

Strategi Kepimpinan Pengetua Cemerlang di Sekolah: Satu Kajian Kes

Marsilah Anum Marham¹ & Norhuda Zaini¹

¹Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia

Corresponding author: marsilah76@gmail.com

Received: 20 October 2023 | Accepted: 14 November 2023 | Published: 01 December 2023

Abstrak: Strategi kepimpinan merupakan perkara penting dalam mentadbir, meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pengurusan sesebuah sekolah. Tujuan kajian ini dilaksanakan adalah untuk meneroka pengalaman seorang Pengetua Cemerlang bagi mengenalpasti strategi kepimpinan yang digunakan dalam menerajui sekolah yang baharu ditugaskan kepadanya. Kajian ini merupakan kajian kualitatif. Data dikumpulkan melalui kaedah temu bual semi struktur. Seramai empat orang partisipan yang terdiri daripada seorang Pengetua Cemerlang dan tiga orang kumpulan pengurusan sekolah telah terlibat dalam kajian ini. Pemilihan partisipan adalah menggunakan pendekatan persampelan bertujuan (purposive sampling). Data dianalisis secara analisis tematik menggunakan perisian ATLAS.ti. Hasil kajian mendapati Pengetua Cemerlang mempunyai pengalaman dan cara tersendiri untuk menerajui sekolah yang baharu diberikan padanya serta bagaimana gaya kepimpinan dapat membantu beliau menyesuaikan diri dengan organisasi baharu yang diterajunya.

Kata kunci: Pengetua Cemerlang, strategi kepimpinan.

Cite this article: Marsilah Anum Marham & Norhuda Zaini. (2023). Strategi Kepimpinan Pengetua Cemerlang di Sekolah: Satu Kajian Kes. *Global Journal of Educational Research and Management (GERMANE)*, 3 (4), p. 01-17.

PENGENALAN

Pencapaian sekolah berkait rapat dengan kepimpinan Pengetua dan pengurusannya. Kajian-kajian lepas menunjukkan di antara faktor utama penentu kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada pemimpinnya (Muttalip et al., 2021; Che Mohd Syaharuddin et al., 2017). Hal ini disokong oleh kajian yang telah dilakukan oleh Hallinger (2011) yang mendapati bahawa Pengetua yang berperanan sebagai pemimpin instruksional berkesan di sekolah dapat meningkatkan pencapaian dan akademik murid. Oleh itu, aspek kepimpinan pendidikan dijadikan perkara penting yang dimasukkan dalam Anjakan 5, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) iaitu memastikan setiap sekolah diterajui oleh pemimpin berprestasi tinggi (KPM, 2013). Menurut Baker et al., (2015) dan Mansor dan Hamzah, (2015), pemimpin berprestasi tinggi adalah individu yang berkemahiran dan kompeten dalam mengubah iklim organisasi ke arah kecemerlangan dengan menggunakan pengaruhnya ke atas warga sekolah bagi merealisasikan visi.

Leithwood et. al (2004) menyatakan tiga fungsi asas pemimpin adalah i) menetapkan hala tuju organisasi, ii) membangunkan potensi warga organisasi untuk memenuhi matlamat organisasi tersebut, dan iii) membentuk semula organisasi untuk menjadikannya lebih efektif. Strategi kepimpinan yang diamalkan oleh seorang pemimpin dapat mencorakkan pengurusan organisasi secara menyeluruh dalam pentadbiran dibawahnya. Menurut Mariani et. al, (2017), amalan professional seorang pemimpin sekolah sering mendapat perhatian warga sekolah.

Oleh itu, pemimpin hendaklah mengatur strategi kepimpinan yang boleh diterima oleh warga sekolah dan seterusnya membantu membangunkan organisasi tersebut. Perkara ini turut disokong oleh Johansson et al., (2014) yang menyatakan bahawa kepimpinan yang baik akan mempengaruhi pengikut di bawah organisasi itu dalam melaksanakan sesuatu tugas bagi mencapai matlamat organisasi tersebut.

Dalam artikel ini, pengkaji ingin mencungkil dan mengenalpasti strategi kepimpinan Pengetua Cemerlang yang diaplikasikan dalam tempoh tiga bulan pertama di sekolah yang baharu diterajunya untuk menerajui organisasi. Pengetua Cemerlang yang dimaksudkan dalam kajian ini merujuk kepada Pengetua yang mempunyai kepakaran, berpotensi tinggi dalam pengurusan pendidikan serta mempamerkan mutu kepimpinan yang cemerlang secara berterusan (KPM, 2013).

KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan Pemimpin Sekolah

Dalam era pendidikan abad ke-21, peranan pemimpin sekolah sebagai pengurus sekolah yang mahir dan berwibawa amat diperlukan (Dina & Mohamed, 2019). Perubahan ini perlu diselaraskan juga dari aspek kepimpinan Pengetua agar setiap tindakan mendapat pengaruh yang baik ke atas perlakuan beretika yang lebih konsisten (Megat & Abd Halim, 2017). Waters et al., (2003) berpendapat bahawa pemimpin berprestasi tinggi perlu peka kepada situasi semasa, mempunyai kemahiran untuk mendorong pemikiran intelektual dalam kalangan guru-guru dan staf sokongannya, menjadi agen perubahan, melibatkan warga sekolah dalam melaksana sesuatu polisi dan membuat keputusan, sentiasa memastikan wujud budaya kerja yang sihat, sentiasa mengawal dan menilai keberkesanan amalan-amalan di sekolah dan kesannya ke atas pembelajaran murid.

Clark (2017) menyatakan seorang pemimpin adalah individu yang mentakrifkan keperluan, menumpukan kepada pemikiran dan membentuk perubahan orang lain dengan menyelaras tindakan ke arah satu matlamat yang sama. Dalam hal ini, Fullan (2015) menyatakan Pengetua merupakan individu yang memainkan peranan penting di sekolah kerana gaya kepimpinannya mempengaruhi perubahan dan pembaharuan di sekolah ke arah penambahbaikan sekolah secara berterusan. Justeru, kepimpinan Pengetua merupakan aspek utama yang menjadi faktor kepada kejayaan perubahan di sekolah.

Menurut Abd Wahab Muda et al., (2018), kajian-kajian lepas yang dijalankan telah banyak mengkaji tentang kepimpinan Pengetua di sekolah berprestasi tinggi seperti kajian oleh Tang dan Zainab (2014), Rosnah et al., (2014), Sufean (2014) dan Yahya et al., (2016). Tang dan Zainab (2014) mengkaji tentang hubungan antara kepemimpinan kemahiran insaniah dengan pengurusan kurikulum pengetua di Sekolah Berprestasi Tinggi. Manakala, kajian oleh Rosnah et al., (2014) memfokus kepada amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Sufean (2014) pula menjalankan kajian dengan membuat perbandingan budaya sekolah dan kepimpinan instruksional di antara sekolah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah. Seterusnya kajian Yahya et al., (2016) adalah tentang faktor yang mempengaruhi kepimpinan berprestasi tinggi di sekolah. Namun begitu, masih sedikit kajian yang dijalankan tentang kepimpinan pemimpin berprestasi tinggi (Abd Wahab Muda et al., 2018). Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk meneroka kepimpinan pemimpin berprestasi tinggi seperti Pengetua Cemerlang di sekolah yang baharu diterajui.

Pengetua Cemerlang

Konsep Pengetua Cemerlang diperkenalkan pada tahun 1995. Menurut Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) (2013), pengetua-pengetua yang mempunyai kepakaran berpotensi tinggi dalam pengurusan pendidikan serta telah menunjukkan mutu kepimpinan yang cemerlang dinaikkan pangkat kepada Pengetua Cemerlang. Empat aktiviti utama dalam pengurusan yang perlu diterajui oleh seorang pengetua iaitu perancangan, pengelolaan, pengarah dan pengawalan. Pengetua Cemerlang seharusnya mempunyai gaya kepimpinan yang tersendiri dalam mentadbir dan memimpin di sekolah.

