

KAJIAN KOMPETENSI BERIMPAK TINGGI BAGI PEMIMPIN SEKOLAH

Dr Amin Senin

Timbalan Pengarah Khidmat Pengurusan
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia

Penyelidik-penyelidik:

Tuan Hj Ramli Yusoff
Dr Sazali Yusoff
En. Abd Razak Manaf
Pn. Hjh. Rosnarizah Abd Halim
Dr Rusmini Ku Ahmad
Cik Ruhaya Hassan
Dr Shahari Abd Rahman
Dr Mohd Yusof Mohd Noor
Dr Mehander Singh

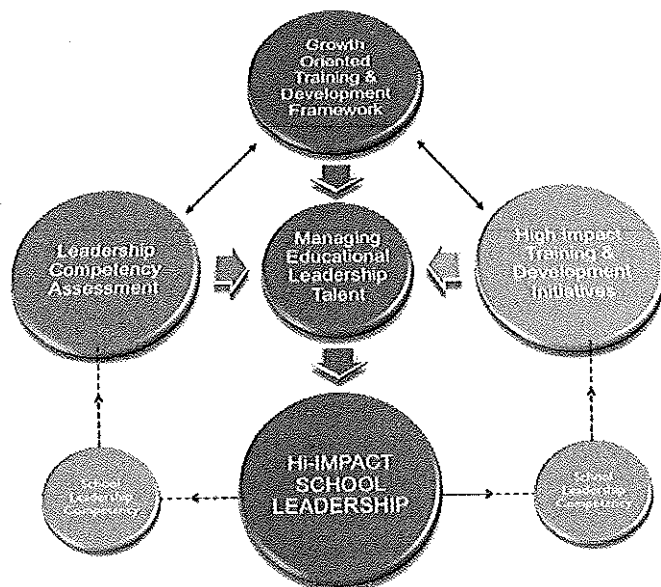
ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah di Malaysia. Seramai 596 orang guru besar dan pengetua dari seluruh Malaysia telah dipilih secara persampelan rawak sistematik perkadaran untuk mengenal pasti penguasaan dan keperluan kompetensi mereka. Di samping itu, seramai 140 orang pegawai tinggi KPM/JPN/PPD/PPG juga dipilih sebagai responden bagi tujuan triangulasi keperluan masa hadapan dan keperluan strategik kompetensi bagi pemimpin sekolah. Instrumen Skala Kompetensi Pemimpin Sekolah (SLeCS) yang dibina khas untuk kajian ini ditadbirkan kepada semua responden. Instrumen SLeCS mempunyai enam domain iaitu 'dasar dan hala tuju', 'instruksional dan pencapaian', 'mengurus perubahan dan inovasi', 'sumber dan operasi', 'hubungan sesama manusia', dan 'keberkesanan diri'. Statistik deskriptif digunakan bagi menghuraikan penguasaan dan kompetensi pemimpin sekolah, manakala statistik skor komposit min digunakan bagi menentukan kompetensi berimpak tinggi. Didapati nilai α -Cronbach instrumen SLeCS dan domain-domainnya adalah tinggi iaitu melebihi 0.95. Instrumen SLeCS juga mempunyai kesahan kandungan yang baik. Hasil kajian menunjukkan penguasaan kompetensi pengetua dan guru besar berada dalam zon sederhana. Kajian juga mendapati kompetensi 'berfokuskan kualiti', 'menyelesaikan masalah', 'membuat keputusan', 'mengurus perubahan', dan 'pengurusan ICT' merupakan kompetensi yang dikategorikan sebagai kompetensi berimpak tinggi yang sangat diperlukan oleh pemimpin sekolah.

1. PENGENALAN

Isu latihan kepengetuaan dan keberkesanan sekolah telah menarik minat ramai penyelidik dan penggubal dasar sehingga mencetuskan suatu perbahasan yang mendalam dan berpanjangan bagi mencari suatu pendekatan yang paling sesuai berhubung dengan program-program latihan kepengetuaan (Anderson, 1991; Hanapiah, 1980; Hussein, 2007; Ibrahim, 2007; Leithwood, 1995; Olson, 2007). Latihan kepengetuaan dikatakan tidak mempunyai perkaitan dengan keberkesanan sekolah kerana apa yang dipelajari di universiti atau institusi latihan tidak dapat memenuhi tuntutan sebenar pengurusan dan kepimpinan sekolah (Amin & Abdul Razak, 2008; Leithwood, Begley, & Cousins, 1994; Hughes, Ginnett, & Curphy, 1993). Namun begitu terdapat juga kajian yang menunjukkan bahawa latihan kepengetuaan dapat meningkatkan pengetahuan, membina keterampilan dan memupuk nilai-nilai unggul bagi pemimpin dan bakal pemimpin sekolah (Bush, 1998; Nur Anuar, Faridah, 2006; Ruhaya, Rosnarizah, & Shariffah, 2006).

Sehubungan itu, IAB sebagai sebuah institusi latihan yang diberi mandat untuk melahirkan pengurus dan pemimpin pendidikan yang berwibawa senantiasa berusaha untuk membuat penambahbaikan dalam latihan-latihan pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Walaupun kandungan latihan IAB sebelum ini adalah komprehensif dan bersepadu namun ianya kurang memberi penekanan kepada pembangunan profesional berterusan. Justeru IAB memperkenalkan kerangka "Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan" (Managing Educational Leadership Talent, MELT), yang menekankan kepada elemen-elemen latihan dan pembangunan berterusan. Kerangka ini mengandungi lima komponen penting yang saling berkait iaitu Growth Oriented Training and Development (GOTD), High Impact Training and Development Initiatives (HITI), Leadership Competency Assessment (LCA), School Leadership Competency (SLC) dan outputnya iaitu High Impact School Leadership (HISL). Lima komponen ini digambarkan seperti Rajah 1.



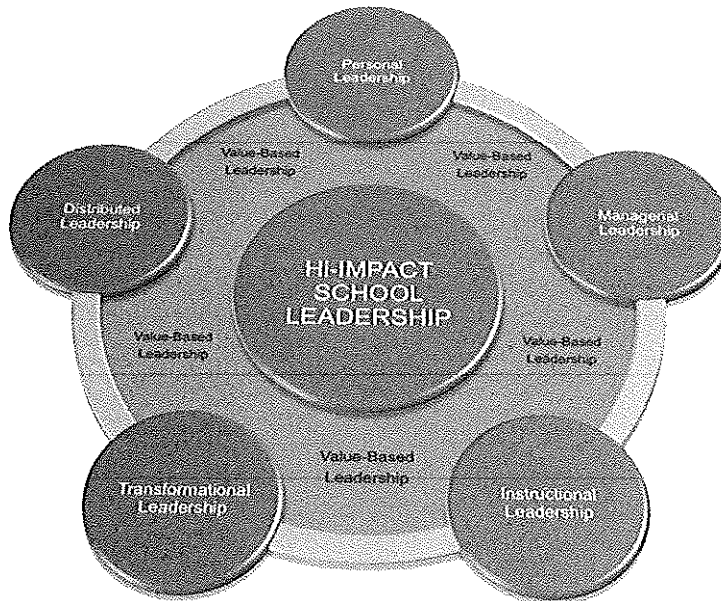
Rajah 1 : Kerangka Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan

Growth Oriented Training and Development (GOTD) adalah teras kepada Managing Educational Leadership Talent (MELT) dan juga input kepada High Impact Training and Development Initiatives (HITI) serta Leadership Competency Assessment (LCA). HITI dan LCA merupakan dua pendekatan yang mengoperasikan GOTD dan menterjemahkan output MELT kepada High Impact School Leadership (HISL). Walau bagaimanapun keseluruhan strategi pengoperasian GOTD bergantung kepada asas yang jelas iaitu School Leadership Competency (SLC). SLC merupakan teras yang akan menentukan strategi bagi LCA dan HITI.

