Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH) (e-ISSN : 2504-8562)
2022, Volume 7, Issue 4, e001472
DOI: https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1472

Pengalaman Perkembangan Semasa Pemimpin Sekolah Berprestasi Tinggi

(The Current Developmental Experiences of High-Performing School Leaders)

Andrew bin Thomas Ujil[1*], Christina Andin[2]

[1]Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Jalan UMS, 88400, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
Email: an_thom88@yahoo.com
[2]Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Jalan UMS, 88400, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
Email: christina@ums.edu.my

CORRESPONDING AUTHOR (*):
Andrew bin Thomas Ujil
(an_thom88@yahoo.com)

KATA KUNCI:
Pemimpin sekolah berprestasi tinggi
Usaha
Amalan
Kajian kes
Pengalaman

KEYWORDS:
High-performing school leaders
Efforts
Practices
Case studies
Experience

CITATION:
Andrew Thomas Ujil & Christina Andin. (2022). Pengalaman Perkembangan Semasa Pemimpin Sekolah Berprestasi Tinggi. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 7*(4), e001472. https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1472

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneroka pengalaman perkembangan semasa pemimpin sekolah berprestasi tinggi di Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) di negeri Sarawak. Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kes. Terdapat lima orang guru besar dari SKK telah terlibat dalam kajian ini. Data kajian diperoleh melalui kaedah temu bual lapangan separa berstruktur dan juga analisis dokumen. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi mempunyai lima usaha untuk meningkatkan kompetensi diri. Pemimpin sekolah berprestasi tinggi juga didapati mempunyai lima belas amalan yang sentiasa diamalkan. Dengan adanya usaha dan amalan ini, seterusnya mereka berupaya mengatasi cabaran dengan baik. Implikasinya, diharap dapatan kajian ini boleh membantu kita untuk memahami dengan lebih mendalam tentang usaha serta amalan yang boleh dijadikan panduan berdasarkan pengalaman pemimpin sekolah berprestasi tinggi sedia ada. Usaha dan amalan ini wajar dicontohi agar lebih ramai pemimpin sekolah berprestasi tinggi dapat dilahirkan.

ABSTRACT

This study aims to explore the current developmental experiences of high-performing school leaders in Cluster Schools of Excellence (SKK) in the state of Sarawak. This study uses a case study design. There were five headmasters from SKK were involved in this study. Study data were obtained through semi-structured field interview method as well as document analysis. The findings of the study show that high-performing school leaders have five efforts to improve self-competence. High-performing school leaders were also found to have fifteen practices that were consistently practiced. With these efforts and practices,

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

they are able to overcome challenges well. Implications, it is hoped that the findings of this study can help us to understand more deeply the efforts and practices that can be used as a guide based on the experience of existing high-performing school leaders. These efforts and practices should be emulated so that more high-performing school leaders can be born.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini telah memberi sumbangan dari aspek literatur berkaitan pengalaman guru besar berprestasi tinggi. Dalam metodologi pula, pengkaji menggunakan temu bual separa berstruktur dan analisis dokumen sebagai proses triangulasi. Sumbangan utama kajian ini memaparkan penerokaan tentang usaha meningkatkan kompetensi, cabaran, serta amalan yang diperlukan untuk menjadi guru besar berprestasi tinggi.

1. Pengenalan

Garisan Masa Pemimpin menjelaskan tentang fasa perkembangan pemimpin secara umum yang merangkumi fasa masa lalu, fasa masa sekarang dan juga fasa masa depan (Mostovicz et al., 2009). Pengkaji memberi fokus kepada fasa masa sekarang atau dikenali sebagai pengalaman perkembangan semasa pemimpin sekolah berprestasi tinggi dalam kajian ini. Pengalaman perkembangan semasa merupakan persekitaran sosial seseorang pemimpin bertindak. Pada peringkat ini, empati dikatakan amat diperlukan supaya pemimpin dapat memahami emosi orang di persekitarannya. Dengan ini, pemimpin juga mempunyai kawalan kendiri yang rasional dan menjadi panduan dalam pengurusan (Mostovicz et al., 2009; Silva, 2021).

Perkara yang boleh dikaitkan dengan fasa ini ialah jangkaan masyarakat serta peredaran masa mempengaruhi pemimpin (Murphya & Johnson, 2011). Dalam persekitaran pemimpin untuk bertindak, masyarakat mempunyai andaian bahawa seseorang pemimpin yang baik mempunyai perwatakan yang baik juga untuk menjadi pemimpin. Masyarakat mempunyai tanggapan yang tinggi terhadap pemimpin dan dilihat sebagai teladan dalam perubahan. Sejajar dengan perubahan masa, cara atau peranan pemimpin sedikit berubah apabila terdapat perkembangan pesat dalam teknologi. Maka peranan pemimpin untuk sentiasa meningkatkan kompetensi sejajar perubahan masa amat perlu. Jadi masyarakat yang mempunyai tanggapan yang tinggi mempunyai keyakinan terhadap pemimpin yang bersifat dinamik.