Menurut Ujil dan Andin (2018), pemimpin berprestasi tinggi seperti pengetua cemerlang adalah berbeza dengan pemimpin sekolah lain. Justeru, meneliti tindakan yang dilakukan oleh Pengetua Cemerlang dalam mengendalikan sekolahnya dapat memberikan dapatan kajian yang bermanfaat dalam usaha untuk meramaikan lagi pemimpin berprestasi tinggi. Hal ini selaras dengan cadangan A. Ghani et al., (2014) bahawa kajian lanjutan berkaitan perkembangan amalan kepimpinan guru di Malaysia perlu dijalankan kerana ia dapat menyumbang kepada usaha menghasilkan lebih ramai pemimpin berprestasi tinggi.

Ciri-ciri pemimpin sekolah berprestasi tinggi

Pemimpin berprestasi tinggi mempunyai ciri-ciri seperti kompeten dan efektif dalam melaksanakan tugas, berkeperibadian tinggi serta berilmu pengetahuan (Mansor & Hamzah, 2015). Abd Wahab Muda et al., (2018) menjelaskan, ciri-ciri pemimpin berprestasi tinggi yang terkandung di dalam Kompetensi Pengetua Atau Ketua Sekolah Berimpak Tinggi Versi oleh Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia adalah pemimpin sekolah perlu menguasai polisi dan arah tuju, pembangunan pengajaran, mengurus perubahan dan inovasi, sumber dan operasi, hubungan manusia, dan keberkesanan sendiri. Disraeli, (2016) turut menyatakan pemimpin berprestasi tinggi mempunyai visi dan misi yang jelas serta mempunyai kepimpinan instruksional yang menekankan kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Pemimpin yang menjelaskan visi dan misinya dapat memberi inspirasi kepada penglibatan, kesetiaan dan prestasi yang lebih tinggi (Murray, 2017). Selain menetapkan visi dan misi yang jelas, pemimpin berprestasi tinggi juga mengagihkan tugas, memberi sokongan kepada kakitangan dalam membuat keputusan bersama, menggunakan data sebagai petunjuk prestasi (Prøitz et al., 2022) agar kakitangan akan lebih berusaha untuk meningkatkan prestasi sekolah, adil dan sedia memberi bantuan kepada kakitangan yang di dalam kesusahan (Mausethagen et al., 2019; Jensen et al., 2015). Pemimpin berprestasi tinggi tahu matlamat yang hendak dicapai dalam aspek akademik (The Wallace Foundation, 2013), tidak terburu-buru dalam membuat keputusan serta mengambil risiko dalam tindakannya (Abd Wahab Muda et al., 2018). Abdullah dan Ismail (2018) menyatakan bahawa keupayaan pemimpin untuk mencapai dan merealisasikan visi dan misi yang dibentuk merupakan satu indikator terhadap kekuatan dan kualiti kepimpinannya.

Seterusnya, kajian Lokman et al., (2012) ke atas 327 orang guru yang dipimpin oleh pengetua cemerlang bagi menilai amalan kepimpinan pengajaran dan strategi politik yang diamalkan oleh pengetua cemerlang dalam memimpin guru-guru pula mendapati terdapat 11 ciri seorang pemimpin berprestasi tinggi iaitu merangka matlamat, memperjelas matlamat, mencerap dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan akademik pelajar, mengawal waktu pengajaran, beri sokongan aktiviti pengajaran, insentif kepada guru, membudayakan perkembangan staf, tetap dan kuatkuasakan dasar akademik dan memberi ganjaran kepada pelajar. Dapatan kajiannya turut mengenalpasti amalan yang paling kerap dilaksanakan iaitu fungsi penetapan dan penguatkuasaan dasar atau standard kurikulum manakala amalan yang

kurang diberi tumpuan oleh pengetua cemerlang ialah fungsi memberikan sokongan dalam aktiviti pengajaran dan juga fungsi mencerap dan menilai pengajaran guru.

Ujil dan Andin (2022) mengkaji tentang ciri-ciri pemimpin berprestasi tinggi. Kajian mereka mendapati seorang pemimpin yang berprestasi tinggi adalah individu yang boleh mengurus faktor luaran dan faktor dalaman sehingga sekolah tersebut dinobatkan sebagai sekolah kluster kecemerlangan. Faktor luaran adalah seperti persepsi ibu bapa atau penjaga tentang kemenjadian anak (Huang & Liang, 2016), faktor di sekeliling (Hamid, 2014) dan faktor ibu bapa atau penjaga (Syed et. al, 2014). Faktor dalaman pula adalah guru serta anggota kumpulan pelaksana (Abdul & Christina, 2014), peradaban bilik darjah (Hofman et al., 2002) serta faktor kelengkapan dan infrastruktur sekolah (Figueroa et al., 2016).

Kajian yang dijalankan oleh Figueroa et al., (2016) berkaitan faktor kelengkapan dan infrastruktur sekolah ke atas pencapaian murid mendapati sekolah di kawasan luar bandar dengan kemudahan asas yang terjaga menunjukkan prestasi yang lebih baik berbanding sekolah di kawasan bandar dengan kemudahan asas yang kurang memuaskan. Ini menunjukkan bahawa penjagaan kemudahan asas yang baik merupakan salah satu faktor penting kemenjadian murid di sekolah. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) menggariskan bahawa dalam memastikan perkembangan pendidikan meningkat secara komprehensif, pihak sekolah wajar untuk menyediakan prasarana yang mencukupi.

Kepentingan merancang dan menyediakan kemudahan prasarana yang baik sangat penting untuk menyokong agenda pendidikan kebangsaan. Prasarana yang mencukupi dan selesa adalah penting untuk mencapai kurikulum dan ko-kurikulum yang berkesan sekali gus dapat meningkatkan semangat guru dan para pelajar dalam mencapai matlamat yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Dapatan kajian Zetty Nurzuliana et al., (2021) menunjukkan bahawa pengurusan prasarana yang baik menyumbang ke arah pembelajaran dan aktiviti ko-kurikulum yang berkesan.

Seterusnya, kajian literatur bersistematik yang dijalankan oleh Jaafar et al., (2022) mendapati pemimpin sekolah di Malaysia menetapkan dasar dan matlamat yang jelas serta berkongsi dengan ahli komuniti sekolah. Kajian Jaafar et al., (2022) mendapati dimensi ciri peribadi pemimpin adalah lebih memberi impak positif kepada agenda sekolah berbanding dimensi keupayaan pengurusan organisasi. Ciri-ciri peribadi yang dipamerkan oleh pemimpin telah meningkatkan motivasi dan kesediaan guru dalam melaksanakan perubahan kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran bagi meningkatkan pencapaian akademik dan kecemerlangan sekolah. Di antara ciri-ciri peribadi yang perlu ada oleh seorang pemimpin adalah sifat empati dan memberi bimbingan kepada warga sekolahnya.

Empati merupakan sikap dari seorang individu untuk memahami orang lain dari sudut pandangannya. Empati adalah salah satu aspek dari kecerdasan emosi iaitu kemampuan mengenali perasaan diri kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan hubungannya dengan orang lain. Pengetua sebagai seorang pemimpin di sekolah dalam menjalankan tugas harus memiliki empati yang tinggi, selalu berusaha untuk memahami pikiran dan perasaan para gurunya, ketika mereka mengalami kesulitan dan berusaha membantu mereka. Dengan demikian, Pengetua yang efektif dan mempunyai empati yang tinggi dapat membantu warga sekolah untuk bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh kerana keperluan emosi mereka telah dipenuhi. Goleman (2001) mendapati kejayaan dalam kerjaya dan kehidupan memerlukan lebih dari hanya kecerdasan intelek (IQ). Beliau menegaskan bahawa kecerdasan emosi pemimpin seperti keyakinan diri, orientasi diri, berinisiatif, empati, kerja berpasukan dan bekerjasama memberikan impak yang positif terhadap iklim dan prestasi organisasi. Hal ini disokong oleh Abd Wahab et al., (2018) yang mendapati bahawa emosi kakitangan di sekolah

dipengaruhi oleh emosi pemimpin secara tidak langsung. Oleh itu, pemimpin berprestasi tinggi juga mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi serta boleh membina kecerdasan interpersonal dengan baik Abd Wahab et al., (2018).