School Leadership Competency (SLC) diwujudkan oleh IAB setelah kajian terperinci dilakukan terhadap tren gaya kepimpinan pendidikan. MacBeath (2004) mendapati 25 gaya kepimpinan yang relevan dengan amalan di sekolah. Meskipun begitu jika diteliti dalam literatur, label-label yang digunakan untuk menggambarkan pelbagai bentuk dan gaya kepimpinan seringkali menutup fungsi kepimpinan yang generik. Hal ini berlaku kerana pelbagai bentuk kepimpinan yang dijelaskan dalam literatur menggunakan perkataan adjektif yang khusus seperti "instruksional", "partisipasi", "demokratik", "strategik", dan "transformasional". Label-label berkenaan pada asasnya menanggapi perbezaan gaya atau perbezaan metodologi untuk mencapai dua objektif utama yang kritikal bagi keberkesanan organisasi iaitu menentukan hala tuju organisasi dan mempengaruhi ahli-ahli dalam organisasi bergerak ke arah hala tuju berkenaan (Leithwood et al., 2004).

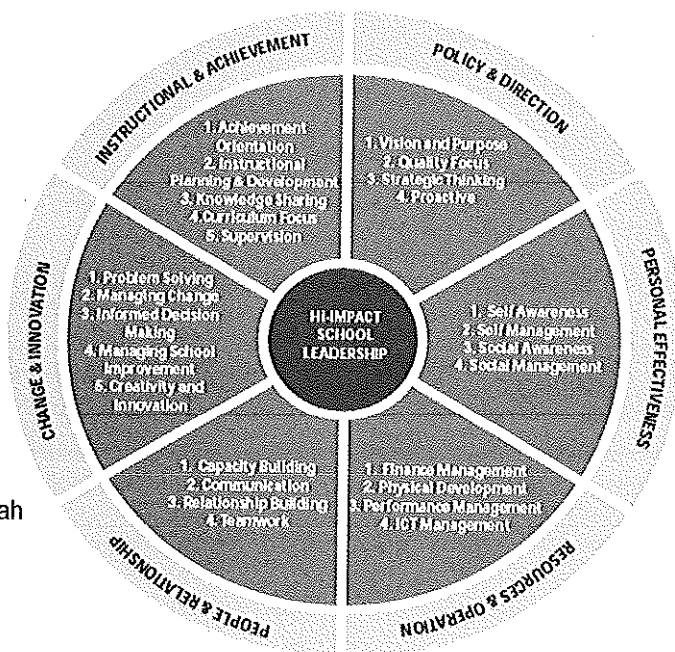


Manakala Kepimpinan Sekolah Berimplak Tinggi adalah output kepada kerangka MELT yang menyepadukan enam gaya kepimpinan iaitu personal leadership, managerial leadership, instructional leadership, distributed leadership, transformational leadership dan value-based leadership seperti Rajah 2.



Rajah 2 : Model Kepimpinan Sekolah Berimplak Tinggi

Kompetensi-kompetensi dalam setiap gaya kepimpinan tersebut diteliti dan dianalisis bagi menghasilkan kompetensi generik yang bersesuaian dengan kepimpinan dan pengurusan sekolah di Malaysia. Daripada analisis sebanyak 27 kompetensi telah dikenal pasti dan dikelompokkan dalam enam domain iaitu Policy and Direction, Instructional and Achievement, Change and Innovation, People and Relationship, Resources and Operation, dan Personal Effectiveness seperti dalam Rajah 3.



Rajah 3 :
Kompetensi
Pemimpin Sekolah



2. MATLAMAT KAJIAN

Untuk mengenal pasti kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah di Malaysia.

2.1 Objektif Kajian

- Mengenal pasti aras penguasaan kompetensi semasa pemimpin sekolah berdasarkan persepsi mereka.
- Mengenal pasti aras keperluan kompetensi pemimpin sekolah berdasarkan persepsi mereka.
- Mengenal pasti kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin sekolah untuk tempoh tiga hingga lima tahun akan datang berdasarkan persepsi pegawai-pegawai tertinggi di peringkat KPM, JPN dan
- Mengenal pasti kompetensi yang mempunyai kepentingan strategik yang diperlukan oleh pemimpin sekolah berdasarkan persepsi pegawai-pegawai tertinggi di peringkat KPM, JPN dan PPD/PPG.
- Mengenal pasti kompetensi berimpak tinggi yang diperlukan oleh pemimpin sekolah.

2.2 Definisi Operasional

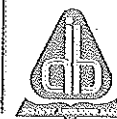
- Kompetensi merujuk kepada gabungan elemen pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri personaliti yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab tertentu.
- Pemimpin Sekolah merujuk kepada pengetua sekolah menengah dan guru besar sekolah rendah.
- Pemimpin peringkat KPM/JPN/PPD/PPG merujuk kepada Pegawai Perkhidmatan Pelajaran yang memegang jawatan Pengarah, Timbalan Pengarah, Ketua Sektor, Ketua Penolong Pengarah, dan Pegawai Pelajaran Daerah/Gabungan.
- Kompetensi Berimpak Tinggi diperoleh daripada komposit respons pengetua /guru besar dan pemimpin peringkat KPM/JPN/PPD/PPG dengan pemberatan yang telah ditetapkan. Nilai kriteria kompetensi dikelompokkan kepada kategori tinggi, rendah dan sederhana. Kategori tinggi mempunyai skor melebihi 0.5 sisihan piawai di atas skor purata nilai kriteria ($x + 0.5\sigma$), kategori sederhana terletak antara ($x \pm 0.5\sigma$) manakala kategori rendah mempunyai skor di bawah ($x - 0.5\sigma$).

3. KAEDAH KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif berbentuk deskriptif. Teknik tinjauan digunakan kerana ia didapati bersesuaian dengan tujuan kajian iaitu untuk memperihalkan status semasa kompetensi pemimpin sekolah, dan keperluan latihan berimpak tinggi khusus bagi pemimpin sekolah. Kajian dijalankan dalam situasi yang sedia ada tanpa sebarang manipulasi ke atas subjek. Pendekatan tinjauan keratan rentas (cross sectional) digunakan bagi mendapatkan data.

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi kajian ialah guru besar dan pengetua Malaysia yang berjumlah 9806 orang (EPRD, Jan. 2008). Sampel kajian dipilih dengan menggunakan teknik persampelan rawak sistematik perkadaran (proportionate systematic random sampling) kerana teknik ini lebih berkesan bagi mendapatkan maklumat daripada setiap negeri (Sekaran, 2000). Tujuan teknik ini digunakan ialah bagi memastikan setiap negeri mempunyai wakil yang mencukupi untuk dibuat kajian. Di samping itu teknik ini juga dapat mengawal kesahan dalaman sampel. Dengan menggunakan formula Krejcie dan Morgan (1970), bilangan sampel yang diperlukan ialah 370 orang. Walau bagaimanapun kajian ini memilih 801 bagi memastikan data yang mencukupi untuk dianalisis sekiranya terdapat data yang tidak lengkap.



3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Terdapat tiga fasa bagi mengumpul data iaitu fasa field test, ujian rintis, dan pentadbiran kajian sebenar. Kutipan data sebenar dilakukan selepas pemurnian instrumen dilakukan. Pada peringkat ini, semua sampel (guru besar dan pengetua) dihimpunkan dalam satu sesi kolokium separuh hari mengikut zon. Pada sesi ini instrumen diedarkan kepada semua responden dan penerangan ringkas diberikan sebelum mereka menyempurnakan instrumen masing-masing dan mengembalikannya pada hari yang sama.