Seterusnya, jika merujuk kepada Kontinum Pembangunan Kepimpinan (Jensen et al., 2015), peringkat ini ialah peringkat permulaan menjadi pemimpin sekolah sehingga kini. Kontinum pembangunan kepimpinan ini menjelaskan pada peringkat ini, terdapat latihan berterusan yang dilalui oleh pemimpin sekolah. Latihan atau proses pembangunan ini hadir dalam pelbagai bentuk seperti bimbingan daripada SiPartner+ melalui latihan khusus setempat (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Institut Aminuddin Baki, 2021). Penilaian kendiri menggunakan Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS) juga penting kerana data tersebut digunakan oleh pihak kementerian untuk menganjurkan kursus (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Silam et al., 2020). Terdapat juga pelbagai program peningkatan profesional berfasa yang khusus untuk pemimpin daerah dan sekolah. Jadi terdapat pelbagai program yang menyokong pemimpin sekolah di negara ini dan amat wajar diteruskan.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Di samping terdapat sistem sokongan yang padu, sebagai pemimpin sekolah juga mereka perlu sentiasa mengemas kini diri dengan ilmu terkini secara kendiri. Terdapat pelbagai perubahan dalam sistem pendidikan yang sering diwar-warkan melalui pelbagai pekeliling dan juga surat-surat siaran (Aziah & Abdul, 2010; Arus et al., 2018). Pemahaman terhadap Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2(SKPMg2) (Saulani, 2021) juga amat penting, supaya pengoperasian sekolah menjadi lebih sistematik dan mencapai standard yang dikehendaki.

Oleh yang demikian, pengalaman terkini pemimpin sekolah pada fasa ini perlu diteroka untuk mengetahui usaha, cabaran serta amalan utama yang dipraktikkan oleh mereka. Pengalaman mereka juga merupakan sesuatu yang unik untuk diketahui seterusnya boleh dijadikan panduan kepada pemimpin sekolah yang lain.

2. Metod Kajian

Pengkaji menggunakan kajian kes kolektif yang terdiri daripada lima kes untuk menghimpun maklumat pengalaman semasa guru besar berprestasi tinggi. Merriam (1998) mencadangkan agar pengkaji menggunakan kajian kes untuk meneroka sesuatu proses yang memberi impak. Dengan menggunakan kajian kes, pengkaji juga dikatakan dapat menyiasat kes spesifik terhadap unit sosial (Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018). Oleh yang demikian, kajian kes digunakan supaya pengkaji dalam membuat analisis secara mendalam berkaitan pengalaman semasa pemimpin sekolah.

Untuk mendapatkan maklumat secara mendalam, pengkaji telah menggunakan temu bual lapangan separa berstruktur dan juga analisis dokumen. Protokol temu bual juga turut disemak serta disahkan oleh tiga orang pakar dari universiti awam. Seterusnya, temu bual dijalankan sehingga ketepuan data diperolehi (Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018). Manakala, untuk analisis dokumen pengkaji telah menganalisis rekod perkhidmatan, penglibatan, serta sumbangan peserta kajian. Perkara ini sejajar dengan saranan pelopor kajian kualitatif agar pengkaji meneliti dokumen seperti minit mesyuarat, dokumen peribadi serta dokumen perkhidmatan seperti laporan (Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018).

3. Hasil Kajian

3.1. Latar Belakang Peserta Kajian

Lima orang guru besar yang menepati kriteria telah dipilih sebagai peserta kajian. Kriteria tersebut ialah guru besar tersebut hendaklah menjawat jawatan guru besar di sekolah kluster kecemerlangan, pernah menerima anugerah tawaran baharu, mempunyai pengurusan kebitaraan sekolah, serta pencapaian sekolah dalam akademik, kokurikulum, hal ehwal murid serta kewangan yang cemerlang. Ciri-ciri demografi peserta kajian juga diringkaskan seperti pada Jadual 1. Peserta kajian dilabelkan dengan nama samaran iaitu GBA, GBB, GBC, GBD dan GBE untuk menjaga kerahsiaan peserta.