Seterusnya, pemimpin yang mempunyai kemahiran membimbing sama ada menggunakan kaedah *coaching* atau *mentoring*, dapat mengupaya warga sekolahnya untuk mencapai visi dan misi sekolah bersama. Ini kerana, mereka mempunyai hala tuju yang jelas apabila sentiasa diberi dorongan dan bimbingan oleh pemimpinnya. Kajian kepimpinan sekolah oleh Davis et al., (2005) melaporkan bahawa *coaching* dan *mentoring* yang dilaksanakan dengan kombinasi amalan dan ciri-ciri terbaik yang dibawa oleh kepimpinan sekolah merupakan aspek penting dalam menghasilkan pengajaran dan pembelajaran berkualiti tinggi. Ini disokong oleh kajian Huggins, et al., (2021) yang mendapati pemimpin yang mempunyai kemahiran membimbing dapat mengupaya orang lain untuk menjadi pemimpin yang berkesan.

Tang dan Zainab (2014) menjalankan kajian ke atas pemimpin berprestasi tinggi iaitu pengetua di Sekolah Berasrama Penuh (SBP) berkaitan kepemimpinan kemahiran insaniah dan pengurusan kurikulum. Dapatan kajian menunjukkan, terdapat hubungan di antara amalan kepemimpinan kemahiran insaniah dengan pengurusan kurikulum. Kepemimpinan kemahiran insaniah meliputi lapan aspek iaitu kemahiran kolaborasi/kerja berpasukan, kemahiran komunikasi, kemahiran inisiatif, keberkesanan sendiri/penguasaan sendiri, kemahiran kepemimpinan, kemahiran perancangan dan pengelolaan, kemahiran persembahan, dan kemahiran pembangunan kemanusiaan/kejurulatihan (Tang & Zainab, 2014). Dapatan ini juga menunjukkan seorang pemimpin berprestasi tinggi perlu mempunyai kemahiran membimbing agar pengetua atau guru di bawahnya dapat menjalankan tugas dengan baik.

Oleh kerana kurang kajian dilakukan terhadap kepimpinan Pengetua Cemerlang, maka pengetua-pengetua biasa kurang mendapat peluang untuk membuat rujukan yang boleh dijadikan panduan dalam urusan pentadbiran mereka (Ayunni, 2013). Sehubungan dengan itu, ia mendorong penyelidik untuk membuat kajian tentang kepimpinan seorang Pengetua Cemerlang yang boleh dijadikan rujukan dan panduan kepada pengetua-pengetua dan bakal-bakal pengetua untuk mentadbir sekolah mereka. Kajian yang telah dijalankan ini dapat menunjukkan strategi kepimpinan yang digunakan oleh Pengetua Cemerlang di sekolah yang baharu diterajui. Kajian ini menyumbang kepada pengetahuan dan merupakan satu cara membantu barisan pemimpin terutama pemimpin baharu menerajui organisasi dengan jayanya.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

Meneroka strategi kepimpinan seorang Pengetua Cemerlang di sekolah yang baharu diterajui.

PERSOALAN KAJIAN

Persoalan kajian yang dikemukakan adalah seperti berikut:

Apakah strategi kepimpinan yang digunakan oleh seorang Pengetua Cemerlang di sekolah yang baharu diterajui?

METODOLOGI KAJIAN

Kajian yang dijalankan merupakan sebuah kajian bersifat kualitatif dan menggunakan kaedah kajian kes iaitu dengan menemubual seorang Pengetua Cemerlang dan tiga orang Guru Penolong Kanan. Reka bentuk kajian kualitatif adalah sesuai untuk kajian penerokaan (Crawford & Irving 2009). Oleh itu, kajian kes dipilih sebagai strategi kajian manakala temu bual dan analisis dokumen sebagai teknik kajian (Creswell & Creswell, 2018).

Sampel Kajian

Pengkaji telah memilih tiga orang Penolong Kanan sebagai informan secara persampelan bertujuan (*purposeful sampling*) yang bermaksud pemilihan sampel untuk memenuhi keperluan kajian. Creswell dan Creswell (2018) menyatakan, melalui persampelan bertujuan, informan yang dipilih merupakan sumber terbaik yang dapat memberi maklumat yang maksimum bagi membantu memahami fenomena yang dikaji. Pengkaji menggunakan tiga orang Guru Penolong Kanan yang telah bersama-sama dengan Tuan Pengetua mengendalikan sekolah dan mereka secara sukarela bersedia menjadi informan.

Instrumen Dan Prosedur Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah pengkaji yang akan melaksanakan temu bual dan juga analisis dokumen. Dalam kajian temu bual bersemuka (*one-to-one interview*), perbualan dirakam dan dibuat catatan. Sesi temu bual dimulai dengan mengajukan soalan pokok (*main question*) yang berbentuk umum dan mudah kepada soalan yang lebih berfokus. Sesi temu bual dijalankan untuk mendapatkan penjelasan cara pengurusan sekolah oleh Pengetua Cemerlang yang baharu berkhidmat di sekolah tersebut. Bagi analisis dokumen, pengkaji menggunakan dokumen Majalah Sekolah dan Buku Perancangan Strategik Sekolah bagi memperoleh maklumat berkaitan sejarah sekolah dan data-data pencapaian murid. Setelah proses temu bual dan pengumpulan data dilaksanakan, transkrip yang lengkap dikembalikan kepada responden untuk tujuan semakan. Transkrip yang telah disemak, kemudiannya disahkan oleh responden dengan menandatangani borang pengesahan temu bual bagi tujuan pengesahan maklumat temu bual. Kemudian, data daripada transkrip temu bual tersebut dianalisis menggunakan perisian ATLAS.ti. Data temu bual dikategori dan disubkategori menggunakan kaedah pengkodan bagi menghasilkan tema (Miles & Huberman, 1984).

Analisis Data

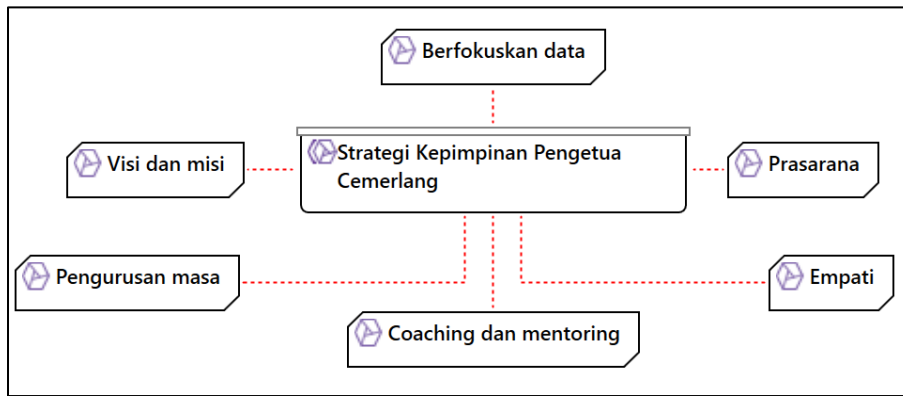
Setelah semua instrumen dikumpulkan, analisis data dilakukan mengikut kesesuaian maklumat dan data yang diperolehi. Maklumat yang diperolehi melalui temu bual, pengkaji mendengar semula rakaman dan membandingkannya dengan catatan yang dilakukan. Analisis data temu bual dilakukan dengan menggunakan perisian ATLAS.ti. Terdapat 29 kod diperoleh melalui proses transkrip temu bual. Seterusnya, daripada 29 kod tersebut, enam tema diperoleh.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian diperoleh daripada hasil analisis temu bual bersama Pengetua Cemerlang dan barisan Penolong Kanannya. Kajian ini mendapati enam strategi kepimpinan yang digunakan oleh Pengetua Cemerlang dalam menerajui sekolah cemerlang seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 iaitu:

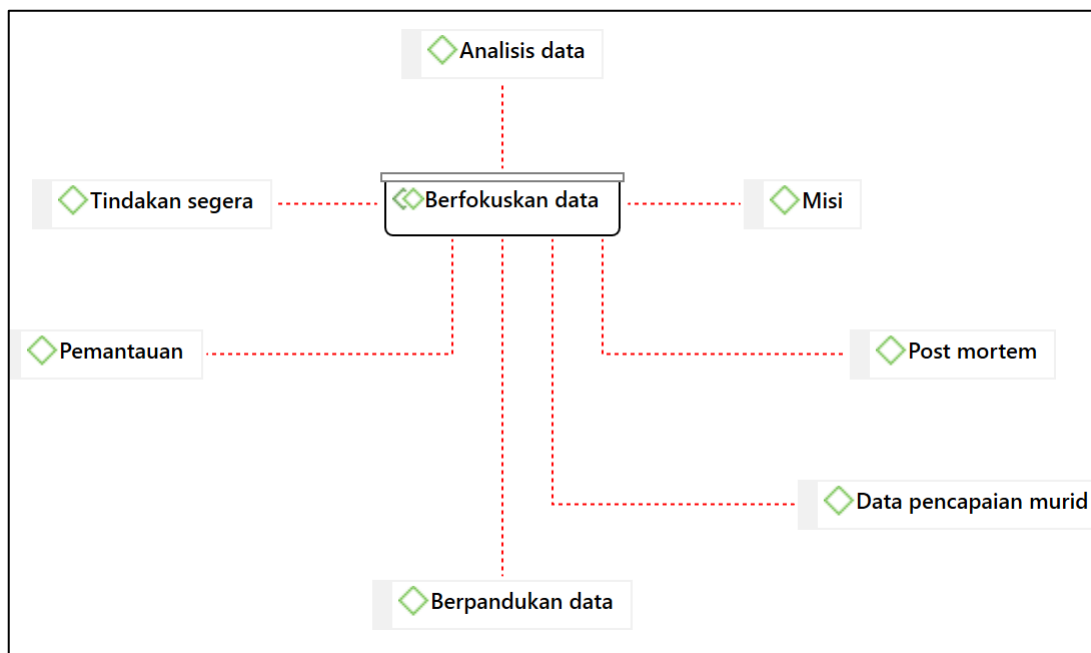
- (i) berfokuskan data,
- (ii) visi dan misi
- (iii) pengurusan masa
- (iv) coaching dan mentoring,
- (v) sifat empati, dan
- (vi) prasarana

Tema-tema ini mendapat sokongan daripada pernyataan yang dikemukakan oleh semua Penolong Kanan Sekolah.



Rajah 1. Tema dapatan amalan pemimpin cemerlang di organisasi

Tema 1: Berfokuskan data



Tindakan awal yang dilakukan oleh Pengetua Cemerlang dalam menerajui sekolah adalah dengan melihat dan menganalisis data-data yang ada seperti data pencapaian murid. Beliau akan mengambil tindakan segera dengan mengadakan mesyuarat *post mortem* bersama Ketua Bidang secara berasingan mengikut bidang tertentu. Ini bermakna, akan terdapat empat mesyuarat mengikut bidang iaitu bidang teknik dan vokasional, bidang bahasa, bidang sains dan matematik serta bidang kemanusiaan. Dalam mesyuarat ini, Tuan Pengetua akan menyatakan visi yang hendak dicapai serta perkara yang perlu dilakukan dalam usaha untuk mencapai visi tersebut seperti yang beliau sebut,

‘Saya akan set kan target, agak tinggi supaya semua guru-guru akan berusaha mencapainya. Kalau tak capai, tak mengapa, asalkan dah buat.’

Tindakan beliau ini menunjukkan keprihatinan terhadap pencapaian murid dan amalan kepimpinan instruksional yang dipraktikkan dalam membuat keputusan berdasarkan data realiti. Ini disokong menerusi responden 1 (GURU KANAN1), responden 2 (GURU KANAN2) dan responden 3 (GURU KANAN3) yang menyatakan:

GURU KANAN1: *‘Pengetua membuat analisis persekitaraan dan meneliti Perancangan Strategik Sekolah serta tiga tahun Analisis Keputusan Sijil*

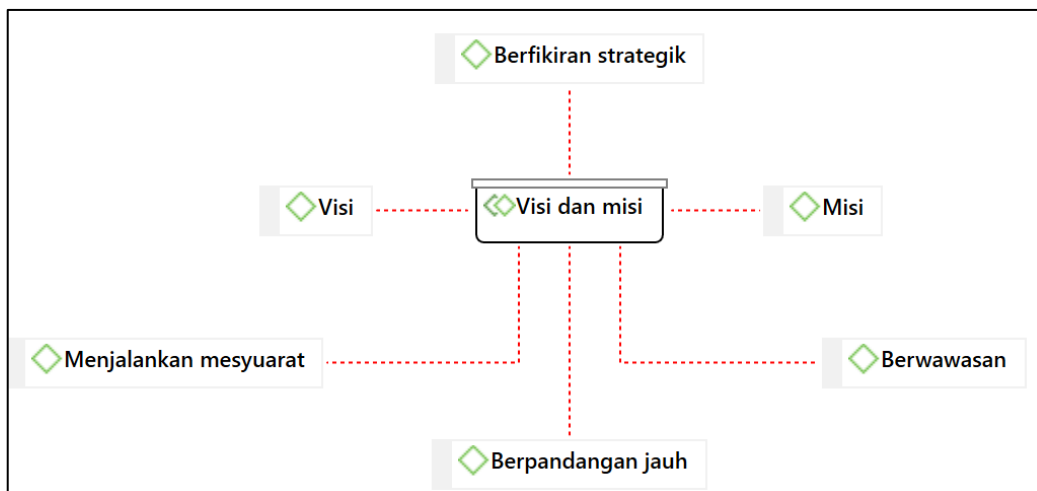
Pelajaran Malaysia/ Gred Purata Sekolah Sijil Pelajaran Malaysia sekolah dalam minggu yang pertama selepas melapor diri di sekolah’.

GURU KANAN2: ‘Post mortem Sijil Pelajaran Malaysia trial, then mengadakan mesyuarat bersama empat bidang untuk mengenalpasti pelajar yang tidak mencapai tahap. Kemudian mengadakan program Sijil Pelajaran Malaysia Perkampungan Ilmu Siri 1’.

GURU KANAN3: ‘Berjumpa dengan semua pengurusan sekolah untuk mendapat maklumat dan perkembangan tentang program / aktiviti unit masing-masing. Membuat perancangan semula dengan lebih tersusun bagi program akademik khusus untuk kelas peperiksaan. Kemudian, membuat semula target Gred Purata Sekolah Sijil Pelajaran Malaysia 2021 kepada 2.59. Beliau juga mengadakan post mortem percubaan Sijil Pelajaran Malaysia mengikut kelas bagi murid Sijil Pelajaran Malaysia dan menganalisis secara terperinci setiap subjek dan mengenalpasti subjek kritikal bagi setiap kelas melalui analisis jurang. Beliau mengurus mengikut keutamaan iaitu tumpuan utama sekarang adalah pencapaian murid dalam Sijil Pelajaran Malaysia 2021. Berikut adalah perubahan drastik yang dibuat oleh beliau selepas post mortem percubaan Sijil Pelajaran Malaysia:

- a) kelas tambahan bagi mata pelajaran kritikal mengikut analisis jurang bagi tingkatan 5,*
- b) kelas tambahan bagi murid tingkatan 3 dan 4,*
- c) program perkampungan ilmu bagi 60 orang murid galus pada 28 – 30 Januari 2022’.*

Tema 2: Visi dan Misi



Tema kedua adalah berkaitan visi dan misi sekolah. Pengetua merupakan seorang yang berfikiran strategik, berwawasan dan berpandangan jauh. Ini boleh dilihat menerusi pernyataan beliau bahawa:

‘Dalam mesyuarat juga saya akan tekankan apa visi yang hendak dicapai. Saya akan set kan target, agak tinggi supaya semua guru-guru akan berusaha mencapainya. Kalau tak capai, tak mengapa, asalkan dah buat. Jangan set rendah sangat, kalau tak capai memang tak berjaya visi tu.’