3.3 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan dua instrumen berbentuk soal selidik pentaksiran sendiri yang masing-masing mengandungi 109 item dikelompokkan kepada enam domain seperti dalam Rajah 3. Bagi pemimpin sekolah respons setiap item mengukur aras penguasaan dan keperluan kompetensi manakala bagi pemimpin peringkat KPM/JPN/PPD/PPG mengukur kepentingan masa hadapan dan keperluan strategik semasa. Kedua-dua instrumen tersebut menggunakan lima skala Likert (1 hingga 5) dan dinamakan sebagai Skala Kompetensi Pemimpin Sekolah (SLeCS). Interpretasi skor respons adalah seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1. Interpretasi Skor Respons

Skor	Aras Kompetensi
1 hingga 1.99	Rendah
2 hingga 2.99	Sederhana Rendah
3 hingga 3.99	Sederhana Tinggi
4 hingga 5	Tinggi

3.4 Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen

Koefisien kebolehpercayaan alpha Cronbach instrumen daripada ujian rintis ini ialah 0.96, dan nilai α - Cronbach ini jauh lebih besar daripada nilai alpha yang sesuai (0.60) bagi tujuan penyelidikan (Nunnally, 1978).

Kesahan kandungan instrumen ini adalah baik kerana ia telah disemak tiga pakar yang terdiri daripada dua orang profesor dan seorang pensyarah kanan universiti yang mempunyai kepakaran dan pengalaman pengurusan sekolah.

4. DAPATAN KAJIAN

4.1 Maklumat Responden

Kajian ini telah berjaya mengumpul sejumlah 596 instrumen yang dijawab oleh kumpulan pengetua dan guru besar sekolah. Jadual 2 menunjukkan maklumat mengenai responden yang dinyatakan.

Jadual 2: Bilangan Responden Yang Terlibat Dalam Mengikut Jawatan & Jantina

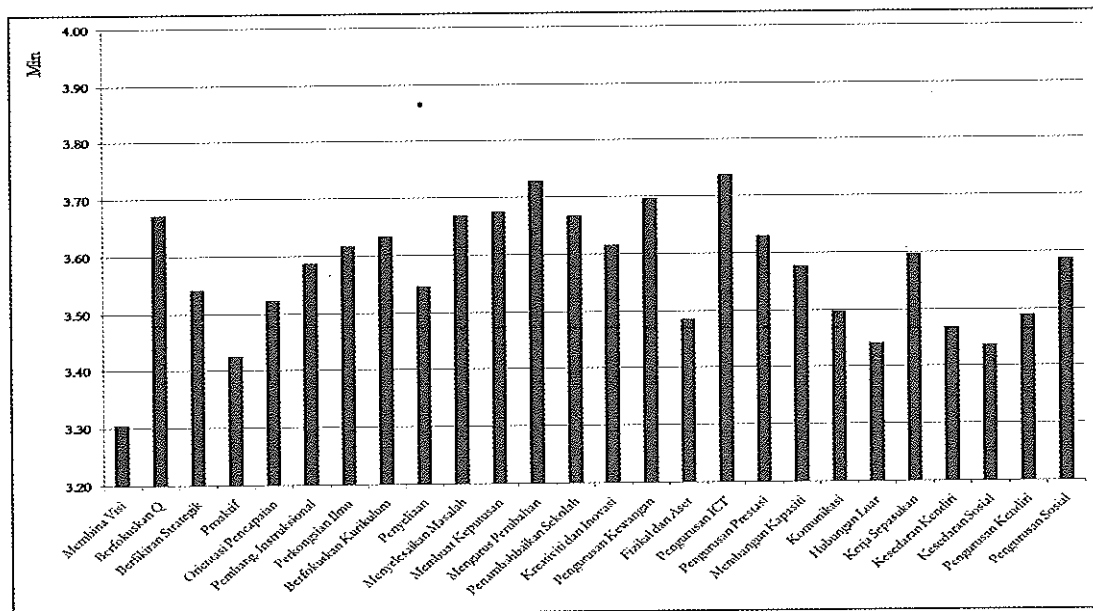
Jawatan	Lelaki	Perempuan	Jumlah
Pengetua	186	129	315
Guru Besar	193	88	281
Jumlah	379	217	596

Manakala bilangan pegawai PPD/PPG/JPN/KPM yang terlibat adalah seramai 140 orang.

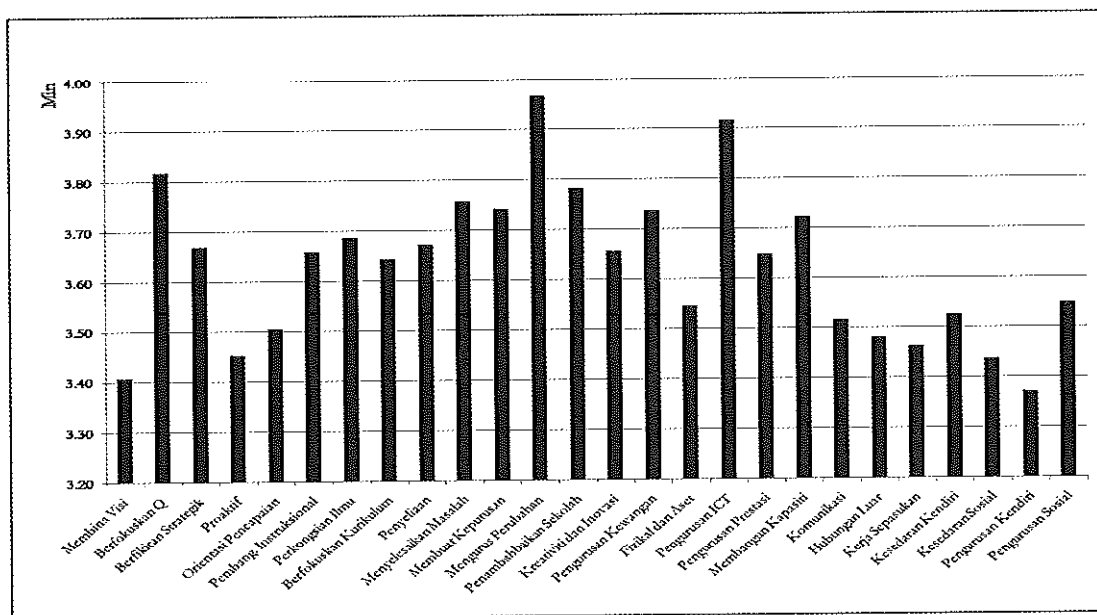


Objektif 1: Mengenal pasti aras penguasaan kompetensi semasa pengetua dan guru besar berdasarkan persepsi mereka.

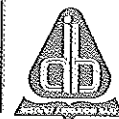
Rajah 4 dan 5 menunjukkan min penguasaan kompetensi bagi pengetua dan guru besar.