Jadual 1: Profil Peserta Kajian

Peserta kajian	Umur	Latar belakang perkhidmatan	Ikhtisas	Tempoh menjadi guru besar
GBA	57 tahun		Diploma pendidikan	10 tahun

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

GBB	53 tahun	Pernah menjadi penolong kanan pentadbiran	Diploma pendidikan	15 tahun
GBC	57 tahun	Pernah menjadi penolong kanan HEM	Diploma pendidikan	17 tahun
GBD	53 tahun	Pernah menjadi penolong kanan kokurikulum	Diploma pendidikan	10 tahun
GBE	51 tahun		Diploma pendidikan	10 tahun

3.2. Meneroka Pengalaman Perkembangan Semasa

Dapatan kajian dibahagikan kepada tiga tema utama iaitu usaha meningkatkan kompetensi, cabaran dan amalan yang diperlukan.

3.2.1. Usaha Meningkatkan Kompetensi

Dalam meningkatkan kompetensi, didapati terdapat enam usaha yang dilakukan oleh peserta kajian. Usaha yang pertama ialah menghayati SKPMg2. Hal ini disebabkan SKPMg2 merupakan panduan khusus pengoperasian sekolah yang telah dibekalkan oleh KPM.

> "…lihat saja SKPMg2, memang lengkap tau, dari… kepimpinan sampai ke standard empat...terperinci. Standard 1 adalah lebih kepada PGB, standard 2 pun macam tu juga kan, standard 3, pecah kepada HEM, pecah kepada akademik, kurikulum, lepas tu pecah kepada kokurikulum. Standard 4 tu untuk pengajaran dan pemudahcaraan. Terdapat beberapa tindakan Untuk Mencapai Standard (TUMS)…" GBD/ TB1/309

Usaha yang kedua ialah peserta kajian turut menyertai kursus serta latihan kepimpinan secara berterusan. Latihan serta kursus ini biasanya dianjurkan oleh PPD serta JPN.

> "… kita ada pelbagai kursus-kursus. Contohnya kursus kepimpinan profesionalisme…ada juga yang dibuat di IAB. Dalam kursus juga terdapat tugasan tertentu yang perlu dilaksanakan. Ramai guru besar yang terlibat ni. Mereka memang cari siapa yang tidak pernah mengikuti kursus tersebut…" GBA/TB7/182

Usaha yang ketiga pula ialah pengisian Instrumen Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia (KOMPAS) yang bertujuan mengenal pasti latihan dan juga pembangunan profesionalisme pemimpin sekolah yang diperlukan.

> "… KOMPAS ini berkaitan dengan urusan kursus-kursus yang perlu dihadiri. Apa yang kita perlukan. Kita boleh mohon melalui KOMPAS. Pengisian KOMPAS ini dilakukan setiap tahun. GBC/TB7/189

Usaha yang keempat ialah terdapat bimbingan daripada pelbagai pihak seperti pihak Bahagian Pendidikan Islam (BPI) serta Jabatan Agama Islam Sarawak (JAIS) untuk sekolah agama.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

> "…kita juga turut dibimbing oleh pelbagai pihak seperti BPI dan JAIS. Sekurangnya mereka akan datang ke sekolah dua kali setahun...saya berasa bertuah kerana mereka datang memberikan saya ilmu dengan pelbagai cara…" GBD/ TB3/370

Usaha yang kelima pula ialah bimbingan SIP. Walaupun mereka sudah lama dalam perkhidmatan dan berpengalaman luas dalam pentadbiran, tetapi mereka sanggup memohon bimbingan untuk meningkatkan lagi kompetensi.

> "… pada zaman dahulu tidak ada jawatan SIP. Sekarang ini baru ada. Jadi inilah peluang yang kita ada untuk menerima bimbingan dari orang yang lebih pakar dari kita. Bimbingan mereka ini amat bermakna. Mana yang kita sudah tahu itu kita senyap sahaja, mana yang kita baru tahu kita cuba laksanakan di sekolah…" GBB/TB7/172

Usaha yang keenam pula ialah sentiasa berusaha mendapatkan ilmu. Sebagai guru besar yang menerajui sekolah belajar sendiri amat penting kerana kadang-kadang input yang diperoleh semasa kursus atau semasa bimbingan tidak begitu lengkap dan mendalam.

> "… paling penting kita sendiri mesti berusaha belajar sendiri. Walaupun kita sudah kursus dan sudah dibimbing, tapi kadang-kadang tidak lengkap dan kita mudah lupa. Kita perlu tambah lagi melalui pembacaan. Kita mesti kemas kini dunia pendidikan dengan perkara yang terkini…" GBE/TB7/196

3.2.2. Cabaran

Cabaran yang menarik apabila status sekolah menjadi sekolah kluster ialah menjadi tumpuan sekolah-sekolah lain dan pelbagai institusi yang mengadakan lawatan serta menjalinkan kerjasama. Sedikit sebanyak perkara yang muncul secara tiba-tiba dan tidak berada dalam perancangan sekolah memerlukan tindakan segera dan kebijaksanaan pentadbir untuk menguruskannya.