‘Saya menterjemah ‘cemerlang’ sebagai mengubah budaya sekolah dengan melihat kepada minat dan kecenderungan sekolah tersebut. Perlu ada hala tuju untuk jangka pendek dan jangka panjang.’

‘Apa yang saya buat adalah saya tunjukkan data kedudukan sekolah kepada semua guru-guru dan barisan pengurusan. Fokus kepada post mortem, jangan nak habiskan takwim sahaja tetapi pelajar tak dapat apa-apa.’

‘Saya berhasrat untuk menjadikan King George V sebagai Model bagi sekolah yang melaksanakan pengajaran dan pembelajaran secara hybrid setelah mempunyai capaian internet kelajuan tinggi.’

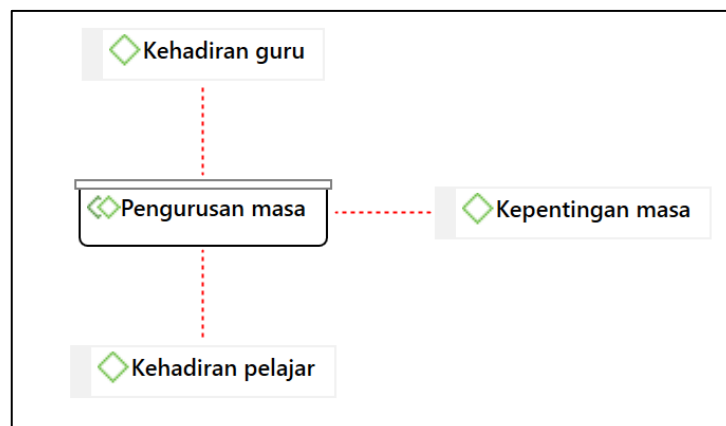
Tindakan beliau jelas menunjukkan beliau seorang yang mempunyai visi dan misi yang jelas dalam menerajui sesebuah organisasi. Ini disokong menerusi kenyataan responden 1 (GURU KANAN1), responden 2 (GURU KANAN2) dan responden 3 (GURU KANAN3) yang menyatakan:

GURU KANAN1: *‘Pengetua mengadakan mesyuarat pengurusan dan mesyuarat bersama AKP dan memperkenalkan diri. Seterusnya beliau menyatakan misi dan visi yang ingin dicapai. Kemudian, Pengetua mengadakan perjumpaan dengan semua guru dan menyampaikan misi & visi yang telah ditetapkan serta menetapkan sasaran hala tuju sekolah terutama dalam bidang akademik.’*

GURU KANAN2: *‘Pengetua berpegang kepada tagline Peneraju Kecemerlangan ‘Georgian the Pinnacle of Excellence’. Pengetua menyatakan visi dan misi sekolah adalah kecemerlangan akademik dan kokurikulum. Beliau mewartakan visi dan misi menerusi mesyuarat bersama barisan pengurusan dan mesyuarat bersama guru-guru. Pada pandangan saya, penetapan target yang dibuat oleh Pengetua merupakan indakan yang utama untuk kecemerlangan sekolah.’*

GURU KANAN3: *‘Pengetua membuat perancangan semula dengan lebih tersusun bagi program akademik khusus untuk kelas peperiksaan. Pengetua membuat semula target Gred Purata Sekolah Sijil Pelajaran Malaysia 2021 kepada 2.59. Beliau juga memperkenalkan tagline baharu GEORGIANS: THE PINNACLE OF EXCELLENCE. Ini merupakan cabaran kepada warga sekolah untuk meletakkan King George V di mercu kecemerlangan dalam semua aspek.’*

Tema 3: Pengurusan masa



Tema ketiga seterusnya adalah pengurusan masa. Faktor ini bermaksud, Pengetua Cemerlang mementingkan pengurusan masa yang cekap agar masa instruksional atau pengajaran dan pembelajaran mahupun program-program berkaitan akademik yang dirancang dapat berjalan lancar. Hal ini termasuklah mengadakan mesyuarat dalam lingkungan waktu bekerja sahaja dan tidak meleret. Faktor ini ditekankan menerusi huraian beliau seperti berikut:

'Buat mesyuarat pun tak boleh lama-lama. Saya pun faham komitmen guru-guru ni di rumah. Tak mengapa, asalkan tujuan mesyuarat tersebut diadakan tercapai iaitu untuk mengenalpasti murid yang perlu dibantu pada subjek-subjek berkaitan.'

Selain itu, faktor pengurusan masa adalah berkait rapat dengan kehadiran guru dan murid di sekolah mahupun kelas. Pengetua akan memantau kehadiran guru ke sekolah dan kelas supaya murid tidak terabai. Kehadiran guru ditekankan kerana ia merupakan salah satu faktor kepada pencapaian murid. Manakala kehadiran murid ke sekolah juga diteliti oleh beliau. Sekiranya terdapat murid yang tidak hadir, kaunselor akan diminta untuk menjalankan siasatan. Tindakan beliau ini menunjukkan keprihatinan terhadap keberadaan guru dan murid di sekolah yang merupakan penyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah. Ini disokong menerusi responden 1 (GURU KANAN1) dan responden 2 (GURU KANAN2) yang menyatakan:

GURU KANAN1: *'Pengetua sentiasa memantau ketidakhadiran guru & AKP ke sekolah.'*

GURU KANAN2: *'Tuan Pengetua sentiasa melakukan rondaan sekeliling sekolah pada waktu pagi. Dua aspek yang dipantau adalah kehadiran guru dan kehadiran murid ke kelas.'*

Tema 4: Coaching dan mentoring



Tema keempat adalah *coaching* dan *mentoring*. Faktor ini bermaksud, Pengetua mengamalkan sikap menjadi pendengar yang baik untuk permasalahan yang diutarakan oleh staf dan guru. Kemudian, beliau akan cuba mencari jalan penyelesaian dengan mengupayakan staf dan guru mengenalpasti kekuatan masing-masing dan seterusnya cuba menyelesaikan masalah tersebut. Proses ini adalah proses *coaching* dan *mentoring*. Hal ini dapat dilihat menerusi pernyataan Pengetua seperti berikut:

'Selepas post mortem, kena buat analisis item. Kalau cikgu-cikgu tak tahu buat, saya akan bagi 'coaching dan mentoring' kepada guru-guru berkenaan. Disini, pengurusan dan Ketua Bidang akan membantu.'