Rajah 4: Min Penguasaan Kompetensi Bagi Pengetua

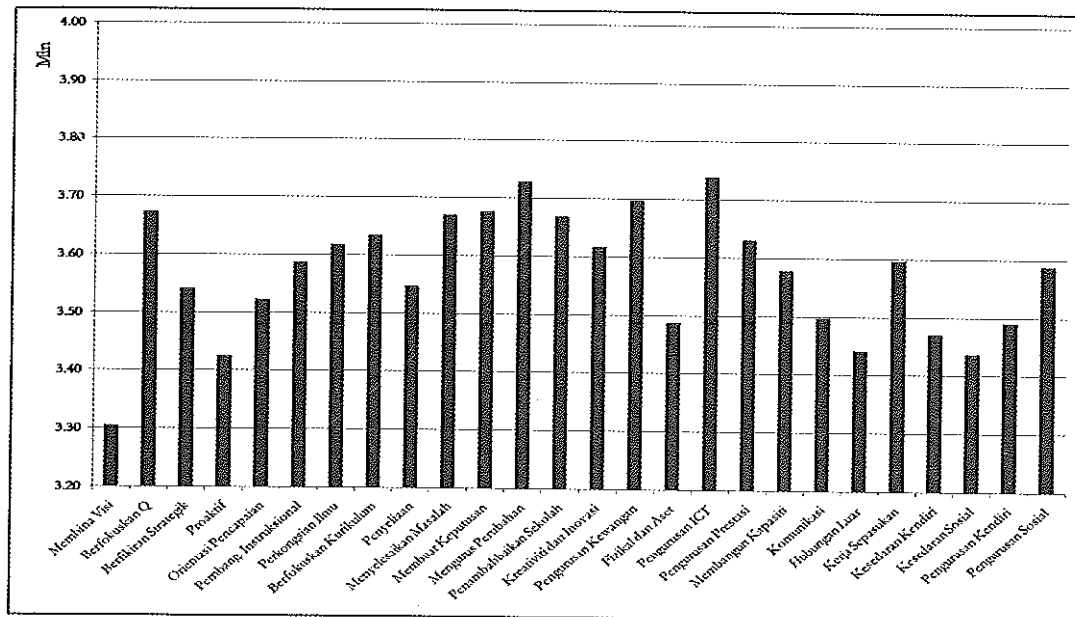


Rajah 5: Min Penguasaan Kompetensi Bagi Guru Besar

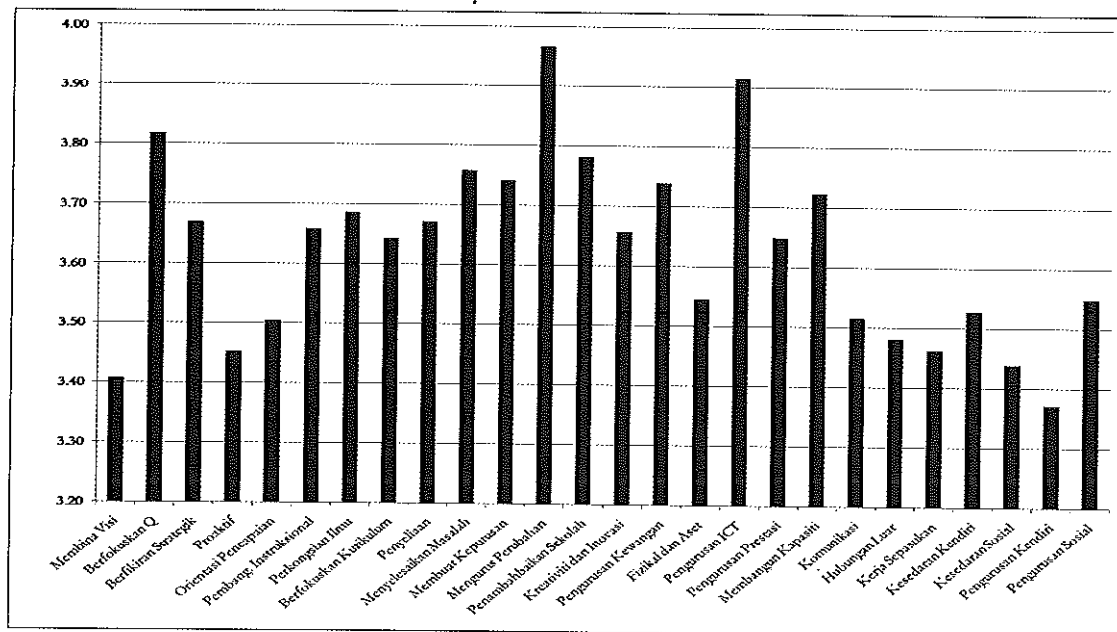


Objektif 2: Mengenal pasti aras keperluan kompetensi pengetua dan guru besar berdasarkan persepsi mereka.

Rajah 6 dan 7 menunjukkan min keperluan kompetensi bagi pengetua dan guru besar.



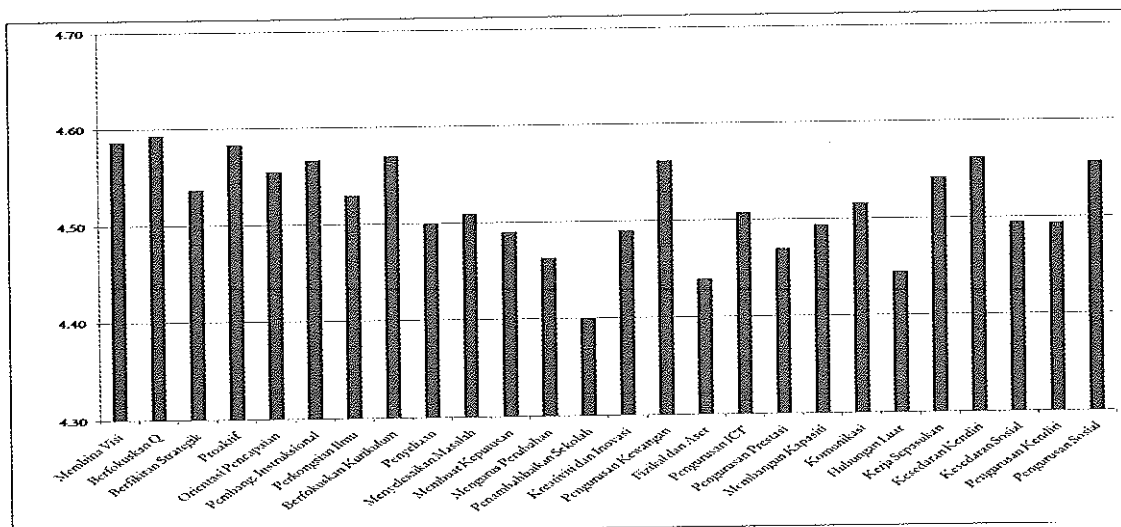
Rajah 6: Min Keperluan Kompetensi Bagi Pengetua



Rajah 7: Min Keperluan Kompetensi Bagi Guru Besar

Objektif 3: Mengetahui kompetensi yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar untuk tempoh tiga hingga lima tahun akan datang berdasarkan persepsi pegawai-pegawai tertinggi di peringkat KPM, JPN dan PPD/PPG.

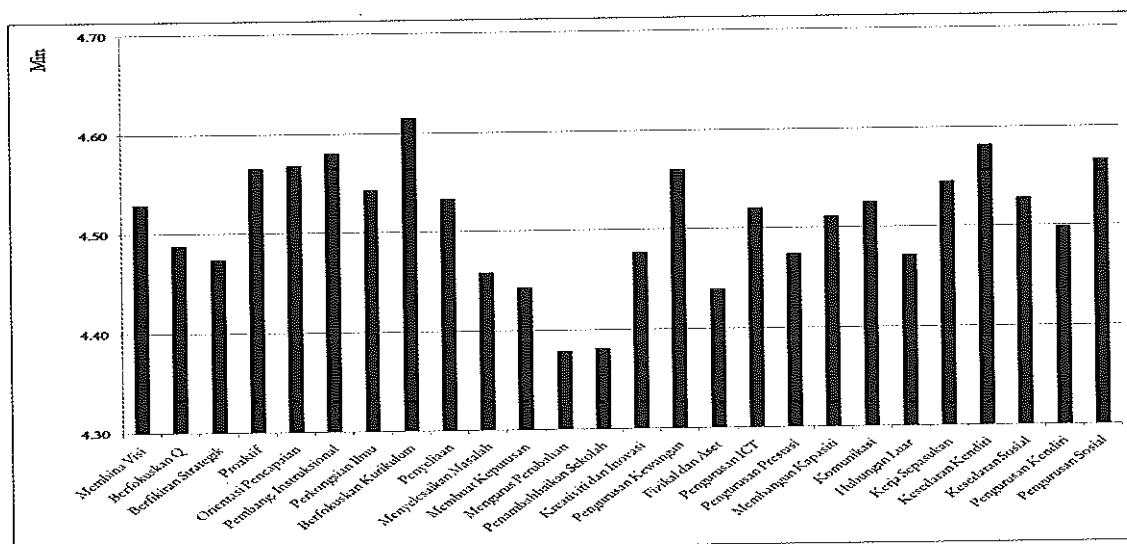
Rajah 8 di bawah menunjukkan min keperluan masa hadapan kompetensi menurut PPD/JPN/KPM.



Rajah 8: Min keperluan masa hadapan kompetensi menurut PPD/JPN/KPM.

Objektif 4 : Mengetahui kompetensi yang mempunyai kepentingan strategik semasa yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar berdasarkan persepsi pegawai-pegawai tertinggi di peringkat KPM, JPN dan PPD/PPG.