> "…banyak NGO, ada yang datang dari universiti. Ada program jalinan. Pelbagai program mereka jalankan. Kita menjadi padat... tapi kehadiran mereka saya lihat itu peluang yang sangat baik untuk peningkatan murid-murid saya di sekolah ini. Jadi kami di sekolah cubalah menyedia masa, ruang dan murid. Minta tolong PIBG juga agar semuanya berjalan lancar..." GBD/ TB2/645

3.2.3. Amalan yang diperlukan

Pengkaji juga mendapat terdapat beberapa amalan yang diperlukan untuk menjadi guru besar berprestasi tinggi ini. Amalan yang pertama ialah sentiasa berusaha dalam semua aspek.

> "…sentiasa berusaha... dalam semua aspek... tidak kira akademik, HEM atau kokurikulum... usaha kita boleh lihat melalui pelbagai program sokongan yang berkesan lah..." GBC/ TB1/787

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Amalan yang kedua ialah proaktif. Hal ini boleh dilihat dengan perancangan yang awal untuk semua program sekolah.

> "… sebelum buka sekolah kita sudah buat perancangan semua program. Penolong-penolong kanan berbincang tentang takwim yang akan digunakan pada tahun berikutnya. Jadi sebelum sekolah buka semuanya sudah lengkap... buka sekolah kita laksana sahaja lagi…" GBD/ TB1/479

Amalan ketiga ialah kerja tidak bertangguh. Peserta kajian konsisten menyelesaikan tugasan dalam tempoh yang ditetapkan. Dengan adanya carta gant, pelaksanaan kerja dilaksanakan dengan lebih sistematik.

> "… kerja jangan ditangguh. Kita laksanakan mengikut garis masa atau carta gant. Saya beri contohnya mesti buat dalam April. jadi tarikh yang telah ditetapkan ini perlu dipatuhi... kita juga perlu buat *Check*…" GBE/ TB2/148

Amalan keempat ialah selalu memberi sokongan atau memimpin atau memberi membimbing. Melalui aktiviti bimbingan peserta kajian dalam memastikan guru dan juga anggota kumpulan pelaksana mempunyai peningkatan kompetensi dan seterusnya melaksanakan tugas dengan lebih baik.

> "… bimbingan sentiasa dibuat. Setiap minggu pasti ada. Mereka perlukan sokongan kita. Kita sokong mereka melalui bimbingan. Jadi isu yang sukar diselesaikan, setakat ini kita berjaya selesaikan dengan berkesan... Saya ni mentor kepada mereka... saya perlu buat begitu…" GBA/ TB1/469

Amalan yang kelima ialah amalan arsetif. Semasa menjadi pemimpin sekolah, mereka perlu menangani pelbagai isu. Jadi dalam situasi yang tegang mereka perlu berterus terang tanpa menyinggung perasaan orang lain.

> "…kita sentiasa berhadapan dengan pelbagai isu. Jadi kena selesaikan dengan baik. Terdapat isu yang sensitif. Saya mesti berhadapan dan cakap bagus-bagus lah. Jika memberi teguran, tegurlah elok- eloklah, bukan tegur di khalayak ramai, jangan kita marah. Itu lah tujuan ini. Selepas teguran, kita buat tindak susul pula…" GBB/ TB1/639

Amalan yang keenam ialah sentiasa menurut arahan. Terdapat perkara yang wajib dipatuhi sepenuhnya seperti urusan berkaitan kewangan, mesyuarat di peringkat PPD atau JPN yang wajib dihadiri oleh guru besar sendiri.

> "… sentiasa ikut arahan. Kewangan ikutlah pekeliling kewangan tatacara pengurusannya. Kalau mesyuarat mesti pergi. Guru lain tidak ada autonomi untuk buat keputusan-keputusan tertentu…" GBC/TBL3/92

Amalan ketujuh ialah sentiasa merancang. Peserta kajian menggunakan pelan strategik untuk merancang semua program sekolah termasuklah peningkatan murid dalam kurikulum, program HEM, program kokurikulum, aktiviti pembangunan kompetensi

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

guru dan anggota kumpulan pelaksana, aktiviti kerjasama dengan pihak luar yang sentiasa dikemas kini pada setiap tahun.

> "…perancangan kita kembali ke pelan strategik. Dalam pada itu, pelan strategik tidak boleh diikut 100%. Sebab itu kita buat kemas kini setiap tahun... pelan strategik itu akan diubah mengikut keadaan semasa lah. Yang mana bersesuaian. Sebab kadang-kadang kita tidak boleh nampak apa akan berlaku esok hari. Tapi kita rancang awal…" GBD/ TB4/17

Amalan kelapan pula ialah sentiasa memberi tumpuan atau fokus semasa kursus seterusnya mengaplikasikan ilmu yang diperolehi di peringkat sekolah.