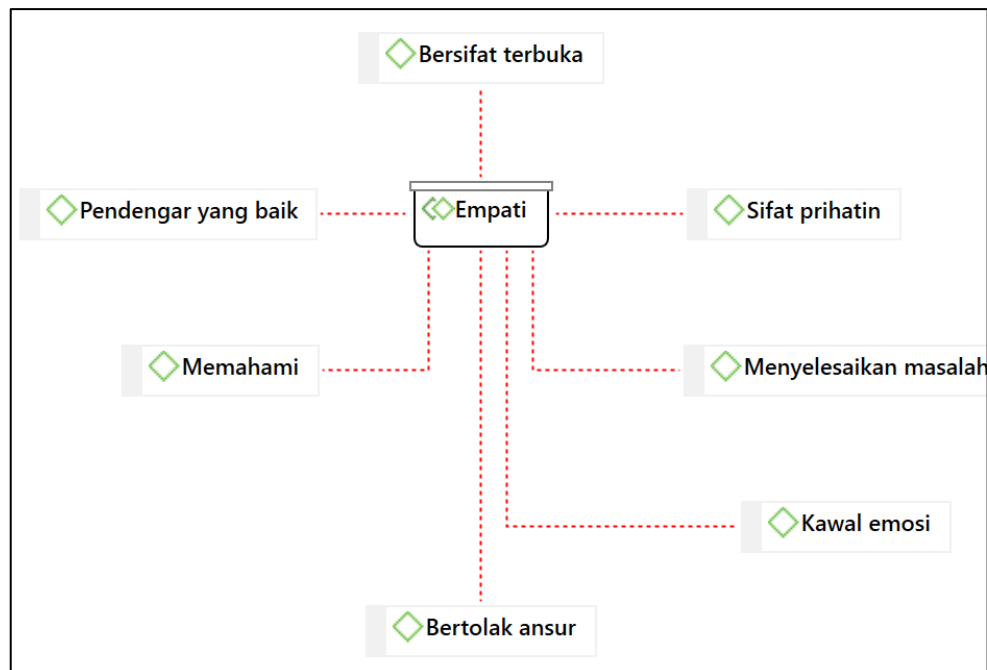
'Selain tu, ada masanya Pengetua perlu semak program-program setiap bidang sama ada berjalan atau tidak. Ada masalah atau tidak. Serta beri bimbingan jika diperlukan terutama bagaimana nak atasi masalah yang timbul. Dari segi sumber kewangan, pengurusan program dan sebagainya. Selaku ketua di sekolah, kena sentiasa bersedia untuk jadi tempat rujukan.'

Tindakan beliau ini menunjukkan bahawa seorang pemimpin perlu bersedia memberi bimbingan kepada staf dan guru berkaitan kerja buat yang diberikan. Pernyataan ini disokong dengan ulasan responden 2 (GURU KANAN2) dan responden 3 (GURU KANAN3) yang menyatakan:

GURU KANAN2: *'Pengetua mengadakan mesyuarat post mortem. Kemudian, beliau akan membimbing guru cara untuk analisis data post mortem tersebut sebelum buat sebarang intervensi. Tindakan yang diambil kadang-kadang tidak popular tetapi mementingkan pelajar. Contohnya, berdasarkan post mortem, ada beberapa orang pelajar yang diwajibkan masuk kelas intensif, perlu buat dan kena faham.'*

GURU KANAN3: *'Pengetua akan buat post mortem percubaan Sijil Pelajaran Malaysia mengikut kelas bagi murid Sijil Pelajaran Malaysia, menganalisis secara terperinci setiap subjek dan mengenalpasti subjek kritikal bagi setiap kelas melalui analisis jurang. Pengetua membimbing rakan pengurusan dalam membuat keputusan yang tepat. Pengetua juga membimbing subordinat di dalam membuat keputusan terutama dalam pengurusan peperiksaan dan program perkampungan ilmu.'*

Tema 5: Sifat empati



Tema 5 adalah sifat empati. Pengetua dilihat mempunyai sifat empati yang ditunjukkan menerusi cara menyelesaikan masalah yang dihadapi staf dan guru-guru. Beliau merupakan seorang yang bertolak ansur dan perkara ini boleh dilihat menerusi pernyataan beliau seperti berikut:

‘Selaku Pengetua, saya juga mendengar masalah-masalah guru. Kita kena faham situasi mereka. Kalau mereka ada masalah pada hari tersebut berkaitan anak, takkan kita nak tahan dan suruh juga guru tersebut ke sekolah. Apa yang awak rasa? Tentu guru tu, badannya di sekolah tetapi fikirannya tentang anak di rumah. Ini sudah tentu menjejaskan fokus beliau untuk mengajar dengan baik.’

Seterusnya, Pengetua bersifat terbuka dan prihatin dalam menyelesaikan masalah staf dan guru. Beliau merupakan seorang pendengar yang baik dan mampu mengawal emosi. Ini dilihat menerusi pernyataan berikut:

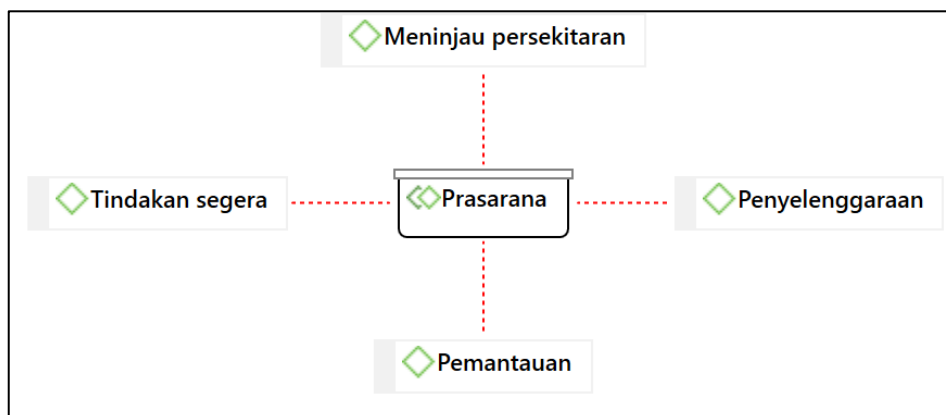
‘Sabagai pemimpin, perlu pandai mengawal situasi dan respons kepada perkara tersebut mengikut keadaan. Perlu kawal emosi apabila menangani sesuatu masalah. Jadi pendengar yang baik, berbincang dan cuba selesaikan masalah. Pengetua ini berada di tengah-tengah sebenarnya. Kena ada diplomasi dengan guru-guru dan staf sekolah. Barulah mereka suka untuk bekerja.’

Pernyataan di atas menunjukkan Pengetua mempunyai kemahiran empati apabila dapat menyelami perasaan orang lain (empati), pengurusan berorientasikan perkhidmatan, mengenal pasti keperluan dan kebajikan semua staf dan peka terhadap perasaan dan keperluan pelanggan. Ini disokong dengan ulasan responden 2 (GURU KANAN2) dan responden 3 (GURU KANAN3) yang menyatakan:

GURU KANAN2: *‘Pengetua ambil berat kebajikan guru, cuba perbaiki prasarana bilik guru, dapatkan aircond untuk beri keselesaan kepada guru.’*

GURU KANAN3: *‘Pengetua tidak melaksanakan perubahan secara drastik, semua warga sekolah dapat menerima cara pengurusan beliau. Pengetua juga merupakan seorang pendengar dan pemerhati yang baik, cepat ambil tindakan apabila ada isu.’*

Tema 6: Prasarana



Tema 6 adalah prasarana iaitu Pengetua mengambil berat hal berkaitan prasarana sekolah untuk keselesaan guru dan murid. Hal ini boleh dilihat menerusi pernyataan beliau seperti berikut:

‘Selain tu, kantin sekolah juga saya minta ubahsuai kedudukan hidangan makanan untuk guru makan di dalam bilik yang tertutup. Supaya tak adalah guru makan dan pelajar boleh nampak. Kena tengok persekitaran sekolah, apa yang berlaku, paip bocor dan sebagainya. Inipun boleh elak pembaziran.’

'Perlu pandai merancang untuk setahun. Lihat kepada akademik dan kokurikulum sekolah berdasarkan data-data yang ada. Lihat juga environment bilik guru. Ini perlu untuk memberikan motivasi kepada guru-guru agar seronok bekerja.'

'Hal penyelenggaraan sekolah perlu diberi perhatian. Disini saya nampak ada masalah talian internet sedangkan King George V adalah sebuah sekolah kluster. Jadi, saya berhasrat untuk menjadikan King George V sebagai Model bagi sekolah yang melaksanakan pengajaran dan pembelajaran secara hybrid setelah mempunyai capaian internet kelajuan tinggi.'