Rajah 9 di bawah menunjukkan min keperluan strategik semasa kompetensi menurut PPD/JPN/KPM.

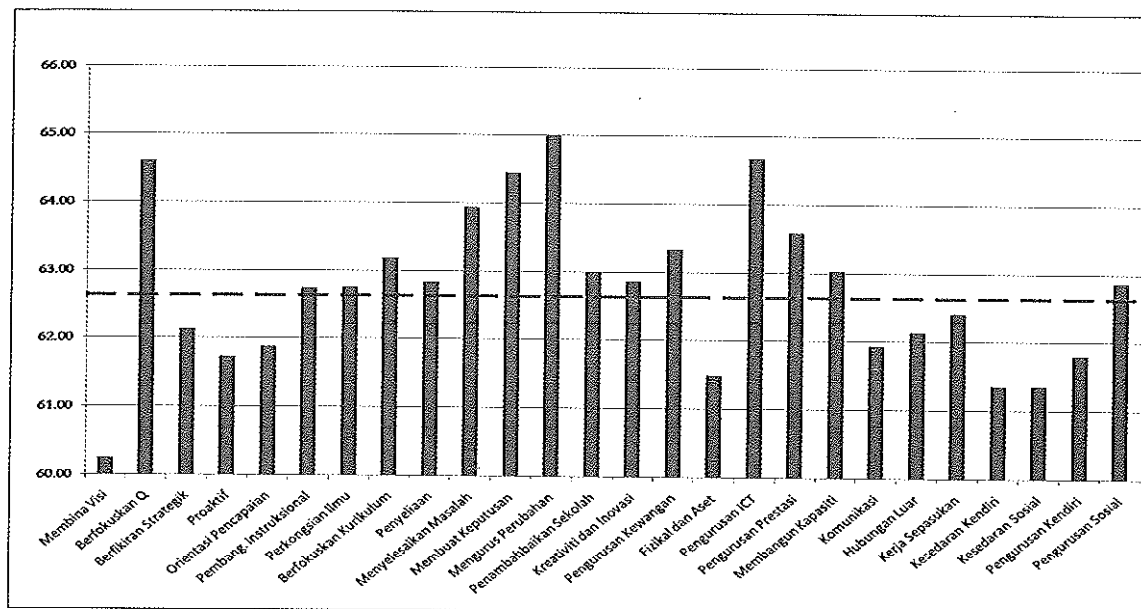


Rajah 9: Min keperluan strategik kompetensi menurut PPD/JPN/KPM.

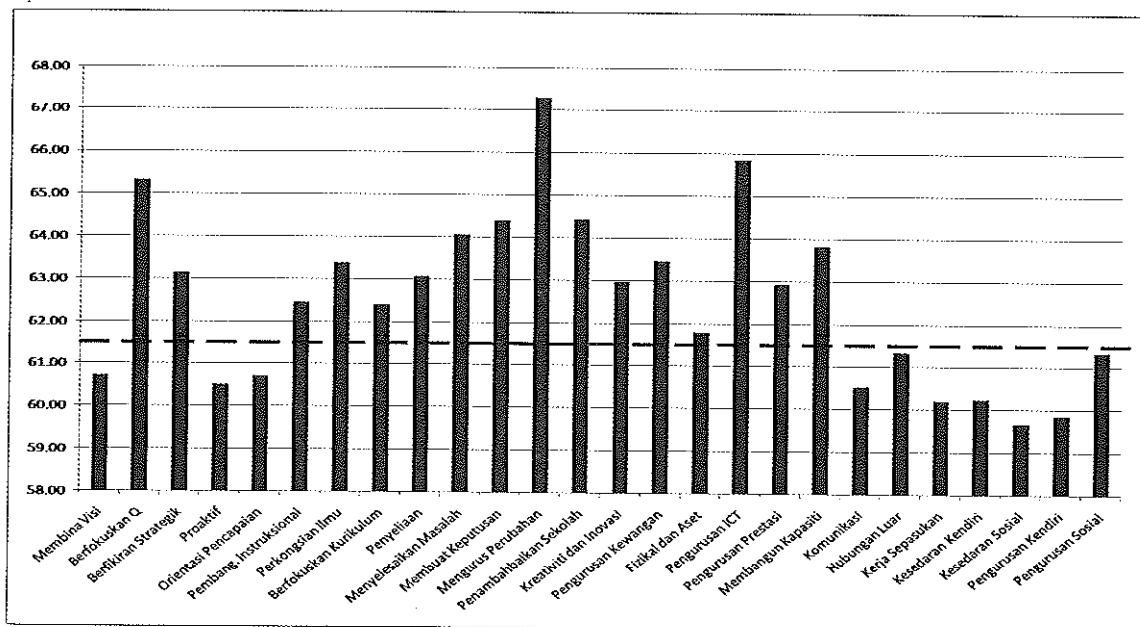


Objektif 5: Mengenal pasti kompetensi berimplak tinggi (high impact competency) yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar untuk mengurus dan memimpin sekolah.

Rajah 10 dan 11 menunjukkan nilai kriteria kompetensi berimplak tinggi bagi pengetua dan guru besar.



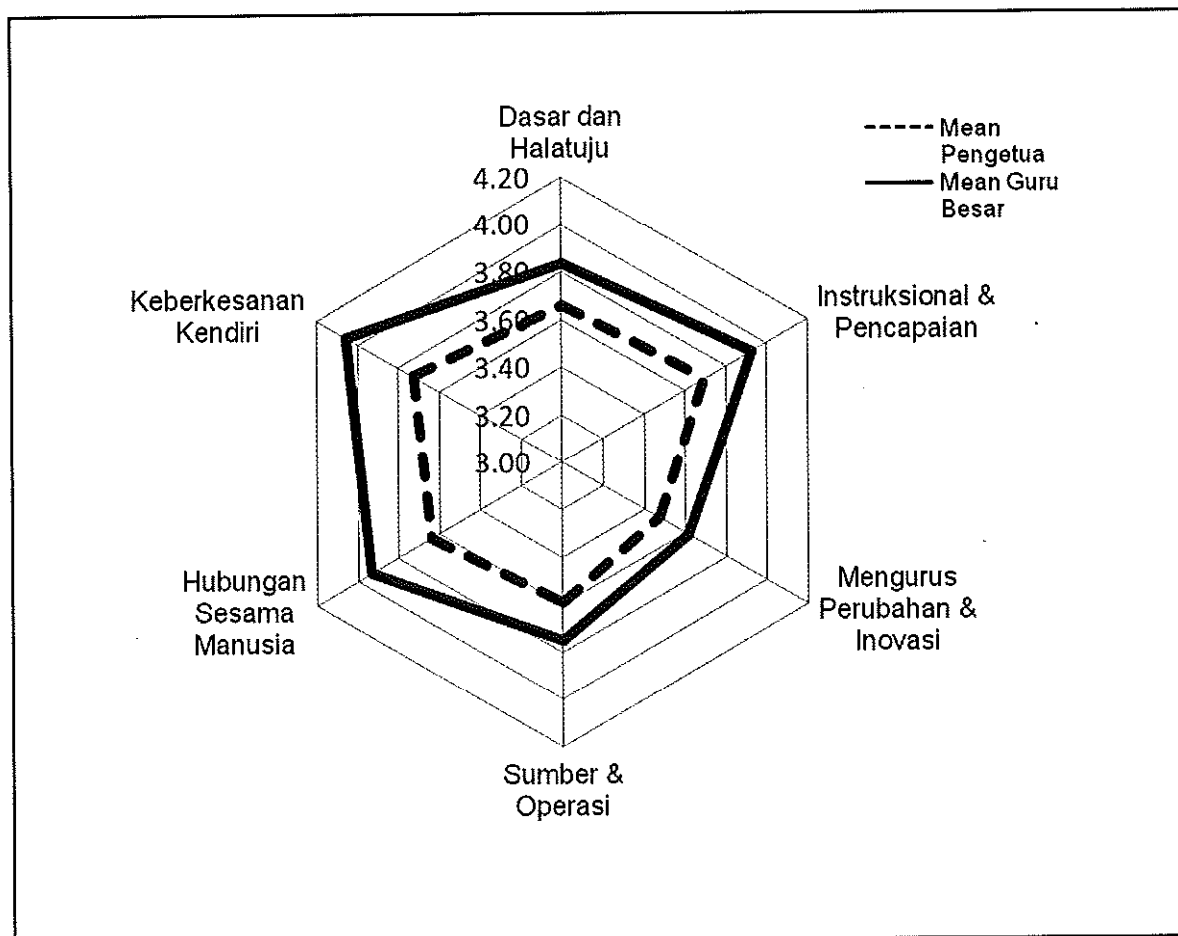
Rajah 10: Nilai kriteria kompetensi berimplak tinggi bagi pengetua