> "…apabila pergi kursus, saya fokus... setiap isi penting mesti dicatat... lepas balik ke sekolah sebarkan... lepas sebarkan cuba aplikasikan..." GBE/ TB2/153

Amalan kesembilan ialah perlulah rajin merujuk. Amalan merujuk buku kepimpinan, merujuk pekeliling serta surat arahan amat penting dalam dunia pendidikan yang bersifat dinamik. Terdapat perkara-perkara yang sentiasa berubah dan perlu dilaksanakan.

> "… ya mesti sentiasa merujuk. SOP. Kita hendaklah bertindak berdasarkan pekeliling. Rujuk pekeliling dahulu sebelum membuat keputusan. Kena peka terhadap perubahan semasa melalui surat siaran atau surat arahan dari pihak atasan…" GBA/ TB2/602

Amalan kesepuluh ialah mestilah rajin bertanya. Jika terdapat perkara yang tidak dapat ditafsir sendiri atau memerlukan penjelasan lanjut, bertanya merupakan kata kunci agar tidak tersalah tafsiran atau tersalah cara melaksanakan sesuatu perkara.

> "… sentiasa bertanya. Tidak pasti tanya dahulu. Kita boleh rujuk pegawai di PPD. Kita juga boleh tanya rakan sejawatan kita di sekolah lain... *get the tips and trics how to do thing*. Rujuk orang lain yang lebih berpengetahuan. Guru idea mereka sebagai gambaran untuk menyelesaikan isu kita..." GBB/TB3/114

Amalan kesebelas ialah sentiasa bersedia memikul tanggungjawab. Mereka sentiasa menduga setiap tanggungjawab yang datang dan berani memberi penuh komitmen dalam menggalas tugas tersebut. Amalan ini perlu ada sejak menjadi penolong kanan lagi.

> "… Sebab itulah saya apabila ditawarkan untuk menjawat apa-apa jawatan saya memang bersedia. Apabila ada orang lain memberikan tugasan kepada kita, mereka sebenarnya yakin dengan kita. Apabila kita terima, kita pula mesti sentiasa bersedia untuk memikul tanggungjawab…"GBC/TB3/257

Amalan kedua belas ialah mempunyai semangat bersaing yang tinggi. Sikap ini membuatkan peserta kajian tidak mudah mengaku kalah dalam semua perkara. Semangat ini menjadikan mereka lebih bermotivasi dalam mencapai kejayaan.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

> "…kita tidak boleh kalah begitu sahaja. Kita mesti bersaing juga dengan sekolah lain. Jika mereka boleh, kita juga boleh. Kita usahakan sampai berjaya. Kita mahu kita yang berada di atas…" GBD/ TB2/565

Amalan ketiga belas ialah membina hubungan baik bersama komuniti. Komuniti merupakan kelompok manusia yang paling dekat dengan sekolah yang boleh membawa kemajuan kepada sekolah.

> "… Terlebih dahulu, kita lihat apa kekuatan yang ada dalam komuniti setempat. Pasti ada individu yang berkebolehan yang kita boleh serap dalam program peningkatan sekolah. Aktiviti di sekolah juga memerlukan sokongan komuniti untuk berjaya. Pendek kata, sekolah merupakan institusi yang paling dekat dengan komuniti…" GBE/ TB3/42

Amalan keempat belas ialah membina hubungan baik bersama ketua masyarakat. Ketua masyarakat merupakan individu yang disegani dalam sesebuah masyarakat. Urusan pihak sekolah akan menjadi lebih mudah jika mendapat kerjasama dari ketua masyarakat.

> "… Bila di kampung, penghulu, Ketua kaum, imam, JKK ini kita kena berkawan dahulu. Jika sudah terjalin ikatan persahabatan dengan mereka apa-apa urusan sekolah akan menjadi mudah. Ibu bapa, akan mendengar kata-kata mereka, mereka juga rapat dengan orang perseorangan serta ahli politik yang boleh membantu kita... ini peluang yang baik untuk kita…" GBA/ TB2/413

Amalan kelima belas ialah membina hubungan yang baik bersama PPD. Dengan adanya hubungan yang baik, segala urusan di peringkat sekolah dan juga PPD akan menjadi lancar. Pihak PPD juga akan sentiasa menghormati kita sebagai pemimpin sekolah. Aktiviti jaringan bersama pihak PPD juga banyak memberi manfaat kepada pihak sekolah.