Berdasarkan semua pernyataan di atas, Pengetua merupakan seorang yang mementingkan keselesaan guru dan muridnya dengan mengambil berat perkara berkaitan prasarana. Ini disokong dengan ulasan responden 3 (GURU KANAN3) yang menyatakan:

GURU KANAN3: *'Sebelum bermula sesi persekolahan, Tuan Pengetua membuat pemantauan di asrama, pemantauan keadaan fizikal sekolah di sekitar kawasan sekolah dan pemantauan keadaan fizikal bilik-bilik khas.'*

PERBINCANGAN

Kajian ini meneroka strategi kepimpinan yang digunakan oleh Pengetua Cemerlang di sekolah baharu. Dapatan kajian menunjukkan terdapat enam ciri-ciri penting yang ditonjolkan iaitu berfokuskan data, mempunyai visi dan misi, pengurusan masa yang baik, mempunyai kemahiran coaching dan mentoring, mempunyai sifat empati dan menitik beratkan prasarana.

Seorang pemimpin yang membuat keputusan berlandaskan data akan dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan lebih efektif. Ini kerana, tindakan yang diambil berlandaskan data atau realiti keadaan semasa akan lebih berkesan menangani isu yang dihadapi (Prøitz et al., 2017) berbanding melaksanakan sesuatu tindakan atau program tanpa hala tujuan. Prøitz et al., (2022) menyatakan bahawa penggunaan data untuk tujuan tadbir urus telah diiktiraf secara meluas sebagai cara untuk seorang pemimpin menyelaraskan aktiviti merentas peringkat pentadbiran dan meningkatkan kualiti pendidikan. Strategi ini digunakan oleh Pengetua Cemerlang apabila mengendalikan isu-isu di sekolah. Dengan menggunakan data yang diperolehnya, beliau membuat keputusan bersama guru-gurunya untuk melaksanakan aktiviti atau program yang bersesuaian. Tindakan ini merupakan tindakan yang bijak dan mengurangkan kos dan masa kerana setiap program yang dirancang adalah bersasar.

Pemimpin cemerlang mempunyai visi dan misi yang jelas serta diwar-warkan kepada warga sekolahnya (Disraeli, 2016). Ini bertujuan supaya semua warga sekolah bergerak serentak ke arah memenuhi visi dan misi sekolah yang akhirnya akan membuahkan kejayaan. Pengetua Cemerlang dalam kajian ini dilihat mempunyai visi, misi dan wawasan yang jelas. Keazaman seorang pemimpin untuk menaikkan prestasi sekolah menjadi satu daya tarikan dan motivasi kepada semua untuk berusaha keras ke arah merealisasikan hasrat tersebut. Hal ini juga membolehkan sekolah tersebut mengekalkan kecemerlangan dalam tempoh masa yang panjang.

Pemimpin yang bijak menguruskan masa instruksional juga lebih dihormati dalam kalangan warga sekolah. Sheng et al., (2017) memperkenalkan model Pengurus Pentadbiran Sekolah (School Administration Management (SAM)) sebagai strategi perubahan pengetua mempunyai masa yang lebih banyak kepada kepimpinan instruksional berbanding pengurusan. Di dalam model SAM, ia membantu pengetua: (i) meningkatkan masa yang mereka luangkan sebagai pemimpin pengajaran, (ii) menggunakan data masa dan tugas untuk membuat refleksi amalan mereka, (iii) mengukuhkan hubungan dengan guru, dan (iv) mengagihkan tanggungjawab dan tugas pengurusan kepada kakitangan berkenaan dan staf sokongan untuk melaksanakan kerja

pengurusan rutin. Menurut Waters et al., (2003), pemimpin cemerlang yang mengamalkan kepimpinan berkesan mempengaruhi pencapaian pelajar. Dalam kajian ini, Pengetua Cemerlang mementingkan pengurusan masa yang cekap agar masa instruksional atau pengajaran dan pembelajaran mahupun program-program berkaitan akademik yang dirancang dapat berjalan lancar. Hallinger dan Murphy (2013) menyatakan pentingnya kepimpinan instruksional dalam usaha untuk meningkatkan dan mengekalkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Kemahiran *coaching* dan *mentoring* yang dimiliki pemimpin juga merupakan perkara penting bagi memacu penambahbaikan sekolah dalam bidang pengajaran dan pembelajaran yang akan membawa perubahan yang berterusan dalam prestasi pelajar (Tang & Zainab, 2014). Pengetua Cemerlang mempraktikkan kemahiran *coaching* dan *mentoring* kepada guru-gurunya dengan mengupayakan staf dan guru mengenalpasti kekuatan masing-masing dan seterusnya cuba membantu mereka menyelesaikan masalah tersebut. Hal ini membuatkan guru-guru dan staf lebih menghormati pemimpin mereka dan lebih yakin melaksanakan tugasan yang diberikan.

Pemimpin mempunyai empati yang tinggi dapat membantu warga sekolah untuk bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh kerana keperluan emosi mereka telah dipenuhi. Emosi pemimpin yang terkawal juga menggalakkan komunikasi berkesan dan seterusnya dapat mengurangkan perasaan prasangka dalam kalangan warga sekolah (Abd Wahab Muda et al., 2018). Situasi begini menggalakkan mereka untuk sentiasa berhubung dengan pemimpin dalam apa juga keadaan bagi menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dalam kajian ini, Pengetua selalu berusaha untuk memahami perasaan para gurunya, ketika mereka mengalami kesulitan dan berusaha membantu mereka. Tindakan Pengetua Cemerlang ini menunjukkan beliau seorang yang efektif dan mempunyai empati yang tinggi untuk membantu warga sekolah bekerja dengan bersungguh-sungguh disamping memenuhi keperluan emosi mereka.

Seterusnya, pemimpin yang mengambil berat berkaitan prasarana organisasinya akan lebih dihormati kerana keperluan asas warga sekolah telah dipenuhi. Prasarana yang mencukupi dan selesa adalah penting untuk mencapai kurikulum dan ko-kurikulum yang berkesan sekali gus dapat meningkatkan semangat guru dan para pelajar dalam mencapai matlamat yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Dalam kajian ini, Pengetua Cemerlang mementingkan keselesaan guru dan murid dengan menitikberatkan prasarana sekolah agar sentiasa berada dalam keadaan yang baik dan boleh digunakan supaya warga sekolah dapat menjalankan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dengan berkesan. Ini disokong oleh dapatan kajian Zetty Nurzuliana et al., (2021) bahawa pengurusan prasarana yang baik menyumbang ke arah pembelajaran dan aktiviti ko-kurikulum yang berkesan.

KESIMPULAN

Strategi kepimpinan merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa Pengetua Cemerlang menekankan kepada faktor-faktor seperti berfokuskan data, prasarana, empati, *coaching* dan *mentoring*, pengurusan masa dan visi dan misi. Tindakan Pengetua Cemerlang ini dilihat memberi kesan yang baik ke atas kesediaan guru, murid dan warga sekolah untuk melaksanakan aktiviti sekolah. Kerjasama dan kepercayaan yang diperolehi dapat melonjakkan prestasi sekolah ke tahap yang tinggi. Strategi kepimpinan Pengetua Cemerlang perlu diikuti oleh pemimpin yang lain agar hasrat negara untuk menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah-sekolah seluruh negara dapat dicapai. Dalam hal ini, Pengetua Cemerlang boleh dijadikan mentor kepada pemimpin yang lain untuk diberi bimbingan dan galakan menguruskan sekolah dengan baik. Menurut Gentry et al., (2013), kepimpinan adalah satu kemahiran yang boleh dipelajari dan diperolehi menerusi bimbingan daripada pemimpin berpengalaman. Tambahan lagi, Mcculla dan Degenhardt (2015) dan Pearce (2016) menyatakan proses mentoring yang sistematik dapat

membantu mengembangkan kemahiran pemimpin, Oleh itu, dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu barisan pemimpin terutama pemimpin baharu dalam mengurus organisasi dengan cekap dan berkesan.