Rajah 11. Nilai kriteria kompetensi berimplak tinggi bagi guru besar

5. PERBINCANGAN

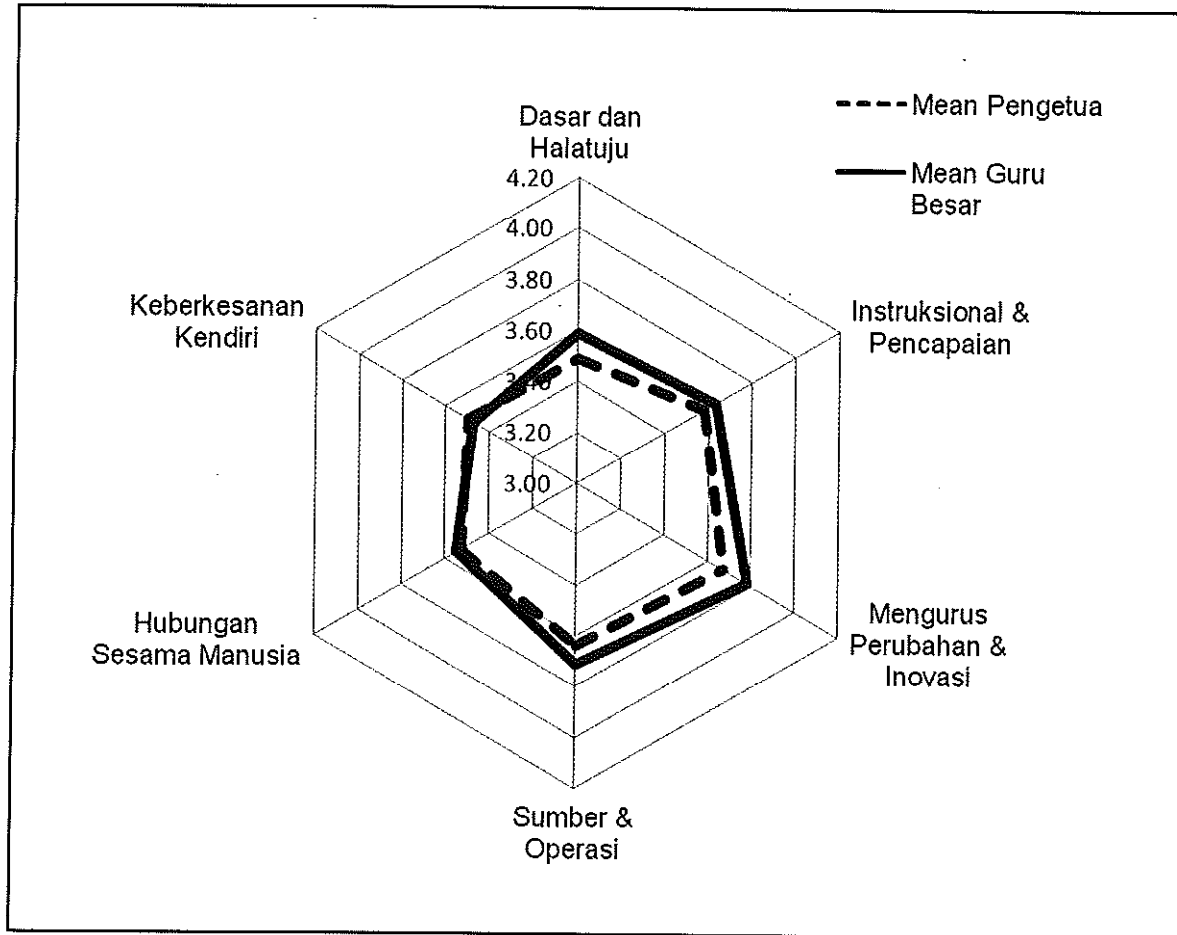
Secara umumnya penguasaan kompetensi yang dikuasai oleh pengetua dan guru besar berada dalam zon sederhana. Walau bagaimanapun kumpulan guru besar mempamerkan min kompetensi yang lebih tinggi berbanding dengan kumpulan pengetua khususnya kompetensi-kompetensi proaktif, orientasi pencapaian, komunikasi, kerja sepasukan, kesedaran sendiri dan kesedaran sosial. Secara relatifnya didapati penguasaan kompetensi 'mengurus perubahan', 'pengurusan ICT' dan 'berfokus kualiti' adalah rendah bagi kedua-dua kumpulan.



Rajah 12: Perbandingan Penguasaan Kompetensi Antara Guru Besar dan Pengetua



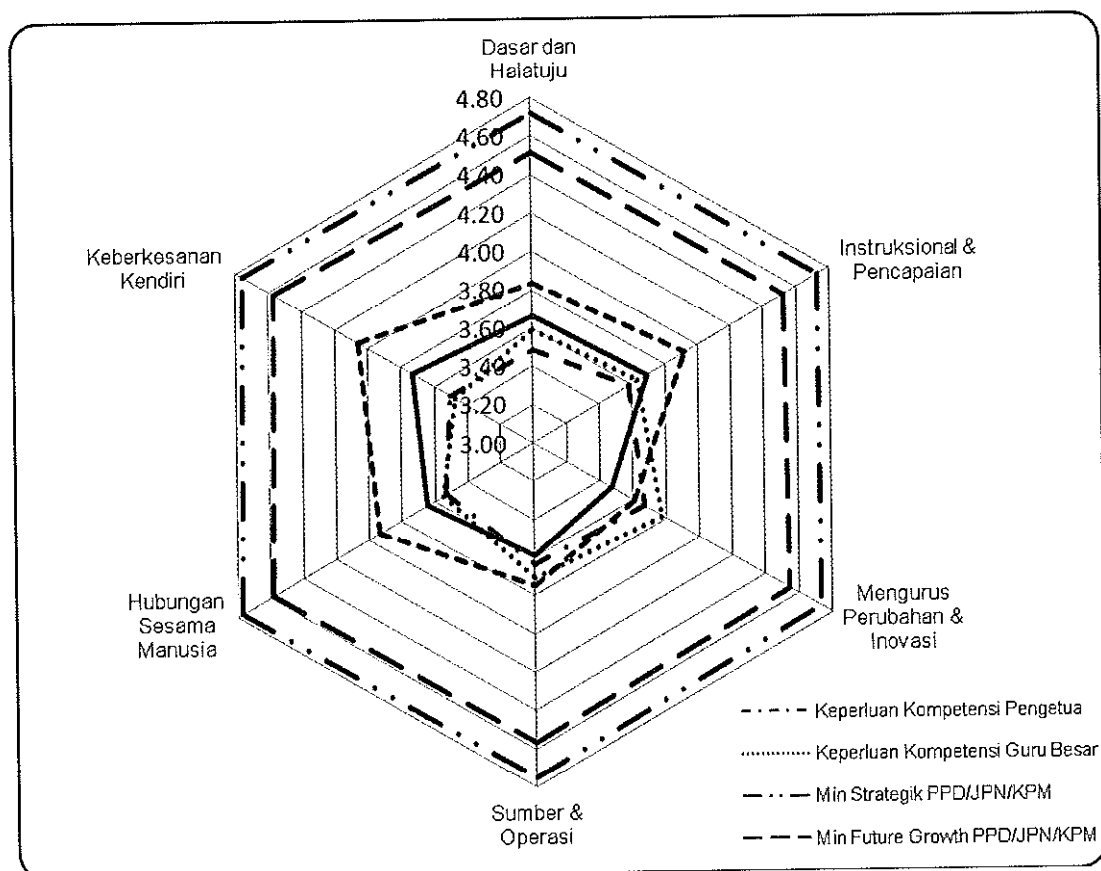
Analisis mengikut domain kompetensi, mendapati bahawa guru besar mempunyai skor min yang lebih tinggi daripada skor min pengetua dalam semua domain kompetensi terutamanya domain 'keberkesanan sendiri' dan 'hubungan sesama manusia'. Situasi ini berlaku mungkin disebabkan kerana guru besar mempunyai ruang dan kesempatan untuk bersosial dan berkomunikasi dengan pelbagai pihak. Antaranya kumpulan guru besar dibenarkan terlibat dalam politik dan mempunyai jaringan hubungan dengan pihak luar yang lebih luas. Secara umumnya bilangan murid di sekolah rendah adalah kurang berbanding dengan sekolah menengah. Oleh kerana itu mempunyai banyak masa untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan pihak lain.