> "… kita tidak boleh membelakangkan PPD. Setiap perkara yang penting perlu dimaklumkan kepada PPD. Setiap pulangan segeram mesti dilaksanakan sebaiknya.. itu cara kita bina hubungan yang baik dengan mereka... pihak PPD ini akan membantu kita seadanya... jika kita berselindung, mereka juga tidak dapat membantu kita, tidak tahu keperluan kita.. binalah aktiviti jaringan bersama PPD... semuanya akan menjadi lebih mudah dan memberi faedah kepada murid-murid kita…" GBB/ TB2/184

4. Perbincangan

Daripada dapatan kajian, peserta kajian sentiasa berusaha dalam meningkatkan kompetensi yang ada pada diri mereka. SKPMg2 yang menjadi rujukan dapat memastikan pengoperasian sekolah diurus dengan cemerlang berdasarkan tindakan untuk mencapai standard yang dinyatakan dalam setiap standard. Merujuk SKPMg2 sahaja tidak mencukupi dan tindakan peserta kajian menyertai pelbagai kursus di pelbagai peringkat seperti di PPD atau di JPN merupakan langkah yang amat baik. Jensen et al. (2015), juga turut menyatakan kepentingan menyertai kursus berterusan

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

dalam Kontinum Pembangunan Kepimpinan agar pemimpin sekolah dapat mengembangkan lagi kompetensi yang ada pada diri mereka. Dalam pada masa yang sama usaha mencari sendiri ilmu yang diperlukan amat diperlukan sebagai tindak susul pemerolehan ilmu semasa kursus. Kadang-kadang terdapat perkara yang kurang jelas serta memerlukan penjelasan lanjut dan perlu dipraktikkan sendiri untuk memahaminya. Hal ini menunjukkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi juga sentiasa didorong oleh personaliti *Conscientiousness* (Holloway, 2015; Cherry, 2018; Chatwin, 2018) yang memperlihatkan motivasi tinggi dalam meningkatkan kompetensi diri. Dengan sokongan yang ada dari pelbagai pihak, kompetensi pemimpin sekolah juga turut disokong melalui pengisian Instrumen Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia (KOMPAS) untuk melihat keperluan latihan yang dianjurkan oleh pihak IAB (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Silam et al., 2020). Bukan itu sahaja, sokongan terhadap perkembangan kompetensi ini juga datang dari pelbagai pihak. Contohnya seperti pihak Bahagian Pendidikan Islam (BPI) dan Jabatan Agama Islam Sarawak (JAIS) yang sentiasa datang membantu pemimpin sekolah agama. Selain itu, peranan *School Improvement Partner+* (SIP) yang sentiasa membuat kunjung bantu banyak membantu peserta kajian dalam mempelajari perkara-perkara baharu walaupun peserta kajian ini sudah berpengalaman luas dalam bidang tugas mereka. Perkara ini dilihat selari dengan objektif KPM dalam mewujudkan jawatan SIP untuk membantu pemimpin sekolah menerusi latihan khusus setempat (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Institut Aminuddin Baki, 2021).

Usaha meningkatkan kompetensi oleh guru besar berprestasi tinggi ini disusuli dengan pelbagai amalan. Amalan seperti sentiasa berusaha, proaktif dan tidak menangguhkan kerja merupakan amalan yang amat penting apabila menjadi pemimpin sekolah. Dengan amalan ini, matlamat sekolah dapat dicapai dan menjadi indikator kompetensi kepimpinan sekolah (Mustamin & M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012; Leithwood et al., 2019). Hal ini juga menunjukkan pemimpin sekolah merupakan seorang yang mempunyai personaliti *Conscientiousness* yang tinggi kerana sentiasa proaktif, berusaha dan tidak menangguhkan tugasan (Cavazotte et al., 2012; Holloway, 2015; Cherry, 2018; Chatwin, 2018).

Dengan adanya amalan seperti memberi sokongan atau memimpin atau membimbing dan arsetif, pemimpin sekolah berprestasi tinggi berupaya mewujudkan kualiti organisasi yang lebih baik kerana wujud sokongan kepada guru-guru dan juga anggota kumpulan pelaksana lebih-lebih lagi apabila menghadapi situasi yang sukar (Jensen et al., 2015; Leithwood et al., 2019; Karnan & Marimuthu, 2021). Justeru amalan seperti ini mampu meningkatkan komitmen guru-guru dan juga anggota kumpulan pelaksana untuk bersama-sama mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan.

