P., McCall, W.M. Jr., & Silzer, R.F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413.
- Hussein Mahmood. (1989). *A study of principals' perception of their competency needs in instructional leadership* (Ph.D thesis). University of Michigan.
- Institut Aminuddin Baki. (2006b). *Panduan kelayakan program kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan* ambilan dalam KP.IAB.04/007/04 jld 1(3). Genting Highlands : Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2006a). *Standard kompetensi kepengetuaan sekolah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2006c). *Standard kompetensi kepengetuaan sekolah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2010). *Institut Aminuddin Baki melangkah ke hadapan*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2016). *Program latihan*. Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2018). *Panduan pentaksiran program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan NPQEL*. Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. (2008). *Educational leadership policy standards*. Washington DC: The National Policy Board for Educational Administration.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2004). *Standard kualiti pendidikan Malaysia - sekolah, pernyataan standard. SKPM1 edisi Disember*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Katz, R.L. (1993). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business School Press. Retrieved from <http://dev.sostreassoc.com>.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Dasar pendidikan kebangsaan*. Kuala Lumpur: Percetakan Kerajaan.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. New York: Wallace Foundation.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Mazzeo, C. (2003). Improving teaching and learning by improving school leadership. Washington, DC: National Governors Association Center for Best Practices. *Educational Policy Studies Division*.
- McNair, D.E., Duree, C.A., & Ebbers, L. (2011). If I knew then what I know now: Using the leadership competencies developed by the American Association of Community Colleges to prepare community college presidents. *Community College Review*, 39(1), 3-25.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publication.
- Mohammed Sani Ibrahim, Ahmad Zabidi Abdul Razak & Husaina Banu Kenayathulla. (2015). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia*. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- Othman Lebar. (2014). *Penyelidikan kualitatif pengenalan kepada teori dan method*. Tanjung Malim: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform* (7th ed.). Retrieved from www.eric.ed.gov/ERICWebPortal.
- Pang, V., & Lajium, D. (2014). *Penilaian dalam pendidikan*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Punch, K. F. (2001). *Developing effective research proposal*. London: Sage Publication.
- Rencana Strategis Pendidikan Nasional Indonesia (Renstra). (2009). *Kebijakan pokok pembangunan pendidikan nasional*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Robinson, V.M.J. (2006). Putting education back into educational leadership. *Leading and Managing*, 12(1), 62-75.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: American Management Association.
- Saldana, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publication.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco : Jossey Bass.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence work: Model for superior performance*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research : studying how things work*. New York: The Guilford Press.
- Sudrajat, Akhmad. (2008). *Tujuh puluh persen kepala sekolah tidak kompeten*. Retrieved from <http://www.tempointeraktif.com>.
- Tubbs, S. L., & Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.