Rajah 13: Perbandingan Keperluan Kompetensi Antara Guru Besar dan Pengetua

Namun tidak ada perbezaan keperluan kompetensi yang signifikan antara guru besar dan pengetua ($t = -0.66$; $p < 0.05$). Mereka memerlukan kompetensi-kompetensi yang hampir sama tetapi mengurus perubahan, berfokuskan kualiti dan pengurusan ICT menunjukkan keperluan yang lebih tinggi. Ini bermakna mereka perlu menguasai keperluan-keperluan semasa bagi memenuhi tuntutan pelbagai pihak.

Merujuk kepada Rajah 14 terdapat jurang yang ketara antara aras keperluan kompetensi yang diharapkan oleh *stakeholder* dengan aras keperluan kompetensi pengetua dan guru besar. Oleh kerana itu jurang ini perlu dirapatkan melalui latihan dan pembangunan secara berterusan oleh IAB yang memfokuskan kepada kompetensi 'berimpak tinggi'. Kajian ini telah mengenal pasti kompetensi-kompetensi berimpak tinggi menggunakan maklumat penguasaan, keperluan kompetensi (pengetua dan guru besar) serta keperluan masa depan dan strategik (PPD/JPN/KPM). Skor yang diperoleh daripada setiap kategori *responden* diberikan pemberatan yang sesuai.

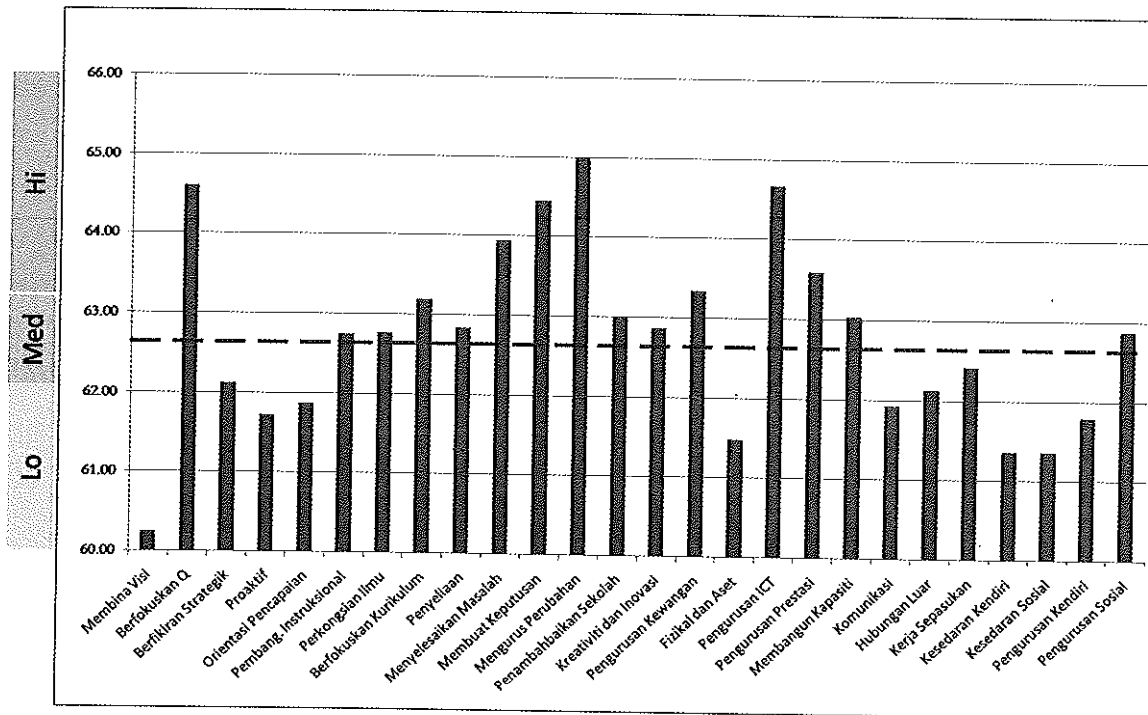


Rajah 14: Perbandingan Keperluan Kompetensi Antara Guru Besar dan Pengetua



Rajah 15 menunjukkan nilai kriteria kompetensi bagi pengetua yang dikategorikan sebagai berimpak tinggi ialah berfokuskan kualiti, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, mengurus perubahan, pengurusan kewangan, pengurusan ICT dan pengurusan prestasi.

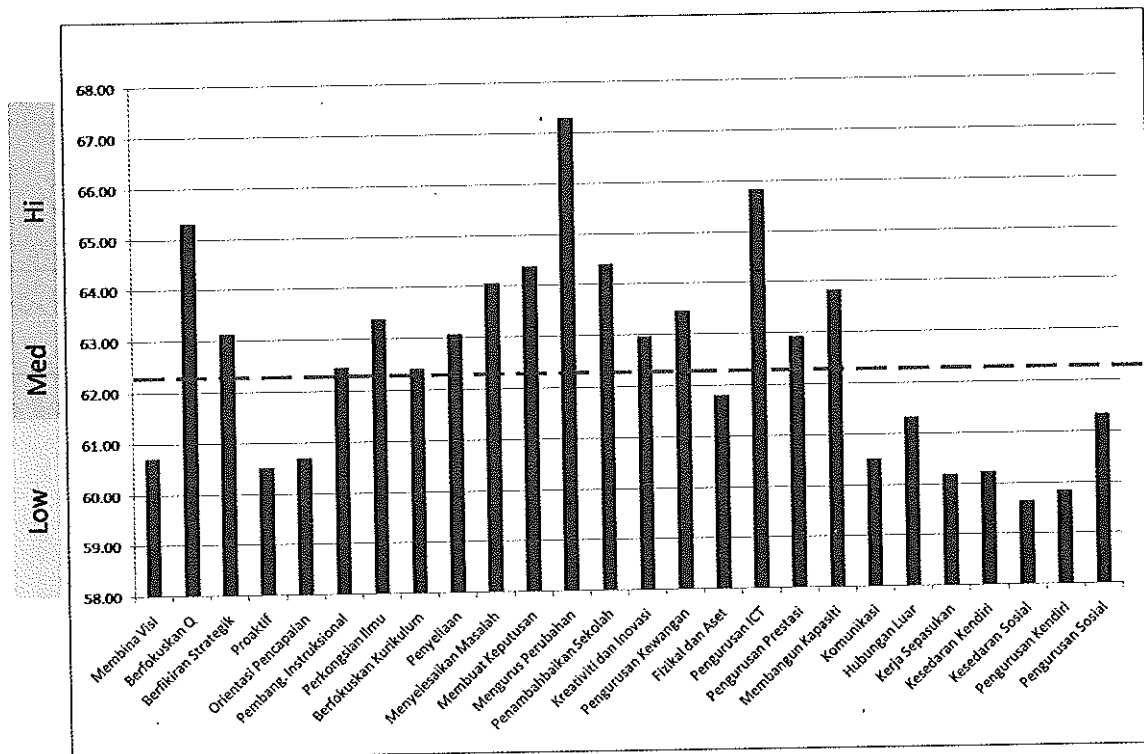
Nilai kriteria kompetensi bagi pengetua yang diklasifikasikan sebagai berimpak rendah ialah membina visi, berfikir strategik, proaktif, orientasi pencapaian, fizikal dan aset, komunikasi, kesedaran sendiri, kesedaran sosial dan pengurusan sendiri.