Seterusnya amalan bersedia memikul tanggungjawab, menurut arahan, dan seterusnya merancang turut menjadi resepsi kejayaan pemimpin berprestasi tinggi. Amalan bertanggungjawab dikatakan indikator umum yang wujud merentasi kompetensi kepimpinan sekolah, instruksional dan juga kepimpinan operasi (Mustamin & M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012; Leithwood et al., 2019; Jabeen et al., 2020). Dalam kesediaan melaksanakan tanggungjawab tersebut, menurut arahan seperti pematuhan pekeliling juga amat perlu agar tadbir urus berlaku dengan betul dan mematuhi garis panduan yang ditetapkan. Oleh yang demikian aspek merancang dilihat sebagai satu aspek penting dalam apa jua perkara yang hendak dilaksanakan. Merancang menggambarkan sifat pada tahap kompeten yang boleh membantu pemimpin sekolah menjadi cekap dan teratur (Mustamin & M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012; Leithwood et al., 2019).

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Oleh sebab itu, apabila menghadapi sesuatu yang baharu, pemimpin berprestasi tinggi cenderung membuat rujukan, mempunyai amalan rajin bertanya serta memberi fokus apabila penerangan diberikan dan seterusnya mengaplikasikan sesuatu ilmu di peringkat sekolah. Melalui amalan ini kecuaian dalam pengurusan sekolah dapat dielakkan dan perkara ini merupakan indikator kepada kepimpinan operasi (Crosbie, 2005; Mustamin & M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012; Arus et al., 2018).

Selain itu, mempunyai semangat bersaing yang tinggi juga menjadikan pemimpin sekolah berprestasi tinggi mampu mencapai kecemerlangan yang berterusan. Dengan semangat ingin berjaya, sudah semestinya pemimpin sekolah berprestasi tinggi sentiasa melakukan penambahbaikan berterusan dan tidak mudah berputus asa. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan personaliti *Big Five* iaitu *Extraversion* tinggi, *Agreeableness* tinggi, *Conscientiousness* tinggi, *Openness* tinggi, dan *Neuroticism* rendah (Holloway, 2015; Cherry, 2018; Chatwin, 2018).

Di samping itu, membina hubungan yang baik dengan komuniti, ketua masyarakat dan juga pihak PPD banyak memberi manfaat dalam memudahkan urusan kerja. Apabila terjalin hubungan yang baik dengan orang di persekitaran, pemimpin sekolah dapat memudahkan urusan mendapatkan bantuan terutama dari NGO, syarikat tertentu mahupun orang perseorangan. Dalam pelaksanaan sekolah kluster, kerjasama daripada pelbagai pihak seperti ini amat penting untuk aktiviti jalinan yang akhirnya memberi manfaat kepada murid-murid di sekolah. Hal ini juga disokong melalui Anjakan 9 PPPM 2013 -2025 iaitu bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti, dan sektor swasta secara meluas (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Leithwood et al., 2019; Jabeen et al., 2020).

Oleh sebab itu, dengan amalan-amalan ini, sudah tentu segala cabaran dapat ditangani dengan mudah. Pemimpin sekolah berprestasi tinggi sentiasa tenang dalam menghadapi setiap cabaran yang hadir di sekolah mereka. Hal ini menunjukkan pemimpin sekolah ini mempunyai personaliti *Neuroticism* yang rendah kerana dapat mengawal emosi dan keadaan dengan baik dalam situasi yang mencabar (Holloway, 2015; Cherry, 2018; Chatwin, 2018). Situasi seperti ini juga menggambarkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi mempunyai hubungan sesama manusia yang amat baik serta mampu menggalas tanggungjawab dengan berkesan kerana mempunyai kesedaran kendiri, kesedaran sosial, pengurusan kendiri dan pengurusan sosial (Institut Aminuddin Baki, 2016; Tai & Kareem, 2018).

5. Kesimpulan

Kesimpulannya, untuk menjadi pemimpin sekolah berprestasi tinggi, seseorang guru besar dicadangkan mempunyai usaha meningkatkan kompetensi diri seperti menghayati SKPMg2, menyertai kursus serta latihan kepimpinan secara berterusan, pengisian KOMPAS, bimbingan daripada pelbagai pihak seperti SIP dan sentiasa berusaha mendapatkan ilmu. Usaha ini juga perlulah disusuli dengan beberapa amalan yang boleh dijadikan panduan seperti sentiasa berusaha dalam semua aspek, proaktif, kerja tidak bertangguh, memberi sokongan atau memimpin atau memberi membimbing, arsetif, menurut arahan, sentiasa merancang, memberi tumpuan atau fokus semasa kursus seterusnya mengaplikasikan ilmu yang diperolehi di peringkat sekolah, rajin merujuk, rajin bertanya, sentiasa bersedia memikul tanggungjawab, mempunyai semangat bersaing yang tinggi, membina hubungan baik bersama komuniti, membina

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

hubungan baik bersama ketua masyarakat dan membina hubungan yang baik bersama PPD. Apabila kesemua usaha dan amalan ini digabungkan bersama, segala cabaran akan mudah diuruskan dan pastinya kecemerlangan sekolah akan berterusan.