RUJUKAN

- Abd Wahab, M., Jameela Bibi, A., Nor Hasimah, H., Hamidon, A. R. & Nakoo, M. (2018). *Standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abdul, A. S., & Christina, A. (2014). Persepsi terhadap Penilaian Prestasi, Komitmen dan Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Teknik di Sabah. *Sains Humanika*, 2 (1), 171–178.
- Abdullah, A. S., & Ismail, S. N. (2018). Interaksi kepemimpinan perkongsian dan kepemimpinan sahah guru besar terhadap motivasi dan tekanan kerja guru. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5 (1), 16-32.
- Ayunni, J. (2013). *Kepimpinan pengetua cemerlang di sekolah menengah di Daerah Muar Johor*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Baker, D. E., Walsh, M. B., & Marjerison, L. (2015). Chapter 3 at the Process Level, (1995).
- Che Mohd Syaharuddin C. C., Bahyah A. H. & Aziz A. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam: Satu kajian teoritikal. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah*, 4 (1), 67-74.
- Clark, M. G. (2017). Deconstructing leader development: An introduction. Clark, M. G., and Gruber, C. W. (Eds.), *Leader development deconstructed* (p. 4). Cham, Switzerland, Springer International Publishing AG.
- Crawford, J. & Irving, C. (2009). Information literacy in the workplace: A qualitative exploratory study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41, 29-38.
- Creswell, J.W. & Creswell, J. D (2018). *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (5th Ed.). SAGE Publications.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Dina, A. & Mohamed, Y. (2019). Tahap kepemimpinan coaching guru besar dan kesediaan guru dalam pelaksanaan pembelajaran abad ke-21 di sekolah rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 1 (1), 50-70.
- Disraeli M. Hutton (2016). Critical factors explaining the leadership performance of high-performing principals. *International Journal of Leadership in Education*, 1-21
- Figuroa, L. L., Lim, S., & Lee, J. (2016). Investigating the relationship between school facilities and academic achievements through geographically weighted regression. *Annals of GIS*, 1–13. <http://doi.org/10.1080/19475683.2016.1231717>
- Fullan, M. (2015). *Leadership from the Middle. A system strategy*. Education Canada.
- 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.
- Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. New York: Bant
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49 (2), 125–142.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2013). *Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning*. NASSP Bulletin, 97(1), 5–21.

- Hamid, Z. (2014). Faktor persekitaran sekolah dan etnik dalam perancangan dan pelaksanaan program pendidikan Bahasa Melayu di Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 10 (5), 85–95.
- Hofman, R. H., Hofman, W. H. A., & Guldemon, H. (2002). School governance, culture, and student achievement. *Journal Of Leadership In Education*, 5(3), 249–272.
- Huang, H., & Liang, G. (2016). Parental cultural capital and student school performance in mathematics and science across nations. *The Journal of Educational Research*, 1–10. <http://doi.org/10.1080/00220671.2014.946122>
- Huggins, K.S., Klar, H.W., & Andreoli, P.M. (2021). Facilitating leadership coach capacity for school leadership development: The intersection of structured community and experiential learning. *Educational Administration Quarterly*, 57, 82 - 112.
- Jaafar, M., Asimiran, S., Abdullah, A., & Alias, S. N. (2022). Systematic literature review: Strategic leadership practices among school leaders in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12 (3), 128–138
- Jensen B., Hunter A., Lambert T. & Clark A. (2015). *Aspiring principal preparation, prepared for the Australian Institute for teaching and school leadership*. Melbourne, Australia: AITSL.
- Johansson, C., D. Miller, V., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (2), 147-165.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah Hingga Lulusan Menengah)*. Putrajaya, Malaysia: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project*. New York: The Wallace Foundation.
- Lokman, M. T., Mohammed Borhandden, M., Shafeeq Hussain V. Al-Hudawi. & Khadijah, D. (2020) Becoming a teacher leader: Exploring Malaysian in-service teachers' perceptions, readiness and challenges. *Educ. Sci.*, 45 (202), 283–310.
- Mansor, R. & Hamzah, M. I. M. (2015). Kepimpinan berkualiti : Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45, 143–154.
- Mariani Md. Nor, Mohd Nazri A.R., Norazana M. N., Nor'ain M.T & Ahmad Zabidi A. R.(2017). Amalan kepimpinan pengajaran untuk penambahbaikan sekolah: Retrospeksi guru besar sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3), 44-53.
- Mausethagen, S., Prøitz, T.S., & Skedsmo, G. (2019). School leadership in data use practices: collegial and consensus-oriented. *Educational Research*, 61, 70 - 86.
- Mcculla, N., & Degenhardt, L. (2015). Journeys to school leadership : How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice. <http://doi.org/10.1177/1741143214558574>
- Megat Ayop, M. A. & Abd. Halim, A. (2017). Kepentingan budaya integriti dan etika kerja dalam organisasi di Malaysia: Suatu tinjauan umum. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12 (9).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Murray, K.D. (2017). *People with purpose: How great leaders use purpose to build thriving organizations* Ed. 1.
- Muttalip, D.A., Amir, R. & Amat, S. (2021). Hubungan tinGuru Kananah laku kepimpinan guru besar dan beban kerja guru terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal dunia pengurusan*, 3(1), 30-40.

- Pearce, K. (2016). Creating leaders through the teacher learning and leadership program. *The Educational Forum*, 79 (1), 46-52. <http://doi.org/10.1080/00131725.2015.972812>
- Prøitz, T.S., Mausethagen, S. & Skedsmo, G. (2017). Data use in education: alluring attributes and productive processes. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 3, 1 - 5.
- Prøitz, T.S., Novak, J., & Mausethagen, S. (2022). Representations of student performance data in local education policy. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 34, 89-111.
- Rosnah, I., Muhammad Faizal A. G. & Saedah, S. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1 (2), 1-12.
- Sheng, Z., Wolff, L., Kilmer, L., & Yager, S. (2017). School administration manager: Redefining the principal's role as an instructional leader. *Journal of School Leadership*, 27 (1), 119–142. <https://doi.org/10.1177/105268461702700105>
- Syed, S. A. K., Muhamad, Z. A., Rahman, A. S. sukor, & Wee, A. S. S. (2014). Faktor Kekangan Ibu Bapa Dan Persekitaran Sekolah Dalam Pelaksanaan Pengajaran Pendidikan Jasmani Di Sekolah Rendah. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(2), 1–15.
- Sufean, H. (2014). School culture and instructional leadership of high-performing and low-performing schools: Patterns of variation and relationship. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR)*, 19 (3), 138-144. Available at: <https://doi.org/10.9790/0837-1934138144>.
- Tang, K. N. & Zainab, A. (2014). Kepemimpinan kemahiran insaniah dan pengurusan kurikulum pengetua di sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. 39 (1), 77-82.
- The Wallace Foundation. (2013). The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning. www.wallacefoundation.org
- Ujil, A. T., & Andin, C. (2018). Kepimpinan sekolah berprestasi tinggi: Kriteria dan pembentukan kepimpinan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3 (2), 113 - 126. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v3i2.89>
- Waters, T., Marzano, R. J. & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).
- Yahya, D., Arumugam, R., Yaakob, D., Kamarudin, K., & Mohd Sufian, O. F. (2015). Educational Leadership Competencies and Malaysia Education Development Plan 2013 – 2025. *Humanities and Social Sciences Review*, 04 (3), 615–625.
- Zetty Nurzuliana, R., Mardhiah, Y., Mohd Faez, I., Mohd Fakhri, S. & Ainul Hayat, A. R. (2021). Pengurusan infrastruktur sekolah: Kajian kes di Maahad Integrasi Tahfiz Selangor (MITS). *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8 (3), 75-90.