Rajah 15 : Nilai Kriteria Kompetensi Berimpak Tinggi bagi Pengetua



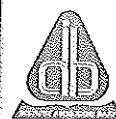
Rajah 16 menunjukkan nilai kriteria kompetensi bagi guru besar yang dikategorikan sebagai berimpak tinggi ialah berfokuskan kualiti, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, mengurus perubahan, penambahbaikan sekolah, membangun kapasiti dan pengurusan ICT. Manakala kompetensi berimpak rendah adalah membina visi, proaktif, orientasi pencapaian, komunikasi, hubungan luar, kerja berpasukan, kesedaran sendiri, kesedaran sosial pengurusan sendiri dan pengurusan sosial.



Rajah 16 : Nilai Kriteria Kompetensi Berimpak Tinggi Bagi Guru Besar

6. IMPLIKASI KAJIAN

- Kursus khas perlu diwujudkan bagi kompetensi yang berimpak tinggi seperti kompetensi 'berfokus kualiti', 'mengurus perubahan', 'pengurusan ICT', 'penyelesaian masalah' dan 'membuat keputusan'.
- IAB perlu membangunkan kapasiti dalaman organisasi yang berfokuskan kompetensi-kompetensi berimpak tinggi.
- Kursus-kursus sedia ada perlu disemak semula supaya kompetensi berimpak tinggi diberi penekanan dalam latihan.
- Dasar latihan dan pembangunan IAB perlu dilihat semula secara menyeluruh.



RUJUKAN

- Amin, S. & Abdul Razak, M (2008). Competency based Training and development, Paper presented in Oman - Malaysia Educational Seminar, Muscat, Oman.
- Anderson, M. E. (1991). *How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for American Schools*. ERIC Clearinghouse on Educational Management College of Education University of Oregon
- Bush, T. (1998). The national professional qualification for headship: the key to effective school leadership. *School Leadership & Management*, Vol. 18, Issue 3
- Bush, T. & Glover, G. (2004). *Leadership Development: Evidence and beliefs*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Collarbone, P. (2005) "Touching Tomorrow: remodelling in English Schools" *The Australian Economic Review*. 38 (1) 75-82.
- Collarbone, P. (2005b). Remodelling Leadership, North of England Speech. Retrieved Mei 10, 2008, from http://www.tda.gov.uk/upload/resources/doc/nl_neec_conf_collarbone2.doc
- Dalin, P. (1998). *School Development: Theories and Strategies*. London: Cassel.
- Fullan, M. G. (2008). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M.G. (2007). *The new meaning of educational change*. 4th edition. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M.G. (2007), 'Leading in a system of change', Paper prepared for Conference on Systems Thinking and Sustainable School Development, Utrecht, February, OISE/University of Toronto
- Fullan, M. G., Miles, M. B., & Taylor, G. (1980). Organisational development in schools: the state of the art. *Review of Educational Research*, 50, 121-183.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. California: Corwin Press Incorporated.
- Hallinger, P. (2004). Meeting the challenges of cultural leadership: The changing role of principals in Thailand. *Discourse: studies in the cultural politics of education*, 25(1), 61-73.
- Hallinger, P. & Bridges, E. (1997). Problem-based leadership development: Preparing educational leaders for changing times. *Journal of School Leadership*. 7: 1 - 15
- Hanapiah. (1980). Developing a Strategy for Training Programmes of School Principals in Malaysia: What Can Be Learned From American Experience. Dissertation (Ph.D.), University of California, Santa Barbara.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2005) *Sustainable Leadership*. New York: Jossey-Bass
- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative Philosophy: Values and motivations in administrative life*. New York: Elsevier Science.
- Hughes, Richard L; Ginnett, Robert C.; and Curphy, Gordon J. (1993). Assessing Leadership and Measuring Its Effects. In *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, Ill.: Irwin,
- Hussein Ahmad. (2007). Towards world class leadership model of principals for schools in the future. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali Ke-14. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30, 607-610.



- Khair, M. Y. (2007). *Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Untuk Pemimpin Pendidikan*. Pahang: Institut Aminuddin Baki.
- Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, P. & Hart, A. (1996). *International handbook on educational leadership and administration*. London. Kluwer
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis, MN: Center for Applied Research and Educational Improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED485932).
- Leithwood, K. (1995). Preparing School Leaders: What Works? *Connections!* 3, 3 (Spring 1995): 1-8.
- Leithwood, K., Begley, P. T. & Cousins, J. B. (1994). Performance Appraisal and Selection of School Leaders: Selection Processes and Measurement Issues. In *Developing Expert Leadership for Future Schools*. London: Falmer Press.
- Ibrahim, A. B. (2007). Not Scions of Lesser Heritage and Ancestry: The Reawakening of Educational Leadership in the Emerging World Order and the Reshaping of Educational Landscapes. Kertas Ucap Utama The 5th Asean/Asian Symposium On Educational Management And Leadership. Kuala Lumpur.
- MacBeath, J. (2004). *The Leadership File*. Glasgow: Learning Files Scotland.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Murphy, J. & Louis, K.A. (1994) *Reshaping the Principalship Insights from Transformational Reform Efforts*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Murphy, J. & Beck, L. (1995) *School-based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- Nur Anuar, A. M., Faridah, A. H., Rohana, Z., Monoto, M. K. & Nur Fakhriyyah, E. M. (2006). Kajian Penilaian graduan NPQH. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali ke-13. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- OFSTED. (2000). *Improving city schools*. London: Office for Standards in Education.
- Olson, O. (2007). Getting serious about preparation. *Education Week*. V27, n3. [on-line]: <http://web.ebscohost.com>, pada 12.6.08.
- Ruhaya, H., Rosnarizah, A. H. & Shariffah, S. J. (2006). Penilaian program latihan IAB: Satu tinjauan terhadap program NPQH Kohort 9/2005. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali ke-13. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*, 3rd Ed. New York : John Wiley
- Swanson, R.A. & Holton III, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Sparks, D. & Hirsh, S. (1997). *A New Vision for Staff Development*. Association for Supervision and Curriculum Development: Alexandria, Virginia.



Min Keperluan Kompetensi, Penguasaan Kompetensi, Keperluan Strategik dan Keperluan Masa Hadapan Bagi Setiap Domain Kompetensi

Domain	Keperluan Kompetensi Pengetua	Penguasaan Kompetensi Pengetua	Keperluan Kompetensi Guru Besar	Penguasaan Kompetensi Guru Besar	Min Strategik PPD/JPN/KPM	Min Future Growth PPD/JPN/KPM
Dasar dan Halatuju	3.49	3.66	3.59	3.83	4.72	4.51
Instruksional & Pencapaian	3.58	3.70	3.63	3.93	4.73	4.52
Mengurus Perubahan & Inovasi	3.67	3.47	3.78	3.62	4.74	4.55
Sumber & Operasi	3.64	3.59	3.71	3.75	4.75	4.56
Hubungan Sesama Manusia	3.53	3.64	3.55	3.93	4.77	4.58
Keberkesanan Kendiri	3.50	3.73	3.47	4.05	4.75	4.57
Min Keseluruhan	3.57	3.63	3.62	3.85	4.74	4.55