Implikasinya, kajian ini diharap dapat membantu kita untuk memahami dengan lebih mendalam tentang usaha dan amalan yang boleh dijadikan panduan berdasarkan pengalaman pemimpin sekolah berprestasi tinggi sedia ada. Sebagai cadangan kajian seterusnya, kajian berkaitan usaha dan amalan dalam bentuk kuantitatif dengan menggunakan kaedah soal selidik digunakan untuk meninjau amalan yang dinyatakan dalam skala yang lebih besar seterusnya boleh digeneralisasikan ke seluruh negara.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada peserta kajian yang telah memberikan kerjasama sepanjang kajian ini dijalankan. Tidak lupa juga kepada pakar rujuk dari universiti awam serta Institut Aminudin Baki yang telah mengesahkan protokol temu bual dan membimbing dari aspek analisis data.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interests*)

Penulis tidak mempunyai konflik kepentingan.

Rujukan

Arus, I. K. M., Samsuddin, S., Zawawi, N. H., & Ghani, M. F. A. (2018). Kepimpinan Guru Besar dan Keberkesanan Pengurusan Kewangan Peruntukan Geran Perkapita Sekolah Rendah Zon Bangsar. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, *5*(2), 26–44. https://doi.org/10.1093/jnci/djw029

Aziah Ismail, & Abdul Ghani, A. (2010). Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah Di Sekolah Kluster Malaysia Aziah. *Pengurusan Pendidikan*, 10(1), 87–94.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly, 23*, 443–455. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003

Chatwin, N. E. (2018). *Personality traits and leadership style among school administrators* [Doctoral thesis, Pepperdine University]. Pepperdine Digital Commons. https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/916

Cherry, K. (2018, February 20). The Big Five Personality Traits. *Dotdash Media, Inc*. Retrieved from https://www.verywell.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422

Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches Fourth Edition*. SAGE Publications, Inc. http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches* (Fourth Edi). SAGE Publications, Inc.

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45–51. https://doi.org/10.1108/00197850510576484

Holloway, C. M. (2015). *Evaluating five leadership traits in the rising stars succession planning program* [Doctoral thesis, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations Publishing.

Institut Aminuddin Baki, (2021). *Laporan Tahunan 2019 Institut Aminudin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia.* Institut Aminuddin Baki. https://iab.moe.edu.my/bahanportal/penerbitan/2021/LAPORAN%20TAHUNAN%202019.pdf

Institut Aminuddin Baki. (2016). *Keberkesanan Kendiri*. Institut Aminuddin Baki.

Jabeen, A., Khan, M. A., & Manzoor, M. (2020). Exploring The Influence Of Leadership Styles On Professional Motivation. *Gomal University Journal Of Research*, *36*(2), 84–93.

Jensen B., Hunter A., Lambert T. & Clark A. 2015. *Aspiring principal preparation, prepared for the Australian Institute for Teaching and School Leadership*. AITSL.

Karnan, K., & Marimuthu, K. (2021). Gaya Kepimpinan Kolaboratif Pengetua Dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities, 5*(2), 191–207.

Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025 (Pendidikan Prasekolah Hingga Lepasan Menengah).* Kementerian Pendidikan Malaysia.

Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2019). How School Leadership Influences Student Learning : A Test of " The Four Paths Model ." *Educational Administration Quarterly,* 1–30. https://doi.org/10.1177/0013161X19878772

Merriam, S. B. (1998). *Case studies as qualitative research*. Jossey-Bass Inc.

Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2009). A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal, 30*(6), 563–576.

Murphya, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly, 22*, 459–470. http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004

Mustamin & M. Al-Muz-zammil Yasin. (2012). The Competence Of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success?. *Journal of Education and Learning,* 6**,** *33-42.*

Saulani, S. (2021). Tahap Pematuhan Standard 1 SKPMg2 dalam kalangan Guru Besar Terhadap Motivasi Guru di Negeri Johor. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 6*(6), 157–168.

Silam, D., Pang, V., & Lajium, D. (2020). Kompetensi Kepimpinan Pengetua Sekolah di Pulau di Negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 5*(12), 45–61.

Silva, A. (2021). How Does A Leader Develop ? *American International Journal of Business Management (AIJBM), 4*(02), 54–58.

Tai, M. K., & Kareem, O. A. (2018). Headteacher change leadership competency: a study in Malaysian primary schools. *Professional Development in Education*, 1–14. https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1561494

© 2022 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).